

O SISTEMA DE *FRANCHISING* COMO FORMA INOVADORA DE GESTÃO¹

DULCINÉIA APARECIDA DA COSTA VIANNA²

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a importância do Sistema de *Franchising* como forma específica de gestão empresarial. A internacionalização dos mercados, a revolução tecnológica e seu impacto sobre a tecnologia de informação, assim como alterações verificadas nos padrões e hábitos de consumo deram origem a um significativo processo de modernização nos setores. Diante disso, o Sistema de *Franchising* tem apresentado um forte conteúdo inovador nas formas de gestão da produção, distribuição e comercialização, destacando-se em relação a formas alternativas de organização e expansão das pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: Gestão - Inovação - Franquia.

Abstract

The objective of this article is to analyze the importance of the franchising system of as specific form of enterprise management. The markets, the technological revolution and its impact on the information technology, as well as alterations verified in the standards and habits of consumption had given origin to a significant process of modernization in the sectors. With this in perspective, the franchising system has presented a strong and innovative content in the forms of management of the production, distribution and commercialization, being distinguished in relation to alternative ways of organization and expansion of small and mid-size companies.

Palavras-chave: Management - Innovation - Franchising.

1. Introdução

O propósito deste artigo é analisar o Sistema de *Franchising* como uma inovação nos sistemas de gestão e organização.

A mola propulsora do desenvolvimento capitalista é a capacidade de gerar e difundir inovações. O processo de substituição de velhas estruturas por novas é gerado pela competição entre os agentes da produção, na qual há sempre ganhadores e perdedores. Desta forma, a competição resulta na criação de vantagens competitivas para empresas, setores, regiões e países que tiverem capacidade para inovar. DAHAB (1996)

Os preços deixam de ser condição de único motor do processo competitivo, associando-se a outras dimensões qualitativas, tais como canais de distribuição e serviços pós-venda.

A capacidade de gerar inovações de processo, de produto e organizacionais, como é o caso do *franchising*, constitui o centro da rivalidade capitalista. Essa concorrência tem ainda apontado, de forma progressiva, a necessidade de lançar-se mão de múltiplos arranjos institucionais para potencializar a capacidade inovadora das empresas, assegurando-lhes condições renováveis de competitividade.

¹ Resumo da Monografia de graduação apresentada no Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Maria. Trabalho orientado pelo prof. Ms. Luiz Antônio Rossi de Freitas.
² Acadêmica do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Maria.

Nem todas as empresas desenvolvem internamente pesquisas com vistas a produzir inovações de produto e processos. Há casos de setores que são absorvedores de inovações geradas por fornecedores de máquinas, equipamentos ou por empresas de engenharia de processo.

No caso do Sistema de *Franchising*, embora a geração e a difusão do conhecimento sejam fundamentais para a sobrevivência competitiva de uma franquia, a formatação do negócio pelo franqueador reduz sensivelmente o risco para o conjunto de franqueados, o que faz com que suas estratégias tecnológicas sejam classificadas como dependentes e, no limite, imitativas. Afinal, a redução do risco do negócio e a diminuição dos dispêndios para inovação são fatores importantes para a decisão de o franqueado integrar-se à franquia. DAHAB (1996)

Dessa forma, o *franchising* vem se destacando no Brasil desde o final da década de 80, como forma inovadora de gestão organizacional. Isto se deve a seu caráter inovador na gestão empresarial e na sua eficácia como mecanismo de capacitação tecnológica de pequenas e médias empresas.

Para a realização deste artigo, utilizou-se como método, a pesquisa bibliográfica, com o objetivo de levantar a importância do Sistema de *Franchising* como forma inovadora de gestão.

Este artigo está dividido em cinco partes, sendo a primeira delas a presente introdução. Apresentam-se, na segunda parte, a origem e o conceito de *franchising*; na terceira parte, será discutido o *franchising* no Brasil. Já a quarta parte discute o Sistema de *Franchising* como forma inovadora de gestão e a quinta parte traz as considerações finais.

2. Origem e conceito de *Franchising*

Segundo Dahab (1996), a origem da palavra franquia surgiu durante a Idade Média, na França, significando a outorga de um privilégio ou de uma autorização que garantia certas liberdades, tanto aos países como a seus cidadãos.

