



Processo de Internacionalização de Franquias: desafios perante a atual crise global

*Joab Vasconcelos*¹

*Miguel Crecêncio Neto*¹

*Rany Alves*¹

*Rosângela Andrade*¹

*Luciane Albuquerque Sá de Souza*²

Resumo

Este artigo possui como objetivo analisar a influência da atual crise global no processo de internacionalização de franquias, que se apresenta como resultado de um modelo de integração econômica, política, social e cultural. Desta forma, a preocupação com a economia global é grande, pois o franqueado, ao longo do tempo, tornou-se verdadeiro sócio, com papel definido e imprescindível dentro do negócio. Este processo tem como importantes pontos de expansão internacional os novos mercados, o crescimento da competitividade e do reconhecimento da marca, a cautela contra a chegada de concorrentes no mercado de origem, além do aumento das vendas e dos lucros. Verificamos, também, a ocorrência, por parte dos investidores internacionais, de certa influência sobre a decisão de internacionalização das empresas. Este estudo foi produzido a partir de uma pesquisa de caráter aplicativo, descritivo e explicativo, tendo como prioridade de sustação ao propósito da pesquisa, o estudo bibliográfico e documental.

Palavras-chave: *Globalização; Franquia; Crise Econômica.*

¹ Graduandos do Curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB.

² Professora Mestra da Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios do IFPB. Orientadora da Pesquisa.

1. Introdução

Conviver com diversas culturas e políticas que são totalmente divergentes é o obstáculo que as franquias têm que superar, mantendo a sua uniformidade em relação à marca, produto, patente, política de distribuição de produtos ou serviços e direcionando o seu planejamento de acordo com as circunstâncias. Tudo isso, no entanto, sem deixar de atingir objetivos como a situação atual do mercado mundial, que vem apresentando um quadro de incertezas e “medo” por parte dos investidores que, por medo de perder os seus investimentos, buscam não arriscar em investir em uma situação semelhante a esse que vivenciamos hoje (Crise Econômica Americana) e que vem afetando os demais mercados do mundo.

As organizações que almejam entrar nesses mercados por meio de franquias internacionais devem apresentar produtos e ou serviços que atendam às necessidades do mercado que se queira atuar, de modo que a cultura e a política local influenciarão positivamente ou negativamente em relação à aceitação da mesma, sendo este um dos pontos cruciais para a definição dos planos que a empresa deverá traçar a fim de conseguir atingir suas metas naquele mercado.

Alguns autores que citamos no decorrer do texto apresentam seus pontos de vista sobre as franquias e a crise global, assim como suas influências na constituição e internacionalização das mesmas.

2. Metodologia

“Metodologia é uma parte complexa e deve requerer maior cuidado do pesquisador. Mais que uma descrição formal dos métodos e técnicas a serem utilizadas, indica as opções e a leitura operacional que o pesquisador fez do quadro teórico” (DESLANDES, 1996, p. 42).

Segundo Barros e Lehfeld (2000, 2004), metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos a serem utilizados na obtenção do conhecimento. É a aplicação do método, através de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido. E de acordo com eles método é a forma ordenada de proceder ao longo de um caminho. Conjunto de processos ou fases empregadas na investigação, na busca do conhecimento.

Andrade (2004, p. 22) define que “método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um fim dado ou resultado desejado”, ou seja,

é o caminho seqüenciado e sistemático previamente traçado pelo pesquisador, com a finalidade do melhor aproveitamento das informações (COSTA, 2002).

Para Gil (1987) e Vergara (2005), existem várias taxionomias de tipos de pesquisa e estas estão basicamente divididas quanto aos fins e aos meios. Com relação aos fins que se destina, trata-se de uma pesquisa descritiva que segundo Barros e Leheld (2004), não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. No que diz respeito ao meio da pesquisa, este será de caráter bibliográfico e/ou documental.

Vergara (2005, p. 48), define pesquisa bibliográfica, como o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, isto é material acessível ao público em geral. E, explica que, a pesquisa documental é a realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários cartas pessoais e outros.

