

ANÁLISE GERENCIAL DE UMA FRANQUIA: ESTUDO DE CASO EM UMA IOGURTEIRA LOCALIZADA NO SHOPPING CENTER NORTE

Ricardo Di Bartolomeo

f.ipiranga.ccgrh@centropaulasouza.sp.gov.br

Coordenador de curso e Professor na Faculdade de Tecnologia do Ipiranga

Norma Licciardi

normaprofatec@gmail.com

Professora na Faculdade de Tecnologia do Ipiranga

Emerson Pereira da Silva

emersonps2003@hotmail.com

Pós Graduando em Marketing e Vendas pela Universidade de Santo Amaro

Resumo

Observando-se o crescimento no número de redes de franquias no mundo, sobretudo no Brasil, hoje isso se caracteriza como acontecimento global, com muitas vantagens competitivas e potencialidades. O presente relatório tem como objetivo analisar as práticas de Gestão de Pessoas, Liderança e Endomarketing de uma franquia da Yogoberry, onde o estudo visa desenvolver e expandir cientificamente os índices de comunicação utilizados na unidade estabelecida no Shopping Center Norte, por meio de referenciais teóricos sob a análise da aplicação prática, comprovando a importância da eficiência na mudança. Ao longo de um estudo amplo, fazendo-se necessário o comparativo com a teoria, analisou-se todo o processo interno do objeto de estudo, através do envolvimento entre os administradores da unidade e seus colaboradores, além da relação entre o franqueador e a franquia aqui estudada.

Realizou-se um estudo de caso, com base em uma entrevista qualitativa, feita com seis colaboradores da empresa, sendo três atendentes, dois operadores de caixa e um subgerente e os dados coletados foram avaliados através da análise de proposições teóricas. O estudo apontou que se a empresa seguir as proposições teóricas - mesmo com a existência de fatores sazonais ou o alto valor agregado do produto comercializado, influenciando negativamente em seus resultados – terá como consequência a otimização das ferramentas já existentes, satisfação do quadro de colaboradores atual, melhoria na estruturação de modo a acompanhar o crescimento da unidade Center Norte e, se isso ocorrer, há ampla probabilidade de sucesso.

Palavras-Chave: Franquias, Vantagens, Comunicação, Otimização, Satisfação.

Resumen

Observando el crecimiento en el número de redes de franquicia en el mundo, especialmente en Brasil, hoy se caracteriza por ser un suceso global, con muchas ventajas competitivas y potencialidades. Este informe tiene como objetivo analizar la práctica de la gestión de personas, liderazgo y comercialización interna de una franquicia de Yogoberry, donde el estudio pretende desarrollar y expandir científicamente los índices de comunicación utilizados en la unidad establecida en el Shopping Center Norte, por intermedio de referencias teóricas bajo el análisis de la aplicación práctica, demostrando la importancia de la eficiencia en el cambio. A lo largo de un estudio exhaustivo, haciendo necesaria la comparación con la teoría, hemos analizado todos los procesos internos del objeto de estudio, a través de la participación de los administradores de la unidad y sus empleados, además de la relación entre el franquiciador y la franquicia aquí estudiada. Se realizó un estudio de caso, basado en una entrevista cualitativa, hecha con seis empleados y tres asistentes, dos operadores y un subgerente y se han evaluado los datos recogidos a través del análisis de proposiciones teóricas. El estudio señaló que si la empresa sigue el teórico proposiciones - incluso con la existencia de factores estacionales o el valor añadido del producto comercializado, influyendo negativamente en sus resultados – tendrá como consecuencia la optimización de las herramientas existentes, satisfacción laboral actual, mejora en la estructuración para acompañar el crecimiento de la unidad Centro Norte y, si esto ocurre, hay gran probabilidad de éxito.

