

## **Tecnologias e competências de operações no franchising: Identificação a partir de estudo de casos com franqueados**

### **IMPORTANTE**

#### **MANTENHA ESTE ESPAÇO LIVRE**

**PARA ACRESCENTAR OS NOMES DOS AUTORES (Instituição) e-mail**

**QUANDO FOR REENVIAR O ARQUIVO PDF, CASO O TRABALHO SEJA APROVADO.**

**(TOTAL =5 LINHAS, NUMERO MÁXIMO DE AUTORES)**

**Resumo:** *O objetivo deste trabalho é compreender melhor as competências de operações desenvolvidas pelos franqueados no sistema franchising. O franchising está em crescimento em todo o mundo possibilitando estratégias de expansão de empresas principalmente na área de serviços. É um objeto novo dentro das pesquisas acadêmicas e oferece grande campo de análises, mas ainda limitações quanto a referências bibliográficas e estudos de profundidade do setor. As competências organizacionais necessárias e desenvolvidas no franchising ainda se constitui uma lacuna de conhecimento a ser explorada. Dentro disso, adotou-se nesse estudo uma metodologia que seguiu uma pesquisa qualitativa com entrevistas em profundidade de franqueados de duas diferentes empresas franqueadoras atuantes no país. Os resultados evidenciam algumas das principais competências desenvolvidas pelos franqueados nas suas operações e a importância que as tecnologias de gestão vem assumindo nessas empresas. Desta forma, esse estudo busca ajudar a compreender melhor o franchising, seu desenvolvimento e seus processos de gestão, compreendendo melhor as competências organizacionais nessas empresas que se expandem continuamente em diferentes países.*

*Palavras-chave: Franchising; Organização; Estratégia; Competências.*

### **1. Introdução**

As empresas nos últimos anos vêm atuando em um ambiente mais competitivo, com o advento das chamadas tecnologias da informação e as mudanças em todos os setores de negócios. Esses pontos, em conjunto com a globalização e a integração dos mercados, vêm estabelecendo uma maior necessidade de se desenvolver estratégias competitivas principalmente para as empresas brasileiras. O setor de serviços, por sua vez, como bancos, fast food, varejo entre outros, por razões diferentes, enfrentam ambientes cada vez mais competitivos. Conseqüentemente, eles começaram a adotar abordagens e técnicas desenvolvidas para empresas industriais para aumentar a produtividade e expansão. Por exemplo, as técnicas enxutas, que foram desenvolvidos para sistemas de produção de automóveis são atualmente aplicados em bancos, hospitais, comércio, etc

Zarifian (2001) prevê o surgimento de uma "produção industrial do modelo de serviço", ou seja, a produção de um serviço que incorpora em suas tecnologias, organização social e critérios de desempenho, princípios que são semelhantes aos encontrados em uma grande indústria, porém modificado de acordo com as características específicas do setor dos serviços.

Dentro disso, o franchising está em crescimento em todo o mundo possibilitando estratégias de expansão de empresas principalmente na área de serviços, porém ainda existem poucos estudos relacionados ao setor. No Brasil, o franchising atualmente é responsável por mais de 700 mil empregos diretos, fechou o ano de 2009 com um faturamento de R\$ 63 bilhões, um crescimento de 14,7% em relação ao ano anterior e tem aumentado o número de redes e unidades. A expansão internacional de empresas brasileiras por franchising vem crescendo, sendo cerca de 70 redes nacionais já estão operando também no Exterior. Apesar desse crescimento e importância, há relativamente poucas pesquisas e literatura específica sobre o desenvolvimento dessas empresas no país (MELO e ANDREASSI, 2010).

As operações no sistema franchising envolvem, no geral, a entrega de serviços com alta qualidade ao consumidor como fator chave no desempenho destas empresas. Ele permite a expansão de empresas para diferentes localidades, buscando desenvolver o mesmo padrão de qualidade. Entretanto, cada unidade possui diferentes equipes de trabalho, compostas por atendentes, supervisores, gerentes e franqueados, sendo que esta variabilidade pode trazer situações de risco a marca e ao sucesso destas organizações. Desta forma, a padronização de operações e processos de trabalho se mostra uma competência necessária para estas.