Cervo e Bervian (1996, p. 48) afirmam que a pesquisa bibliográfica é um meio de formação por excelência. Como trabalho científico original – constitui a pesquisa propriamente dita na área das ciências humanas e como resumo de assunto – constitui geralmente o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

A pesquisa bibliográfica é entendida como o planejamento global-inicial de qualquer trabalho de pesquisa, o qual envolve uma série de procedimentos metodológicos. É por meio da mesma que o pesquisador faz contato direto com tudo o que foi publicado, dito, filmado ou de alguma outra forma registrado sobre determinado tema.

Para Silva e Menezes (2006) pesquisa documental é aquela elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico.

Na pesquisa documental as fontes podem ser primárias e secundárias. As primárias referem-se às fontes originais, contemporâneas aos fatos que estão sendo estudados e diretamente ligados ao objeto de estudo; já as fontes secundárias apresentam os dados obtidos de livros, revistas, jornais, publicações avulsas e teses e fontes terciárias: índices de fontes primárias e secundarias.

As pesquisas bibliográfica e documental constituem uma inigualável técnica para fornecer ao pesquisador a bagagem teórica, de conhecimento, e o treinamento científico que habilitam a produção de trabalhos originais e pertinentes.

Esta pesquisa teve como prioridade o estudo bibliográfico e documental, objetivando um maior domínio do conhecimento relativo à temática abordada. Utilizando-se como fonte: livros, dissertação, artigos, material impresso, redes eletrônicas, entre outros, dando grande suporte para a elaboração do mesmo.

3. Marketing Global Diminuindo as Distâncias

Segundo Keegan (2005, p. 3), o conceito de marketing está ultrapassado, e deve se adequar a um foco estratégico:

o foco do marketing deixa de estar no cliente ou no produto e passa para o cliente em um ambiente externo mais amplo. Saber tudo sobre o cliente já não basta. Para ter sucesso as empresas devem conhecer o cliente num contexto que inclui concorrência, políticas e regulamentações governamentais e forças econômicas, sociais e políticas abrangentes que formam a evolução do mercado.

Para que tal objetivo seja alcançado o autor ressalta a importância da criação de alianças organizacionais entre os diversos setores, de modo a gerarem benefícios para interessados, sejam eles indivíduos ou grupos, e o maior interessado é o cliente. Sendo assim, Keegan (2005, p. 3) afirma que o “marketing deve focalizar o cliente em um contexto e fornecer valor, criando benefícios para os interessados”.

O marketing, até então tradicional, dá lugar a uma estrutura bem mais abrangente, integral, voltada para competitividade e necessidades geradas no âmbito mundial. Deste modo, juntamente com seu objetivo, alcança a visão geral e ampla, passando a ser compreendido como marketing global. O autor ressalta a tarefa do marketing global como sendo um processo de aprender a perceber em que medida os programas e planos de marketing podem (ou conseguem) ser expandidos mundialmente, assim como quanto devem ser adaptados.

Na ênfase dada pelo autor às empresas que tenham a capacidade de ser global-local, é indispensável à presença de colaboradores dispostos a se envolverem com os objetivos da organização, além de dispostos a inovar sempre, pois somente desta maneira a empresa desenvolverá competência, habilidade e ação para fabricar produtos de qualidade e competitivos, não só internamente como também externamente, com marcas que venham a se tornar consolidadas no mercado.

Atualmente, 75% do potencial do mercado mundial está fora do seu país de origem, abrindo assim, a oportunidade de exploração do mercado externo para empresas que

buscam novas oportunidades de crescimento. Tais tipos de alianças através do mundo multiplicaram-se rapidamente, em praticamente todas as atividades empresariais, sob a forma de franquias.

Vejam no tópico a seguir, alguns elementos que compõem o processo de internacionalização de franquias e suas repercussões no atual momento de globalização pelo qual todas as nações (pequenas, médias ou grandes, desenvolvidas ou em fase de expansão) estão passando.

4. O Processo de Internacionalização de Franquias

Podemos entender a internacionalização como o processo pelo qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros (HITT, IRELAND e HOSKISON, 2002).