Palabras-Clave: Franquicias, Ventajas, Comunicación, Optimización, Satisfacción

1. Introdução

A habilidade na condução de inovações no mercado e a forma de administrá-las através dos canais de distribuição e comercialização possibilita o aumento na participação e expansão das franquias nos setores de pequenas e médias empresas.

Conforme publicação realizada através do site da UOL (FERREIRA, 2014), é importante estar atento a alguns pontos antes de fechar contrato com uma Rede de Franquias:

Quadro I: Pontos a serem observados antes de contratar uma Rede de Franquias

Tempo de Mercado	Verifique há quanto tempo a rede atua no mercado. Se a franquia for nova, veja o número de unidades próprias. É por meio delas que a franqueadora adquire experiência e conhecimento da área que irá transmitir aos franqueados.
Pesquisa com Franqueados	As redes são obrigadas a apresentar a COF (Circular de Oferta de Franquia) para os interessados. O documento deve indicar endereço, nome e telefone de franqueados e ex-franqueados. É importante ligar para o maior número possível para saber sobre investimento, faturamento, tempo de retorno e lucro.
Faturamento	Desconfie de números fantásticos. O ideal é avaliar mais de uma franquia do setor que deseja ingressar para ver se os números são similares. Segundo a ABF, o lucro varia de 10% a 15% sobre o faturamento.
Prazo de Retorno	A ABF trabalha com o prazo de retorno de 18 a 24 meses para microfranquias, que exigem um investimento mais baixo, e de 36 meses para franquias, que necessitam de investimento maior.
Assinatura de Contrato	O negócio só pode ser fechado após o prazo de 10 dias da entrega da COF. O objetivo é evitar a assinatura por impulso. A COF informa o número de franqueados ativos e inativos (nos últimos 12 meses), com telefone, ações judiciais contra a empresa e estimativa de investimento, faturamento etc.

(Fonte: Site UOL Economia)

Conforme o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2011), o franqueador é responsável na transmissão de padrões para as operações do negócio, permitindo ao franqueado implantá-lo, operá-lo e administrá-lo individualmente.

A boa relação entre o homem e o trabalho é crucial para que haja equilíbrio também no convívio social deste profissional, bem como na projeção para realização de seus sonhos. Cada indivíduo apresenta uma maneira particular na execução suas atividades e “[...] quando vemos pessoas trabalhando com afinco em alguma atividade, podemos concluir que estão sendo movidas pelo desejo de atingir uma meta que valorizam” (ROBBINS, 2012, pág.48).

A motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. (VROOM, 2000, pág. 274).

Por outro lado as empresas estão em busca de profissionais qualificados compatíveis as demandas do mercado, que executem suas atividades com eficiência e eficácia e, objetivando atrair e reter os melhores profissionais, tem se buscado compreender melhor o conceito de motivação no ambiente de trabalho, suas teorias e aplicabilidades nas organizações.

O objeto de estudo é a franquia Yogoberry que foi fundada em 2007, por três sócios: Un Ae Hong, Marcelo Bae e a nutricionista Jong Ae Hong, cujo foco do negócio é a comercialização de frozen yogurt, sem gordura e sem conservante, associado à toppings como frutas frescas, caldas, cereais, grãos e vários tipos de doces e chocolates, além de smoothies e os “Super Sucos” distribuídos em 12 Estados brasileiros, sendo que há 29 unidades das franquias distribuídas no Estado de São Paulo.

A unidade de estudo da Yogoberry Center Norte servirá como instrumento para análise da relação entre o franqueador e o franqueado, considerando os direitos e deveres pré-estabelecidos entre as partes e o quanto a tomada de decisão influencia diretamente nos resultados da franquia, além dos aspectos motivacionais de seus colaboradores.

Com apoio da disciplina de Endomarketing será aplicado no objeto de estudo um questionário que elucidará os pontos positivos e negativos na relação colaborador x empresa, em que através dessa identificação será possível discernir se o franqueador da empresa estudada dispõe das medidas necessárias para auxiliar a franquia na capacitação de seus colaboradores e conseqüentemente na entrega de bons resultados.