Conforme Cherto (1988), na época do feudalismo, havia as cidades "francas" que

eram dispensadas de pagar tributos ao rei ou ao senhor da região e cujos habitantes tinham direito à livre circulação. De acordo com esse autor, esse conceito não é o aplicado atualmente, mas também foi daí que surgiram as concessões outorgadas pelo poder público a outras empresas, para que explorassem certas atividades que, em princípio, deveriam ser atribuídas ao Estado, tais como: transporte público, educação, etc. É com essa idéia que o Sistema de *Franchising* mais se parece.

Serrentino (1992) destaca que a franquia como sistema de distribuição surgiu no século passado, por volta de 1850, nos Estados Unidos, quando a *Singer Sewing Company* autorizou comerciantes independentes a comercializar seus produtos. Mas foi só no século XX que o sistema começou a se difundir. Como destaca Cherto (1988), empresas como GM e a Coca-cola, utilizaram o sistema de franquia como estratégia para expandir suas redes de distribuidores.

Ainda em Serrentino (1992) o grande *boom* do sistema ocorreu após a Segunda Guerra Mundial, quando milhares de pessoas voltaram à vida civil com pouca experiência em administração, pouco dinheiro, mas com muita vontade de montar seu próprio negócio.

Em 1954, ocorreu o fato disparador do *business format franchising*: iniciou-se a concessão de direitos de franquias Mc Donald's a terceiros. Desde então, o sistema tem-se difundido cada vez mais, não só nos Estados Unidos, mas também no mundo e inclusive no Brasil. (CHERTO, 1988)

Plá (2001) diz que, *franchising* é um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços. Estabelece que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, *know-how* e marca, mediante uma contraprestação financeira. Também destaca que esse conceito foi evoluindo até que chegou ao *business format franchising*¹ em que o franqueador licencia

¹ *Business format franchising*: *franchising* de Negócios - Franquia empresarial: Sistema de *franchising* formatado que uniformiza, por meio de um manual, a operação, a administração, o Marketing e o padrão visual da rede de franquias. Caracteriza a franquia profissional.

tudo o formato de um negócio, não apenas um produto ou marca.

Muitas vezes, a palavra franquia também é usada como sinônimo de *franchising*. Nesta situação, a franquia deixa de significar a unidade que o franqueado opera para reproduzir a operação do franqueador, para significar um sistema de distribuição na qual uma empresa franqueadora cede sua marca e tecnologia para uma pessoa (franqueado) que deseja operar um negócio.

3. O *Franchising* no Brasil

No Brasil, inicialmente, muitos dos franqueadores apenas concediam o direito de uso da marca, com algum treinamento e um esquema de publicidade (franquia de primeira geração), mas sem a rigidez do *business format franchising* que exige do franqueado obediência no que diz respeito ao modo de operação da franquia. Poucas empresas perceberam as vantagens que esse sistema proporciona, como o Yázigi, que adotou a franquia em 1960 e O Boticário, em 1979. Mas a tendência aqui, como no exterior, é aumentar o grau de profissionalização. (RIZZO, 2000)

O nível de consciência dos empresários brasileiros em relação ao potencial para franquias era pequeno. Por isso, a adoção desse sistema no Brasil até meados da década de 80 foi razoavelmente lenta, mas aos poucos se tem disseminado, em decorrência de pressões do mercado consumidor de franquias. A prova disso é que a ABF só foi constituída em 1987.

Cherto (1988) destaca que o principal objetivo da ABF é divulgar os benefícios que a franquia traz para franqueador, franqueado e consumidor. A ABF também pretende defender o sistema junto às autoridades, associações de classe, mostrando a todos que a franquia pode ser um ótimo método de comercialização. Além disso, a associação quer manter contato com outras organizações do gênero em outros países e definir padrões mínimos que garantam o máximo de seriedade e profissionalismo no emprego do sistema no país.

O crescimento constante do número de *Shopping Centers*, pontos ideais para instalação de franquias, e a existência de muitas pessoas voltadas para pequenos empreendimentos que ambicionam muito ter um negócio próprio, mas carecem de opções de investimento seguro são uma garantia para o sucesso do *franchising* no país. (SCHNEIDER, 1991)

Além disso, o momento histórico pelo qual o Brasil passou com a onda de privatizações de estatais e o conseqüente reflexo nas empresas privadas, certamente levaram o governo e a iniciativa privada a dispensarem maciços contingentes de profissionais no mercado de trabalho que estão em busca de novas oportunidades.