No caso das franquias, a internacionalização assume aspectos mais complexos, pois os processos de escolha de mercados também envolvem a opção dos franqueados internacionais. Em alguns casos, as lojas internacionais se parecem com uma franquia, mas contratualmente são alianças estratégicas internacionais (RIBEIRO e MELO, 2007).

A internacionalização de franquias dos Estados Unidos tornou-se algo de significativa importância para aquele país desde a década de 80. Em 1990, já havia mais de 70 mil unidades franqueadas em operação em outros países. Segundo estimativas da International Franchise Association (IFA), entre 1985 e 1995, 40% das franquias estabelecidas por franqueadores dos Estados Unidos eram unidades internacionais. Se até então os seus principais destinos estavam concentrados no Canadá, Japão, Austrália e União Européia, a partir da década de 90 passaram a ser também os países asiáticos e latino-americanos (DAHAB, 1996, p. 120), considerados pelos estudiosos como mercados emergentes.

Segundo Dahab (1996), na Europa a internacionalização de franquias se beneficiou da integração econômica e da homogeneização da regulamentação de propriedade industrial, com a posterior consolidação da União Européia. A França é o país com maior número de unidades franqueadas no exterior, seguida pela Inglaterra, e seus principais destinos são os próprios países europeus, além dos Estados Unidos.

Estima-se que, no Brasil, entre 1988 a 1993, foram abertas mais de 50 mil franquias e que a maioria absoluta delas acabaram dando certo. O Brasil já ocupa o terceiro lugar no ranking mundial desse tipo de negócios, perdendo apenas para os Estados Unidos e para o

Japão. Contribuiu para isso a pulverização de lojas das franquias, pois diluiu custos e barateou os negócios do setor³.

As razões mais importantes para a expansão internacional de franquias, segundo Mauro (1999, p. 181), são a busca de novos mercados, o aumento da competitividade e do reconhecimento da marca; a prevenção contra a entrada de concorrentes no mercado doméstico; o aumento das vendas e lucros; e os objetivos pessoais dos proprietários. Mendelsohn (1994, p. 248) afirma que a pressão de investidores internacionais, interessados em introduzir franquias em seus países, também exerce influência sobre a decisão de internacionalização.

O sistema de franquia empresarial no Brasil é regulado pela Lei 8.955/94, que estabelece direitos e obrigações entre franqueadores e franqueados dentro de um negócio jurídico conhecido como franchising. Nos termos do artigo 2º da referida lei, franquia ou franchising empresarial é entendido como o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. É uma sistemática de negócio, formalizada por um contrato, onde a pessoa jurídica (o franqueado) atua no mercado utilizando o nome/marca de uma outra pessoa jurídica (o franqueador), sendo esta normalmente já consagrada. Eventualmente, o franqueador também cede ao franqueado o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistemas desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem ficar caracterizado vínculo empregatício.

De acordo com Caughlan (2002), uma franquia é um canal de distribuição de marketing que se propõe a convencer os consumidores de que estão comprando serviços ou produtos de uma fonte verticalmente integrada, mas que na realidade estes podem estar adquirindo tais bens de empresas de propriedade privada.

Na concepção de Guedes (2007), os motivos que tornaram as franquias uma verdadeira preferência nacional residem nas características intrínsecas à franchising: marca conhecida, *know-how* de negócio, suporte operacional, treinamentos constantes, método de gestão testado, desenvolvimento de produtos, entre outros. Na prática, são essas características que conferem segurança às franquias. Além dos motivos relacionados, a segurança no investimento é um dos pontos mais procurados por qualquer empreendedor, seja ele experiente ou não.

³ KANITZ, S. C. O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995-2005, p. 75.

Conforme argumenta o autor, as franquias, através dos tempos, apresentaram mudanças, em termos de visão de seus implementadores. Passaram de uma quase bem sucedida estratégia de venda de fabricantes, para verdadeiros sócios num grande negócio, com papel definido e imprescindível dentro do negócio.