O conceito de competência tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos (PENROSE, 1959); sendo que é este portfólio que cria vantagens competitivas e dessa maneira, a definição de estratégias deve começar com um entendimento profundo das possibilidades estratégicas dadas por estes recursos. A abordagem teórica da RBV tem sido amplamente utilizada como base de estudos acadêmicos na área de estratégia nos últimos anos, por lidar com questões relacionadas a diferenciação, vantagem competitiva, e ao desenvolvimento de competências (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Assim aponta-se para a necessidade de mais estudos e análises sobre o franchising e sobre a estratégia de operação destas empresas, sendo assim, este o propósito deste artigo. Neste trabalho, o franchising é estudado numa perspectiva de competências organizacionais, e em específico, aquelas desenvolvidas na operação pelos franqueados. A questão de pesquisa se formou em entender: - Quais são as competências de operações desenvolvidas pelas empresas franqueadas no sistema de franchising?

Assim, o artigo está dividido nas seguintes partes: na primeira, o referencial teórico apresenta conceitos sobre franchising e competências organizacionais. Em seguida, apresenta-se a metodologia de pesquisa e a abordagem metodológica seguida de análise qualitativa com entrevistas em diferentes empresas. Nesse estudo comprova-se que as competências organizacionais são fundamentais para a operação de franchising, devendo ser preocupação o seu desenvolvimento.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Franchising**

O franchising envolve o aluguel feito pelo franqueado do direito de uso da marca, patente, processo, acompanhado do direito de comercialização de produtos e serviços, seguindo padrão estabelecido pelo franqueador, sem que isso gere qualquer tipo de vínculo empregatício (FOSTER, 1994; MAURO, 2006). Ele tem-se demonstrado um fenômeno econômico importante em vários países, sendo uma evidência considerável de que este formato organizacional floresce globalmente (NORTON, 2003).

Devido à sua importância econômica, interesse sobre o tema e crescimento em várias partes do mundo, o franchising tem sido abordado por diferentes áreas como Economia, Direito e Gestão, sendo, por essa razão, um campo de pesquisa muito vasto (ELANGO e FRIED, 1997).



Combs et al. (2004), ao realizarem uma pesquisa sobre esse fenômeno, apresentam o franchising como parte de uma estratégia de crescimento e expansão de operações sendo uma das áreas ainda pouco investigadas contendo uma grande diversidade possível de abordagens e temas.

O franchising representa um papel de fundamental importância no atual mercado, o qual através de um contrato de franquia, o franqueador cede o direito de uso de sua marca para o franqueado e oferece todo o suporte de formatação do negócio. No Brasil, a palavra franquia também é utilizada para designar as unidades franqueadas.

Enquanto muitos mercados têm se tornados saturados, o franchising internacional tem desenvolvido oportunidades sem precedentes nas taxas de crescimento (PREBLE e HOFFMAN, 1995). No Brasil, a disseminação desse conceito é recente, tendo começado a ocorrer principalmente a partir de meados da década de 1980, sendo somente em 1994, promulgada a lei que regulamenta o *franchising* no país. No sistema de franchising, a empresa que detém a marca e/ou o formato das operações do negócio e concede os direitos de uso a outra empresa é conhecida como franqueadora, enquanto aquela que adquire esses direitos é denominada franqueada (FOSTER, 1994; MAURO, 2006).

Estas operações sintetizam práticas contemporâneas e mudanças que vem ocorrendo nos negócios. Esses modelos buscam operar frente às novas preferências do consumidor, mais junto às redes de suprimento e fornecedores, com as novas tecnologias, na organização dos processos de trabalho, na estruturas organizacionais e em estratégias competitivas. As empresas que realizam seus negócios pelo sistema franchising buscam uma forma de conhecimento integrada sobre gestão de negócios nas diferentes áreas organizacionais: tais como marketing, financeiro, recursos humanos e operações. Em outras palavras, o sistema de franquias envolve o aluguel feito pelo franqueado do direito de uso da marca, patente, processo, acompanhado do direito de comercialização de produtos e serviços, seguindo padrão estabelecido pelo franqueador, sem que isso gere qualquer tipo de vínculo empregatício (BRADACH, 1998; PLÁ, 2001; MAURO, 2006).

As franquias podem ser classificadas em gerações, de acordo com a intensidade do suporte que é dado pela empresa franqueadora à franqueada, entre as quais se destacam a de marca e produto e a de formato de negócio. Na franquia de formato de negócio, o apoio dado à empresa franqueada é muito mais abrangente, com a transferência de conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio, previamente desenvolvido e testado (CHERTO e RIZZO, 1994; FOSTER, 1994; ELANGO & FRIED, 1997).