O mercado de *franchising* contribui não somente para aliviar as tensões sociais desse brusco movimento na economia do país, como também está auxiliando na expansão de empreendimentos de sucesso já consagrados e implantados no Brasil. (LEITE, 1990).

Segundo apuração da ABF, os setores com maior número de redes de franquia são alimentação, com 199 redes (equivalente a 22,26% de representatividade); vestuário, com 137 redes (15,32%); educação e treinamento, com 113 redes (12,64%) e esporte, saúde e beleza, com 96 redes (10,74%). A pesquisa também identificou a participação dos segmentos de decoração, utilidades e construção (9,84%) e diversos (8,16%), conforme a Tabela-1.

TABELA 1 - Números de redes por setores em 1999

Segmentos	Número de redes	%
	por setor	
Alimentação	199	23,05
Vestuário	137	15,32
Educação e Treinamento	113	12,64
Esporte, saúde e beleza	96	10,74
Diversos	88	9,84
Decoração, utilidades e construção	73	8,16

Fonte: ABF

Pôde-se verificar que, apesar da crise que em 99 afetou diversos setores da economia, o Sistema de *Franchising* vem apresentando um índice considerável de expansão segundo a ABF. De 98 para 99, o crescimento das redes chegou a 6,7% e, desde o início do Plano Real (junho 1994), aumentou em 170%. O número de unidades existente confirma esse índice. No início do Plano, existiam 17.801 unidades franqueadas. Em 99, o sistema registrou 48.004 unidades em mais de 20 segmentos.

4. O Sistema de *Franchising* como forma inovadora de gestão

O Sistema de *Franchising* está sendo considerado um fenômeno mundial, que tem apresentado um forte conteúdo inovador nas formas de gestão de produção, distribuição e comercialização. Mesmo assim, em sua estrutura existem muitas características das teorias administrativas. Conforme Lopez & Vecchi (2000), as empresas franqueadoras, de forma geral, têm a cultura de desenvolver e treinar seus funcionários sob o ponto de vista operacional.

Esse lado mecanicista do *Franchising* reporta à escola de Administração Científica, pois, a prestação de serviços do franqueador a seu franqueado se inicia na determinação criteriosa da montagem do ponto de venda - apoio na escolha da localização, projetos, equipamentos, treinamento da equipe, controles administrativos e operacionais.

O treinamento da equipe junto aos controles administrativos e operacionais reportam à escola da Administração Científica, que foi iniciada no começo do século passado pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor, para quem os elementos de aplicação da Administração Científica eram dentre outros, o estudo de tempo e padrões de produção, supervisão funcional, padronização de ferramentas e instrumentos, planejamento de tarefas e cargos.

Segundo Dahab (1996), no *Franchising* as tecnologias de gestão são um dos

pilares mais importantes para a geração de assimetrias entre as empresas e para a manutenção de condições de competitividade sustentável pela firma. Tais tecnologias envolvem as práticas de gerenciamento em todas as áreas das empresas que são, por sua vez, objeto de normatização e rotinização das práticas administrativas, transformando-se em patrimônio das organizações.

Pode-se dizer que o *Franchising* também tem um pouco da teoria clássica, pois Henri Fayol (pioneiro da Teoria Clássica) deu ênfase na estrutura das organizações. Segundo Fayol, a organização deve se caracterizar por uma divisão do trabalho e correspondente especialização das partes (órgãos) que a constituem.

Além da Teoria Científica, o Sistema de *Franchising* tem aspectos da abordagem Humanística da Administração, pois no Sistema de *Franchising* os gestores devem ter a consciência de que investir em pessoas é o maior e melhor que podem fazer por suas empresas e que as pessoas com qualidades gerenciais são a base do sucesso de uma empresa.

Analisando-se o Sistema de *Franchising* também se encontram vestígios da Teoria da Burocracia, pois, segundo Chiavenato (1983), a Burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

Pode-se citar o caso da McDonald's, que tem grande preocupação com os aspectos formais e dá grande ênfase na divisão racional do trabalho e na imposição de regras e disciplina rígida para que se alcance máxima eficiência com uma estrutura calcada na padronização e na rotinização das tarefas.