O fenômeno de internacionalização de franquias é resultado de um processo de integração econômica, política, social e cultural, conhecido por globalização, tal processo permitiu que estas empresas expandissem sua atuação a outros países fora de seu mercado. No entanto, com a recente crise global, a preocupação com os fatores econômicos tornou-se um obstáculo para a internacionalização de empresas fora de seu mercado de origem.

5. Crise Global

A atual crise econômica americana teve início em 2001, época em que os juros estavam em baixa, o que motivava os norte-americanos a refinanciar seus imóveis pagando dinheiro em troca, o que fez o valor destes começar a aumentar.

A demanda cada vez maior pela compra de imóveis fez, em 2005, o preço das casas chegarem a recordes históricos e, neste mesmo ano, o ciclo do aumento dos preços chegou ao fim. Em 2006, a preocupação com a inflação ficava cada vez mais latente, quando em maio daquele mesmo ano, Ben Bernanke, presidente do Federal Reserve (FED – Banco Central dos EUA) fez um pronunciamento a respeito de sua preocupação com a inflação do país. Posteriormente, em junho, a taxa de juros foi elevada para 5,25%, fazendo com que a demanda pelos imóveis diminuísse e, conseqüentemente, seus preços decaíssem, resultando, pois, nos meses seguintes, a geração de novas hipotecas que passaram a alcançar valores menores, resultando em 4,95% dos empréstimos não pagos a empresas de concessão de crédito no quarto trimestre de 2006.

Em março de 2007 a crise chegou às bolsas de valores, com as prestações dos imóveis pressionando o bolso dos americanos, acarretando na diminuição pelo consumo de outros bens e na desaceleração da economia, o que fez com que o valor das ações também diminuísse. No mês seguinte, como reflexo da inadimplência, uma das maiores empresas de crédito imobiliário, a New Century, voltada principalmente ao setor sub prime, pediu proteção da lei de falências. Em julho, Ben Bernanke, em novo pronunciamento, admitiu que as perdas relacionadas ao crédito imobiliário já estavam em torno de US\$ 100 bilhões. Em agosto, preocupado com a redução da atividade econômica, o FED cortou a taxa de juros de seus empréstimos para bancos comerciais, lançando uma outra medida, ou seja, a

injeção de quantias bilionárias na economia para tentar manter a liquidez dos bancos. Em agosto de 2007 cerca de 100 organizações já tinham sido abaladas pela crise, entre elas as empresas de crédito American Home Mortgage e Ameriquest, que pediram falência. Neste mesmo período, até mesmo o banco francês BNP Paribas suspendeu o resgate de fundos ligados ao mercado de subprime americano. A essa altura, os financiadores das empresas de crédito, isto é, os bancos, começaram a anunciar perdas bilionárias relacionadas à crise hipotecária. Em dezembro de 2007, 1,2 milhões de pessoas foram beneficiadas com o congelamento dos juros das hipotecas de risco anunciado pelo presidente americano, George Bush.

No ano de 2008 a crise foi agravada e tornou os mercados globais turbulentos. Em janeiro o índice de inadimplência da hipotecas imobiliárias chegou a 21%, fazendo com que o FED realizasse dois cortes de juros emergenciais. O primeiro banco a quebrar no ano foi o Douglass, no Missouri, fechado pela autoridade monetária dos EUA. Em fevereiro foi divulgada a taxa de crescimento do PIB americano no ano anterior, estimado em 2,2%, o menor desde 2002. Para estimular o consumo e conter a desaceleração da economia, o congresso daquele país aprovou um plano orçado em US\$ 128 bilhões. Em meados de abril o Fundo Monetário Internacional (FMI), qualificou a crise como a maior desde a década de 1930 e calculou em US\$ 945 bilhões o custo desta para o sistema financeiro mundial. Em julho, as principais empresas do financiamento imobiliário, Fannie Mae e Freddie Mac, tiveram suas ações desvalorizadas em 30% num único dia e, como resposta, o governo americano aprovou um pacote de medidas com o intuito de ajudar os mutuários a renegociarem suas dívidas (com isenção de impostos) e ajuda às empresas. Em agosto a inflação nos EUA chegou a 4,5%, a maior dos últimos 17 anos e a renda pessoal caiu 0,7%. Em setembro o governo assumiu o controle da empresas Fannie Mae e Freddie Mac, causando euforia no mercado, porém, neste mesmo mês o banco Lehman Brothers anunciou um prejuízo de US\$ 3,9 bilhões, trazendo repercussões importantes, pois seu valor de mercado despencou 70% em apenas uma semana. Este fato ocasionou, na semana seguinte, na quebra do banco, arrastando as bolsas mundiais a quedas históricas. Nas principais economias mundiais, os bancos centrais injetaram centenas de bilhões de dólares para controlar os danos da crise (PORTAL G1, 2008).