O franqueado é, dessa forma, proprietário de seu negócio, no qual investe o próprio capital, respeitando os padrões estabelecidos pela franqueadora. Afinal, a empresa franqueada representa a imagem da franqueadora diante dos consumidores, sendo o relacionamento entre a franqueadora e a franqueada formalizado por meio de um contrato (FOSTER, 1994; BRADACH, 1998; PLÁ, 2001).

## 2.2 Competências no franchising

Na abordagem da competitividade pela visão baseada em recursos considera-se que as organizações atingem a sua vantagem competitiva através de melhoramentos da eficiência no desempenho das suas atividades, sendo estes originados devido à presença de ativos intangíveis, de habilidades distintivas e de aprendizados desenvolvidos perante a competitividade (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Esta abordagem considera que toda empresa possui um *portfólio* de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) e recursos humanos (FLEURY e FLEURY, 2004) sendo a partir desse

*portfólio* que a empresa pode criar vantagens competitivas. O conceito de competência organizacional tem suas raízes nesta abordagem da organização.

Prahalad e Hamel (1990) deram uma contribuição significativa para a construção dessa caracterização ao proporem o conceito de “competências essenciais” – *core competence*. Dentro disso, os autores colocam competência sendo compreendida como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços, sendo este um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer benefícios superiores a seus clientes e gerar diferencial competitivo para a organização.

A competitividade de uma organização seria determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, pode-se dizer que a organização possui diversas competências organizacionais, localizadas em diversas áreas; destas, apenas algumas são as competências essenciais, aquelas que a diferenciam e que lhe garantem uma vantagem competitiva sustentável perante as demais organizações.

A dinâmica entre os diversos níveis de competência que se formam na organização pode ser explicada da seguinte maneira: em um nível mais geral, temos as competências organizacionais, que se formam nas unidades e funções; destas, algumas são consideradas competências essenciais e são básicas quando da elaboração da estratégia competitiva; as competências essenciais produzem atributos que constituem as competências distintivas percebidas pelos clientes. Assim, pode-se dizer que as competências são constituídas a partir da combinação de recursos e de múltiplas competências individuais, de tal forma que o resultado total é maior do que a soma das competências individuais.

Para identificar as competências organizacionais, critérios e métodos tiveram de ser desenvolvidos. Woodward (1965) considerou que toda empresa deve realizar atividades relacionadas a três diferentes funções: operações, desenvolvimento de produtos e comercial. Em sua pesquisa, esta autora constatou que, segundo o tipo de produto e mercado uma das três torna-se mais estratégica.

Fleury e Fleury (2010) colocam uma proposta de mapeamento com a identificação de nove competências organizacionais distintas, organizadas em quatro blocos; incluindo-se competências de planejamento e organização relacionadas com o modelo de negócio, competências relacionadas com a realização de qualquer produto ou serviço e a sua colocação no mercado como as competências tecnológicas, de operação e comercial. No terceiro bloco as competências relacionadas a gestão financeira e a gestão de recursos humanos e o quarto bloco inclui competências frente a gestão da cadeia de suprimentos e a gestão de relacionamento com o cliente.

O setor de serviços, como bancos, fast food, varejo entre outros, por várias razões, enfrentam ambientes cada vez mais competitivos. Conseqüentemente, esse setor começou a adotar abordagens e técnicas desenvolvidas para empresas industriais visando aumentar a produtividade, a qualidade e eficiência. O franchising como uma alternativa para a expansão de empresas do setor de serviços considera um contrato formal entre o franqueador e franqueado, determinando um modelo de operações (projeto, ambiente, programação visual, equipamentos e processos de produção); uma forma de gerenciamento (seleção, treinamento e formação administrativa do franqueado para operar o negócio); e orientações de marketing (comercialização, pesquisa de mercado, propaganda, promoções).

Neste formato a replicação de um de negócio ocorre em várias unidades, assim, a abordagem das competências organizacionais permite melhor entender a organização do trabalho, o conceito de rotina organizacional e seu conhecimento para a definição da estratégia da empresa.