Nesse caso, o objetivo do estudo é analisar qual a percepção do franqueado da Yogoberry Center Norte com relação à vantagem do Know-how transmitido pelo franqueador para a sua gestão analisando o perfil da franquia do Shopping Center Norte, os processos gerenciais da franquia em questão, a relação entre a unidade de estudo e o franqueador e, a relação entre o colaborador e a franquia do Center Norte;

Justifica-se o estudo, primeiramente para auxiliar aos novos empreendedores deste segmento sobre o negócio em si – riscos e benefícios - a divisão de direitos e deveres entre o franqueado e o franqueador, bem como auxiliar todos os profissionais efetivos quanto às técnicas de utilização das ferramentas já existentes de forma a captar novos recursos, sem que haja a necessidade de maiores investimentos.

Depois de aplicado o questionário, o grupo de estudos utilizará os principais autores de Gestão de Pessoas e Liderança como norte para um estudo futuro detalhado – a realizar-se a partir de Março de 2014, visando responder a questão: **O Know-How disponibilizado pelo franqueador é vantajoso no gerenciamento dos recursos da franquia?**

2 Contextualização

Segundo a Associação Brasileira de Franchising (2011), a expansão das franquias no Brasil justifica-se pelo desejo do então empregado deixar de trabalhar para terceiros e tornar-se dono do próprio negócio, ou empreendedor. O mercado de franquias, apesar de novo, representa uma parcela significativa no ganho econômico do Brasil, além de um potencial gerador de empregos. O negócio ocorre através do direito do uso de uma determinada marca consolidada no mercado por outros empreendedores, sob a assessoria operacional do proprietário – o franqueador.

Diante do crescimento constante de franquias no país, é importante que o empreendedor saiba administrar e consolidar o seu negócio no mercado, possibilitando

que este lhe ofereça benefícios econômicos, ao invés de riscos e prejuízos. Um dos meios que o auxilia na condução das atividades operacionais é a contratação de profissionais qualificados.

Atualmente uma grande porcentagem dos profissionais distribuídos em todos os cantos do mundo trabalha por necessidade de sobrevivência, deixando muitas vezes de lado a própria qualidade de vida. Essa situação ocorre quando o trabalhador não identifica em suas atividades laborais qualquer estímulo determinante.

3 Métodos

Primeiramente foi feita uma pesquisa exploratória para a preparação do tema que será abordado e para “[...] levantar informações sobre determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto” (SEVERINO, 2007, p.123).

Após dessa delimitação do tema, na fase de coleta de dados será aplicado um questionário de clima organizacional na empresa. Esse questionário é composto por 25 questões que variam entre questões abertas – para se extrair livres opiniões; questões fechadas – para um questionamento mais objetivo; e questões de múltipla escolha – para estimação e avaliação. Esse questionário foi revisado por um profissional e devidamente validado com sua assinatura atestando que está de acordo com os objetivos da pesquisa. Segundo Chiavenato, a pesquisa de clima organizacional “[...] procura coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal nesse contexto” (2010, p.546), assim, proporcionará saber, da perspectiva do colaborador, se o nível de comunicação e presença do franqueador está sendo vantajoso para a unidade franqueada.

Depois da coleta de dados, o próximo passo será contrastar os dados obtidos e a realidade da empresa, com a bibliografia das áreas de Gestão de Pessoas, Endomarketing e Liderança. Conseqüentemente, com esse contraste de informações, será proporcionada uma análise consistente sobre os pontos fortes e fracos da empresa na gestão de Recursos Humanos.