6. Influência da Crise Global sobre a Internacionalização de Franquias

De acordo com Mauro (apud MARQUES, MERLO E LUCCHESI, 2005), os motivos que levam a expansão de franquias além de suas fronteiras nacionais são:

viabilidade do mercado externo; saturação do mercado local; proximidade geográfica; iniciativa de um interessado externo; razões particulares do franqueador; possibilidade da entrada imediata de caixa; e prevenção contra a concorrência.

Para Marques, Merlo e Lucchesi (2005), devem ser considerados apenas os três primeiros motivos, visto que se apresentarem apenas os demais há chances de o processo de internacionalização fracassar.

Levando em consideração que deve haver o interesse de investidores internacionais e que estes devem dispor de recursos financeiros para investir, para que haja a internacionalização, os franqueadores devem concentrar seus esforços na consolidação de suas marcas, tornando-as atrativas ao mercado externo, visto que a escassez de recursos proveniente da crise financeira mundial fará com que seja cada vez mais criteriosa a escolha, dos que pretendem embarcar no sistema franchising, por uma franquia que ofereça o mínimo de segurança.

De acordo com uma pesquisa realizada em 2002, pela McKinsey consultoria, onde foram analisadas 1000 empresas entre os anos de 1982 e 1999, abrangendo três crises, o segundo choque do petróleo com a revolução dos aiatolás no Irã, uma recessão americana no final da década de 80 e as crises da Ásia e da Rússia no final dos anos 90, ficou constatado que as empresas que aumentaram ou mantiveram seus investimentos em publicidade e propaganda, nos anos de crise, tiveram aumento do lucro na fase de recuperação da economia. Num estudo semelhante, a London Business School constatou que as organizações que realizaram cortes em verbas publicitárias levaram mais tempo para recuperar-se após a crise (CAMARGOS, 2008).

Através desses dados, fica nítido que, para continuarem seu processo de internacionalização, os franqueadores devem manter ou aumentar seus investimentos em publicidade, visto que, além de aumentar as possibilidades de recuperação no pós-crise, uma imagem forte e positiva da empresa será passada aos investidores nacionais e internacionais.

7. Conclusão

Para conquistar mercados mundiais através de franquias, é necessário ser uma organização sólida e bem preparada para atuar em diversas culturas que pensam e agem de formas totalmente diferentes umas das outras. Faz-se necessário ser uma empresa com visão de mercado bem estruturada e planejada para que as circunstâncias não atrapalhem os objetivos traçados e que as dificuldades econômicas e políticas sirvam para que haja uma estratégia melhor definida e estruturada, a fim de que os planos da companhia não venham ser frustrados, mas sim atingidos, independente de quais caminhos devam ser percorridos para o êxito, além de aprender a conviver com as diferenças.

Vimos, portanto, que a crise financeira mundial tem abalado as estruturas de muitas empresas, em muitas nações. O uso de cautela ao estudar bem o mercado no qual pretende lançar-se e o desenvolvimento de estratégias de ações de marketing eficazes fará, certamente, o diferencial competitivo das franqueadoras.

Adaptar-se à cultura e costumes regionais deverá ser uma prática habitual para aquelas organizações que pretendem lograr êxito nos seus empreendimentos, pois mais do que nunca é necessário pensar globalmente e agir localmente, cativando assim seus consumidores e parceiros locais.