Dentro disso, percebe-se uma lacuna teórica para aplicação de uma nova perspectiva teórica, que combine elementos teóricos sobre competências organizacionais e franchising. Pelos objetivos deste estudo, busca-se na parte empírica melhor compreender as competências de operações dos franqueados neste sistema.

### **3. Metodologia da pesquisa**

O objetivo desse trabalho é analisar como as empresas que atuam pelo franchising desenvolvem suas competências na operação. Para responder a questão de pesquisa estabelecida para este trabalho e de se atingir o objetivo proposto, realizou-se a revisão bibliográfica e documental sobre franchising e competências organizacionais; em livros, sites e periódicos; analisando as principais abordagens sobre estes assuntos.

Em seguida, através de casos publicados em periódicos nacionais e internacionais nos últimos anos, buscou-se compreender melhor as principais práticas e conceitos desenvolvidos por empresas que atuam nesse sistema. Estas fontes serviram para alinhamento entre conceitos e práticas na elaboração dos referenciais teóricos e metodológicos desta pesquisa.

A pesquisa qualitativa com estudo de caso conforme os aspectos metodológicos de acordo com YIN (1994), os estudos de caso são indicados para pesquisas que analisam um fenômeno contemporâneo em um contexto real. Assim a metodologia deste trabalho se justifica pelo foco em um fenômeno na forma como ele acontece na prática nas organizações. O uso de múltiplos estudos de caso, de acordo com Eisenhardt e Graebner (2007), é uma estratégia de investigação recomendada para criar construções teóricas, proposições e/ou teoria baseada em evidência empírica.

A coleta de dados primários foi efetuada principalmente por meio de entrevista com franqueados das diferentes empresas analisadas. As entrevistas foram complementadas por outras fontes como pesquisa documental e observação, ou seja, buscou-se explorar uma ampla variedade de evidências, um importante ponto dos estudos de casos (YIN, 1994).

A etapa da coleta de dados foi realizada nos últimos seis meses do ano de 2010 e compreendeu as seguintes atividades: análise prévia de informação sobre as empresas, elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada, agendamento da entrevista, visitas a sede de unidades franqueadas, realização das entrevistas e sistematização dos dados coletados.

Foram realizadas e consideradas aqui as entrevistas com seis (6) diferentes franqueados atuantes na grande São Paulo de duas redes de franchising brasileiras. A participação de franqueados de diferentes unidades possibilitou um maior aprofundamento da pesquisa. A sistematização dos resultados obtidos segundo as metodologias expostas está a seguir.

### **4. Apresentação e análise dos resultados**

Para a realização desta pesquisa se escolheu por adequação e conveniência duas redes de franchising notadamente conhecidas no território nacional, sendo entrevistados três franqueados diferentes de cada uma dessas franqueadoras. O interesse foi o de relacionar as informações obtidas frente ao quadro teórico elaborado previamente com o objetivo de melhor compreender as competências nas operações dessas empresas. Para isso, por um critério de maior autonomia das opiniões concedidas, foi acordado com os entrevistados a discrição e não menção da marca nesta pesquisa das empresas analisadas.

No Franchising, as atividades dos franqueados são, em geral, operações de serviços junto aos clientes, necessitando de padrões de operação e conhecimento para o funcionamento destas empresas (LEVY e WEITZ, 2000; MAURO, 2006). Assim, as competências aqui relacionadas se referem às empresas que atuam no mercado com o conceito lojas de serviços (SILVESTRO et Al, 1992). As competências que constituem o funcionamento das unidades

devem ser desenvolvidas pelo franqueador e aplicadas em cada unidade pelo franqueado seguindo os padrões de operação e qualidade definidos.

Um aspecto fundamental na qualidade das unidades franqueadas é identificar como se pode atingir satisfação ou descontentamento com os produtos e serviços da empresa. Assim, se a empresa pretende satisfazer os seus clientes, inicialmente, é necessário questionar sobre os aspectos que os satisfazem e aqueles que geram insatisfação com relação aos produtos e serviços oferecidos.

Os clientes antes de comprarem um serviço possuem expectativas, baseada nas suas necessidades individuais, experiências passadas, recomendações de terceiros e propaganda de um prestador de serviços. Após comprarem e consumirem o serviço, os clientes comparam a qualidade esperada com aquilo que realmente receberam. Nas empresas atuantes pelo franchising analisadas percebe-se pelos depoimentos dos entrevistados, que no geral, eles buscam desenvolver competências frente a implantação de processos, maquinários e equipamentos visando assegurar a qualidade aos clientes.