Da Teoria Comportamental, está presente a ênfase nas necessidades de flexibilização das organizações e sua adaptabilidade às mudanças ambientais como imperativo de sobrevivência e de crescimento. Para que uma organização mude e se adapte dinamicamente, é necessário mudar não somente a

sua estrutura formal, mas principalmente o comportamento dos participantes e suas relações interpessoais.

Com a teoria da Contingência o *Franchising* se identifica através do deslocamento que a teoria salienta sobre a visualização de dentro da organização para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional.

Segundo Chiavenato (1983), não há uma única melhor maneira de se organizar. Tudo depende das características ambientais relevantes para a organização. Os sistemas culturais, políticos, econômicos, etc. afetam intensamente as organizações ao mesmo tempo em que estão intimamente relacionados em uma dinâmica interação com cada organização.

A visão contingencial procura compreender as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente, além de definir padrões de relações ou configuração de variáveis.

O *Franchising*, segundo Dahab (1996), é um método de colaboração entre uma empresa (o franqueador) e várias/muitas empresas (os franqueados) para explorar uma inovação concebida pelo primeiro. Dessa forma, ele substancia a colaboração entre os parceiros, através de um mecanismo contratual em que direitos e deveres são definidos. Dada a necessidade de relações recorrentes e a própria limitação do contrato de prever, gerir e monitorar a dinâmica da inovação e difusão do conhecimento intranete, as relações interpessoais assumem uma proeminência equivalente, ou até superior, à da formalização contratual.

A incorporação do aprendizado no Sistema de *Franchising* mostra, que não somente a própria relação contratual que estabelece o *franchising* implica, em sua origem, a aquisição de ativos específicos, mas também que a evolução dessas estruturas organizacionais tende a reforçar a dependência mútua. Assim, sobretudo na presença de um forte conteúdo de conhecimento tácito, ter-se-ia, simultaneamente, uma evolução

institucional e o fortalecimento do *franchising*. Exemplo disto é o caso do McDonald's, que a partir de sugestões de franqueados, já realizou mudanças de lay-out e mesmo inovações de produto. É o típico caso de evolução institucional a partir da busca de vantagens competitivas. Através da geração de ativos específicos, o aprendizado reforça a estabilidade do *franchising* e amplia a cooperação entre os dois pólos do negócio, além de impulsionar o processo inovativo via reforço de sinergias entre as partes e, principalmente, através da criação de canais de comunicação. DAHAB (1996)

A economia de custos de transação propiciada pelo sistema de *franchising*, não se vincula somente à relação aprendizado/inovação. Ao contrário, há características estruturais da franquia que possibilitam a implementação de mecanismos administrativos de decisão quase tão fortes quanto no caso de uma empresa verticalizada. A base disto é que, mesmo considerando a independência formal entre os agentes, há uma nítida relação de autoridade permeando a sua interação. O franqueador está numa posição de superioridade em relação ao franqueado. Com isso, ele pode impor determinadas condutas e, através disso, reduzir o impacto da incerteza na organização. DAHAB (1996)

Segundo Lopez & Vecchi (2000), o *franchising* é inovador pelo fato de ser um sistema em rede, em que a propriedade é compartilhada entre franqueador e franqueado. Essa característica intrínseca de organização em rede, horizontalizada, cujo processo de gestão pressupõe a parceria, confere ao *franchising* características únicas e profundamente inovadoras no campo da Teoria Geral das Organizações.

Cherto (1998) destaca que o *Franchising* é um modelo de organização da produção que se fundamenta em dois pilares básicos: uma marca consolidada, em cujo eixo se organiza todo o sistema e uma vigorosa capacidade de gerar e difundir dentro de seus limites inovações tecnológicas e, sobretudo, organizacionais.

Nesse sistema, a manutenção do controle sobre os ativos específicos prescinde da propriedade dos estágios de produção⁴. Na verdade, interessa apenas ao franqueador a propriedade e controle dos ativos específicos tangíveis e/ou intangíveis. Assim embora se abra mão da propriedade de determinados estágios fundamentais dos negócios, o franqueador mantém, através da sistemática de geração e difusão das inovações tecnológicas e do sistema de quase-integração que rege as relações com os franqueados, o controle relativo sobre os ativos específicos envolvidos na operacionalização e desenvolvimento dos negócios.