O conceito de Endomarketing é algo que surgiu recentemente, esse termo foi criado por Saul Faingaus Bekin, renomado professor, palestrante e conferencista na área de Marketing. O Endomarketing busca a cooperação entre todos de uma

organização, servindo-se de ferramentas do Marketing adaptadas para esse público interno da empresa, então, tem o objetivo de “[...] promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir o cliente ou, dependendo do caso, o consumidor” (BEKIN, 2004, p.3) assim, conseqüentemente, resulta no comprometimento, engajamento e trabalho em equipe em direção aos objetivos da organização, pois segundo Robbins, “[...] uma das forças mais restritivas ao bom desempenho de um grupo é a falta de comunicação” (2009, p.135); assim, a base para a aplicação de um processo de Endomarketing eficiente é a comunicação.

No estudo, também será importante abordar o treinamento na gestão de pessoas sendo que em uma perspectiva estratégica, um dos programas de recursos humanos mais importantes é o de treinamento e desenvolvimento. Segundo Marras o treinamento pode ser entendido como “[...] um processo de assimilação cultural a curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (2011, pág. 133), conseqüentemente, com a aplicação de treinamentos, o objetivo é conseguir maior eficiência nas atividades desempenhadas pela equipe de trabalho e, também desenvolver comportamentos favoráveis às tarefas exercidas pelos colaboradores.

Na esfera da gestão de recursos humanos, também está incluído o estudo sobre liderança, em que diversos autores da área da administração se empenham em estudar. Segundo Robbins liderança é definida como “[...] a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos” (2009, pág. 154), segundo o mesmo autor, a liderança é concedida formalmente através do estabelecimento de posições hierárquicas, entretanto é de grande importância estudar os aspectos informais da liderança, por esses serem grandes influenciadores em um grupo. Os líderes podem ser considerados os disseminadores de informação mais comuns, servindo como os principais multiplicadores, “hoje, os líderes devem ser capazes de promover o direcionamento da informação, ter uma visão empresarial ao repassá-lo e fazer com que ela sirva de fator de motivação para o público interno” (BRUM, 2010, pág. 121).

4 Resultados

A pesquisa revelou vários dados interessantes na Yogoberry. O ponto mais importante para se observar é a relação entre a empresa franqueadora e a loja, em que o franqueador se revela ausente, como identificado nas **questões 8, 19, 20 e 22**, em que obteve índices de respostas negativas. Na **questão 19 (A empresa franqueadora entra em contato para dar suporte à loja?)**, de 6 pessoas, 4 responderam que raramente ou nunca a empresa franqueadora entra em contato com a loja para dar suporte. Essa relação é mostrada na Figura 1.

19. A empresa franqueadora entra em contato para dar suporte à loja?

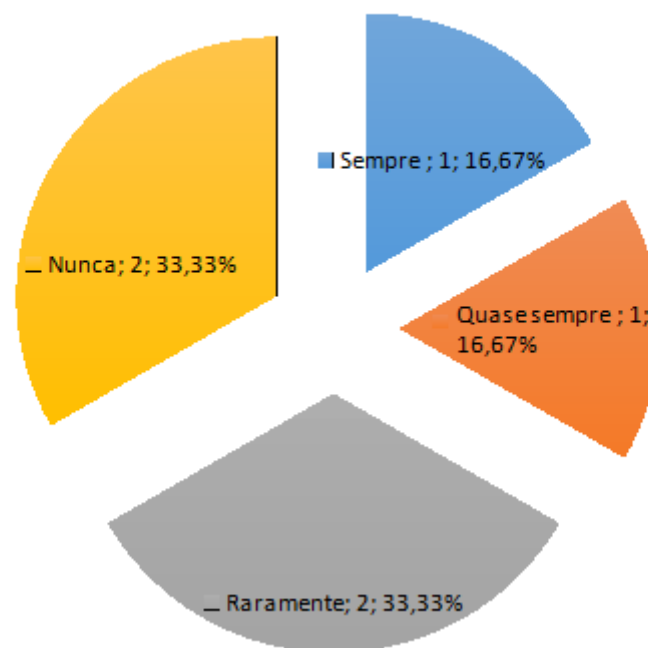


Figura 1: Gráfico da questão 19

Essa falha é confirmada na **questão 22 (A empresa franqueadora disponibiliza através de algum profissional, visitas técnicas para acompanhamento das atividades dos colaboradores da Franquia?)**, em que, dos 6 respondentes, 4 responderam que a empresa franqueadora não disponibiliza algum profissional para acompanhar as atividades da unidade franqueada.