Que este artigo preste-se como um sinalizador e um norteador para os profissionais que trabalham ou prestam consultoria em franqueadores e franqueados, abrindo um novo caminho para o desenvolvimento de novos negócios em regiões promissoras, ou seja, mercados que estejam abertos a oportunidades de bons investimentos, os quais geraram renda e emprego para a comunidade local, além de transformar-se numa excelente vitrine para a empresa idealizadora da franquia em questão.

Referências Bibliográficas

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos acadêmicos de pós-graduação: noções práticas** – 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica** – 2ª ed. Ampliada. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

COSTA, Nelson Eduardo Pereira da. **Marketing Imobiliário**. Goiânia: AB, 2002.

CAMARGOS, Daniela. **Sem Medo de Crise**. 2008. Artigo disponível em: <<http://portalexame.abril.uol.com.br/revista/exame/edicoes/0931/marketing/medo-crise-401483.html>>. Acesso em: 14 nov. 2008.

COUGHLAN, Anne T. *et al.* **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CREUZ, Luís Rodolfo Cruz e. **Franquia empresarial e o direito sucessório no novo Código Civil**. Jus Navigandi, Teresina, ano 7, n. 65, maio 2003. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=4030>>. Acesso em: 14 nov. 2008.

DAHAB, S. *et al.* **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DESLANDES, Suely Ferreira. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

G1. **Veja os principais pontos do pacote de socorro aos bancos dos EUA**. 2008. Disponível em: < http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL776867-9356,00-VEJA+OS+PRINCIPAIS+PONTOS+DO+PACOTE+DE+SOCORRO+AOS+BANCOS+DOS+EUA.html>. Acesso em 10 nov. 2008.

GUEDES Daniel. **Franquia: você ainda vai ter uma**. Artigo disponível em: <<http://www.andreilima.adm.br/index.php/2007/08/franquia-voce-ainda-vai-ter-uma/>>. Acesso em 14 nov. 2008.

KANITZ, S. C.. **O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995-2005**. 19 ed. São Paulo: Makron Books, 1995, 106 p. disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1933.pdf>> . Acesso em: 14 nov. 2008.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. São Paulo: Editora Prentice Hall, 2005.

KIRK, J.; MILLER, M.L. **Reliability and Validity in Qualitative Research**. Beverly Hills: Sage, 1986. Disponível em: http://www.facef.br/facefpesquisa/2007/nr3/v10_nr03_artigo04.pdf. Acesso em: 14 nov. 2008.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à Pesquisa Bibliográfica** – 2ª ed. Revista. São Paulo: Unimarco Editora, 1994.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; MERLO, Edgard Monforte; LUCCHESI, Cesar Augusto Medeiros. **Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras**. Disponível em: <www.facef.br/facefpesquisa/2005/nr2/v8n2artigo1.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2008.

MAURO, P. C. **Guia do franqueador: como crescer através do franchising**. São Paulo: Nobel, 1999. Disponível em: <www.facef.br/facefpesquisa/2005/nr2/v8n2artigo1.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2008.

MENDELSON, M. **A essência do franchising**. São Paulo: Difusão de educação e cultura, 1994. Disponível em: <www.facef.br/facefpesquisa/2005/nr2/v8n2artigo1.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2008.

PONTE Vera Maria Rodrigues. et al. **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos Estudos brasileiros sobre Balanced Scorecard: um estudo dos Artigos publicados no período de 1999 a 2006**. Disponível em: <http://www.furb.br/congressocont/_files/EPC%20079.pdf>. Acesso em: 11 Nov. 2008.

REUTERS. **Veja os principais pontos do pacote de socorro aos bancos DOS EUA**. Disponível em: < http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,MUL776867-9356,00-VEJA+OS+PRINCIPAIS+PONTOS+DO+PACOTE+DE+SOCORRO+AOS+BANCOS+DOS+EUA.html >. Acesso Em: 07 Nov. 2008.

RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira; MELO, Pedro Lucas de Resende. **O processo de internacionalização da rede de franquias “o boticário” no mercado norte-americano.** Disponível em: < <http://www.facef.br/facefpesquisa/>. Acesso em: 14 nov. 2008.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis, 2001. Disponível em: <projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>. Acesso em: 11 Nov. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.