Além disso, o referido sistema de organização do processo produtivo inova, também, em termos do financiamento do processo de geração e de difusão dos ativos específicos. Neste caso, tal financiamento não se realiza através de recursos próprios, conforme de praxe (Williamson, 1991), mas com a utilização de recursos de terceiros, representados pelo capital de cada firma envolvida na rede.

Portanto, segundo Schneider (1991), o Sistema de *Franchising* destaca-se por ser uma alternativa de varejo, onde se maximizam as oportunidades de divulgação da marca, distribuição de produtos e troca de experiências, contribuindo na profissionalização e na conscientização de franqueados e franqueadores na atividade em questão.

Segundo Leite (1990), o início do processo de evolução do sistema deu-se por meio da concessão do direito de uso da marca pelo seu proprietário-franqueador. Esse tipo de concessão comercial evolui para o conceito de franquia comercial em que o grau de obrigação do franqueado é bem maior do que na simples concessão.

Leite (1990) ainda destaca que o chamado "tradicional *franchising* que não engloba serviços ou suporte adicional nem a formatação de técnicas e métodos de comer-

cialização" vai um pouco mais além da franquia comercial, confirmando a evolução do sistema.

4.1 Tipos de Franquias segundo Leite (1990)

4.1.1 Franquias diretas

As franquias diretas são as seguintes:

- ❖ franquia de produto: refere-se à produção e/ou comercialização de bens que são produzidos pelo próprio franqueador ou por terceiros licenciados;

- ❖ franquia de distribuição: refere-se à venda de mercadorias produzidas por terceiros selecionados pelo franqueador que conta com uma central de compras e de distribuição;

- ❖ franquia de serviços: refere-se ao fornecimento de serviços como: assistência técnica, garantia dos produtos, manutenção de máquinas e equipamentos entre outros;

- ❖ franquia industrial: refere-se à fabricação de produtos em uma unidade industrial de produção cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação é cedido pelo franqueador.

4.1.2 Franquias indiretas

A seguir, os tipos de franquias consideradas indiretas:

- ❖ franquia-mestre: o franqueador, por necessidade de expansão internacional da sua marca, delega a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro. O master-franqueador não pode, geralmente, possuir suas próprias unidades para produzir ou vender;

- ❖ desenvolvimento de área de franquia: pela repartição de uma área em regiões menores, uma ou mais empresas locais são contratadas para explorar e desenvolver a marca do franqueador;

- ❖ controle de área de franquia: o franqueador delega a várias empresas subcontratadas, o direito de franquear a marca para determinado território geográfico;

- ❖ sistema de franquia formatada: refere-se ao sistema pelo qual o franqueador

⁴ O termo produção é empregado aqui em seu sentido amplo. Dessa forma, ele envolve todos os estágios do processo de produção propriamente dito, assim como a distribuição e a comercialização.

transfere as técnicas industriais e ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através de um instrumento de contrato.

O sistema de franquia formatada é dividido em gerações⁵. A primeira geração caracteriza-se pela concessão de uso da marca pelo franqueador ao franqueado. Nesse tipo de franquia, o suporte operacional e a prestação de serviços à rede franqueada são escassos.

A segunda geração é um tipo de franquia que oferece um pouco mais de serviços e auxílio operacional aos franqueados. Normalmente, nesse sistema, o franqueado é obrigado a comprar a mercadoria do franqueador e tanto os *royalties* quanto às taxas de promoções estão embutidas nos preços dos produtos vendidos.

A terceira geração tem um modelo em que o franqueador, além do desenvolvimento do produto/serviço, desenvolve a operação do negócio e também fornece grande assistência e suporte. Nesse tipo de franquia, a transparência é total. O franqueado não compra direto do franqueador, o que diminui atritos na relação. Além disso, ele recebe treinamento, suporte operacional, supervisão de campo, manuais, assessoria na escolha do ponto comercial e assistência na fase de implantação da franquia.

A franquia de quarta geração destaca-se pela qualidade e quantidade dos serviços prestados pelo franqueador. São franquias mais evoluídas, em que existe um conselho de franqueados que participa intensamente das decisões estratégicas da empresa, colaborando para a consolidação da marca e alertando o franqueador sobre possíveis ameaças e oportunidades de mercado.