As novas tecnologias têm permitido as empresas franqueadoras utilizarem softwares de gestão no controle direto das operações e nos fluxos de pagamentos das unidades franqueadas. De forma geral, o sistema franchising vem nos últimos tempos recebendo novos recursos tecnológicos como hardware e software. Em algumas das unidades franqueadas pesquisadas que tivemos acesso, esses sistemas oferecem índices de controle sobre o faturamento, número de vendas, itens comercializados, estoque operacional, pagamentos realizados, entre outros aspectos.

As unidades franqueadas são muito controladas pelo franqueadores, impondo limitações muito diversas aos franqueados, como a localização da unidade, a exclusividade de fornecimentos, tanto do próprio franqueador, como de fornecedores homologados, níveis de estoques, e também restrições quanto aos materiais e decoração no ambiente da loja. Assim, a competência de implementar e operar as tecnologias adquiridas condicionam as operações das empresas franqueadas.

O franchising implica em seguir os requisitos de padronização, para isso, ocorrem diferentes formas de interações as quais o franqueado recebe informações sobre como melhorar os processos e operações visando aumentar o desempenho de sua unidade, pois a mudança do padrão operacional do negócio pela ação do franqueado ou de seus funcionários pode prejudicar todo um sistema de franchising.

Desta forma, a tecnologia de gestão no franchising, além do controle, visa também facilitar o controle pelas empresas franqueadoras das unidades franqueadas buscando manter estas operações com qualidade, eficácia e eficiência (MORGADO e SILVA, 2011). A seguir é apresentado um quadro com a síntese dos resultados obtidos buscando relacionar as principais competências identificadas nas operações de franchising a partir das entrevistas junto aos franqueados Figura 1.

<b>FRANQUEADOS</b>
<b>Operações</b>
-Saber adquirir e implementar as tecnologias e equipamentos definidos pelo franqueador
-Saber operar as tecnologias implementadas
-Saber desenvolver a parte operacional da unidade franqueada
-Saber gerenciar a operação visando qualidade, eficácia e eficiência
-Saber controlar a qualidade

FIGURA 1 – Competências na operação de Franchising segundo franqueados. Fonte: Autores.



## 5. Considerações Finais

A globalização e a integração dos mercados, vêm estabelecendo uma maior necessidade de se desenvolver estratégias competitivas frente aos diferentes mercados. As empresas assim, vêm nos últimos anos atuando em ambientes mais competitivos, com o advento das chamadas tecnologias da informação em diferentes setores de negócios. O franchising está em crescimento em todo o mundo possibilitando estratégias de expansão de empresas principalmente na área de serviços.

A qualidade e a eficiência produtiva no sistema de franchising são de fundamental importância nas empresas deste setor. Novas oportunidades vêm se abrindo no país para as empresas preparadas para atender novos consumidores ingressantes no mercado de consumo. Desenvolver estratégias frente a estes novos segmentos de públicos com o desenvolvimento de novos produtos e serviços deve ser considerado pelas empresas franqueadoras. A tecnologia na gestão do franchising propicia isto, sendo necessária não apenas para o controle do desempenho de franqueados e padronização desses processos e serviços, mas também para a inovação e melhoria destas empresas frente ao desenvolvimento de competências de operações e atendimento dos clientes.

As tecnologias de gestão neste sentido devem aliar os processos de gestão com as condicionantes de mercado e viabilidades econômicas necessárias nas diferentes regiões por onde atua as empresas franqueadas. Assim, o desenvolvimento de competências nas operações de franchising deve buscar obter vantagens competitivas, por meio de tecnologia de gestão frente as mais diversas situações vivenciadas pelos franqueados.

Nesse sentido, o desenvolvimento das competências em uma empresa torna-se primordial estando diretamente relacionadas com a vantagem competitiva da organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990). No franchising isso implica em desenvolver competências de operações, ou seja, aquelas envolvidas no processo de gestão das unidades franqueadas. Assim, desenvolver adequadamente as competências nas operações de franchising pode ser um fator diferencial para estas organizações.

Em termos gerais, foi particularmente interessante nesta pesquisa o olhar das competências de operação de franchising na visão de franqueados. Os franqueados procuram obter competências do franqueador relativas ao conceito do negócio. O franqueador procura obter através dos franqueados a operação do negócio em diferentes mercados. Assim, as competências do franqueador e dos franqueados possuem um papel de complementaridade neste relacionamento.