Sabendo que a empresa franqueadora que obtêm os direitos legais sobre o nome Yogoberry tem o objetivo de desenvolver a sua marca, essa ausência se torna um erro, pois a franqueadora deve se esforçar para manter a qualidade de todas as unidades franqueadas e, conseqüentemente o fortalecimento da marca.

Ainda, pode-se afirmar que a empresa franqueadora sob a perspectiva do colaborador da unidade não oferece um treinamento adequado pela discrepância das respostas. Na **questão 8 (A empresa investe em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus funcionários?)**, das 6 respostas, 4 afirmam que raramente ou nunca é investido nesses treinamentos. Também como verificado na **questão 20 (Existe algum programa de treinamento periódico oferecido pela empresa franqueadora?)**, dos 6 respondentes, 5 responderam que não existe um programa de treinamento. Essa relação é mostrada na Figura 2.

Existe algum programa de treinamento periódico oferecido pela empresa franqueado

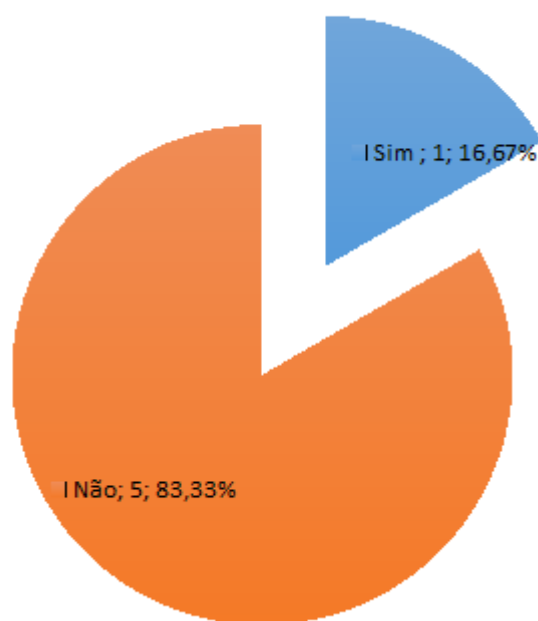


Figura 2: Gráfico da questão 20

Entretanto, quando pedidos para avaliar os treinamentos recebidos na **questão 9 (Como você avalia os treinamentos recebidos?)**, das 5 pessoas que responderam essa, avaliaram de razoável até ótimo como mostrado na Figura 3.

9. Como você avalia os treinamentos recebidos?

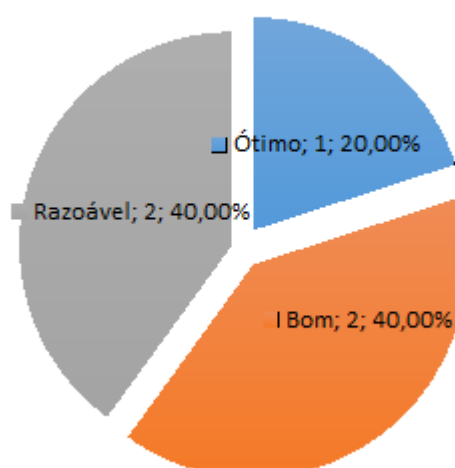


Figura 3: Gráfico da questão 9

Assim, essa ausência de investimentos em treinamentos pelo franqueador é uma falha em nível estratégico, em que a franquia Yogoberry se abstém de ter colaboradores capacitados em suas unidades; também, a empresa renuncia em obter funcionários motivados, pois como afirma Marras:

É pelo treinamento que o homem se desenvolve profissionalmente, projetando-se socialmente, alavancado pelas melhoras econômicas que consegue como resultado de sua ascensão profissional. Trabalhadores em ascensão, satisfeitos e motivados transformam os ambientes das organizações, deixando-os apropriados para atingir a excelência em termos de desenvolvimento organizacional (2011, p.136).