A franquia de quinta geração nada mais é do que uma franquia de quarta geração com a garantia de recompra da unidade franqueada pelo franqueador, que só é viável quando o ponto comercial ou o imóvel pertence à empresa franqueadora, que o aluga ou subloca ao franqueado.

Segundo Cherto (1996), o *franchising*, como todo sistema, passa por etapas para atingir sua maturação. Nenhuma empresa quando começa já está com o seu formato de negócio sólido e estabelecido. Ela normalmente experimenta uma fase de adaptações e ajustes.

5. Conclusão

Objetivou-se, neste artigo, analisar o Sistema de *Franchising* como forma inovadora de gestão das organizações.

A constante mutação sócio-econômica (agravada pelo fenômeno da globalização) tem deteriorado as condições de trabalho das pequenas e médias empresas, aumentando-lhes os riscos e reduzindo seu perfil de desempenho. Em face deste fenômeno, a tão propalada independência empresarial, tem significado uma estratégia passiva e uma total submissão às novas formas de comércio e de distribuição de bens e serviços e levado a um total isolamento os empresários ditos independentes.

A franquia, sob o prisma pessoal, tem permitido um melhor acesso à informação, proporcionando um aperfeiçoamento constante, uma gestão comparativa e uma estimulação permanente pelo emprego de técnicas de gestão evoluídas que eliminam o isolamento e a rotina, garantindo, ao mesmo tempo, auto-satisfação, eis que habitua os empresários à competitividade e à evolução, levando-os a uma eficácia de desempenho proporcionado pelo aporte sinérgico do sistema.

Sob o plano material, a franquia fornece, globalmente, todos os meios de adaptação às necessidades locais; impacto de conhecimento; direção de qualidade; preparação para uma estratégia diversificada; promo-

⁵ A divisão em gerações é apenas uma forma de caracterizar as franquias. Não significa que haja superioridade entre elas.

ção de vendas; exploração planejada etc., fazendo com que grandes empresas também se utilizem do sistema, devido à versatilidade das unidades franqueadas e seu acesso permanente às informações de mercado, que lhes vão permitir tomar decisões estratégicas de médio e longo prazo, em favor de todo seu sistema.

Verificou-se que, na franquia, o negócio já nasce completo, enquanto que na operação independente o negócio começa pequeno e requer tempo para se desenvolver, não prescindindo de suporte externo, principalmente quando se tratar de publicidade e propaganda. Enquanto que na franquia a divulgação da marca é feita, nacionalmente, pelo franqueador, com recursos próprios e/ou recorrendo ao fundo de publicidade e propaganda; na operação independente é o proprietário quem patrocina tudo, pesada e integralmente, da criação e produção do material respectivo à seleção da mídia, para firmar o conhecimento de seu produto.

As grandes empresas, estão procurando, em seus quadros, indivíduos que tenham espírito empreendedor para viabilizar certos setores de sua produção, quando não são elas próprias que se fracionam em busca de maior agilidade.

O Sistema de *Franchising* tornou-se um mecanismo eficaz de expansão das pequenas e médias empresas, dadas as oportunidades que o sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa. O sistema é inovador no sentido que se constitui em uma das mais promissoras formas de parceria empresarial, cujos riscos, incertezas e experiências são compartilhados entre o franqueado e o franqueador, via união entre o capital (do franqueado) e o *know-how* (do franqueador).

6. Referências bibliográficas

CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising, revolução do marketing**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Macron Books, 1983.

DAHAB, Sônia. **Entendendo Franchising**. 2. ed. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 1996.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1990.

LOPEZ, Paulo Ancona & VECCHI, Ana. **A nova era do franchising: desvendando os segredos das franquias de qualidade**. São Paulo: Infinito, 2000.

PLÁ, Daniel. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: ed. SENAC, 2001.

RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 2000.

SCHNEIDER, Alexandre Alves. **Franchising: da prática à teoria**. São Paulo: Maltese, 1991.

SERRENTINO, Alberto. **O franchising sob uma abordagem Shumpeteriana: o caso da indústria de confecção no Brasil**. Salvador: SEBRAE, 1992.