Outra contribuição desta pesquisa foi a identificação da importância da tecnologia de gestão vem ganhando nas empresas franqueadas, sendo que os franqueados analisados a utilizam principalmente para os controles administrativos e financeiros de suas unidades e para a transferência de informações para a franqueadora.

Desta forma, as competências de operação no franchising são fundamentais para essas empresas. A abordagem de competências organizacionais buscando melhor compreender esse assunto desenvolvido nessa pesquisa buscou auxiliar para a melhor compreensão dessas empresas. Esta pesquisa tem as limitações tradicionais relacionadas à metodologia do estudo de casos. Outra limitação é que a amostra escolhida se refere apenas aos franqueados, sendo que a empresa franqueadora pode oferecer perspectivas distintas para o assunto abordado.

Sugere-se também em futuros estudos sobre esta temática desenvolver abordagens quantitativas das questões aqui analisadas como também se aprofundar em questões sobre a relação da transferência de conhecimento e as competências organizacionais nestas organizações. Assim, de forma geral, esse estudo espera contribuir para futuros desenvolvimentos do franchising como assunto e objeto de pesquisas.

**Referências**

- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, p. 99-120, 1991.
- BRADACH, J.L. *Franchise Operations*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts, 1998.
- CHERTO, M.; RIZZO, M. (Org.). *Franchising na prática*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COMBS, J.; KETCHEN, D. “Why do Firms use Franchising as an Entrepreneurial Strategy? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 29 (3): 443-465, 2003.
- COMBS, J. G., S. C. Michael e G. J. Castrogiovanni. “Franchising: A Review and Avenues to Greater Theoretical Diversity”. *Journal of Management*, Vol. 30, p. 907-931, 2004.
- EISENHARDT, K.. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (4), pp 532-550, 1989.
- EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M.E. Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*. v.50, n°.1., p.25-32, 2007.
- ELANGO, B.; FRIED, V.H. Franchising research: a literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, Florida, v.35, n°.3, p. 68-81, July 1997.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Estratégias Empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3°.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. *Gestão estratégica de competências para a internacionalização das empresas brasileiras*. In FLEURY, A. (org.) *Gestão Empresarial para a Internacionalização das Empresas Brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2010.
- FOSTER, D.L. *O livro completo de franchising*. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.
- HOFFMAN, R. e PREBLE, J.F. Franchising into the twenty-first century. *Business Horizons*, v. 36, p. 35-43, 1993.
- LEVY, M.; WEITZ, B.A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAURO, P.C. *Guia do Franqueador: como desenvolver marcas mundiais*. 4°.ed.rev. e ampl. São Paulo: Nobel, 2006.
- MELO, P.L.R; ANDREASSI, T.. Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998 – 2007. *RAC Eletrônica*, v.14, p. 268-288, 2010.
- MILLS, J., PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. *Competing through competences*. Cambridge; Cambridge University Press, 2002.
- MORGADO, R. S.; SILVA, M. T.. Qualidade de Serviços no Franchising - uma análise importância-desempenho em uma unidade. In *Anais: 1o. Simpósio Brasileiro de Ciência de Serviços*. Brasília : Gráfica e Editora Paranaíba, v. 1. p. 131-132, 2010.
- NORTON, S. W. Towards a More General Theory of Franchise Governance. In *Economics and Management of Franchising Networks*. Viena. v.1. p. 26-28, 2003.
- PLÁ, D. *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: Senac, 2001.
- PETERAF, M. A.. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191, 1993.



PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, v.68, n°.3, 1990.

PREBLE, J.F., HOFFMAN, RC. Franchising systems around the globe: a status report. *Journal of Small Business Management*, v. 33, 1995.

SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; JOHNSTON, R.; VOSS, C. Towards a Classification of Service Process. *International Journal of Service Industry Management*, v. 3, n.3, p. 62-75, 1992.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 16, p. 171-180, 1984.

WOODWARD, J. *Industrial Organization: Theory and Practice*. Oxford: University Press, 1965

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2°.ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence: Mythe, construction ou réalité?* Paris: Liaisons, 1999.

ZARIFIAN, P.; GADREY, J. *L'émergence d'un modèle du service*. Paris: Liaisons, 2002.