Além da ausência de suporte pelo franqueado, foi evidenciado um desconhecimento dos veículos de comunicação interna, apesar da **questão 7 (Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?)**, em que todos assinalaram como adequada a forma com que a empresa se comunica com seus colaboradores. Na **questão 11 (Existe um canal de comunicação institucional para passar informações para os funcionários?)**, das 6 pessoas, 3 demonstraram não conhecer sobre se a empresa tem um canal de comunicação. Quando pedidos para citarem o canal de comunicação utilizado entre os 3 colaboradores que responderam sim foram mencionados um mural, e a comunicação pessoal como fontes de informações internas. A distribuição pode ser visualizada na Figura 4.

Existe um canal de comunicação institucional para passar informações para os funcionários?

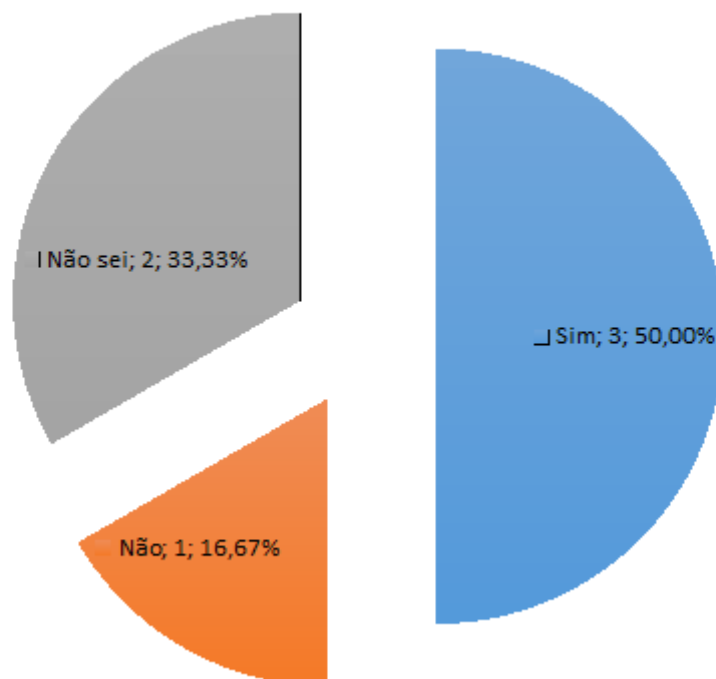


Figura 4: Gráfico da questão 11

Apesar de a loja possuir um mural para a disseminação de informações, grande parte dos funcionários não sabe de sua existência. Esse é um resultado para se dar atenção sabendo da importância da comunicação em manter funcionários informados e motivados, deixando-os saber tudo o que acontece na empresa e assim colocando-os em uma posição de importância.

Observando as **questões 15, 16 e 17**, nota-se que deve ser reforçado o aspecto do trabalho em equipe para os membros. Na **questão 17 (O seu chefe incentiva eficientemente um clima de boa comunicação entre a equipe de trabalho?)**, todos os respondentes afirmaram que sempre a chefia incentiva eficientemente o clima de comunicação entre a equipe. Na **questão 16 (O seu chefe incentiva o clima de cooperação?)**, todos os colaboradores assinalaram que quase sempre ou sempre isso é feito. Entretanto, na **questão 15 (Existe um clima de cooperação entre os membros da equipe de trabalho?)**, dos 6 questionados, 2 responderam que raramente existe um clima de cooperação entre os membros. Essa relação pode ser vista na Figura 5.

5. Existe um clima de cooperação entre os membros da equipe de trabalho

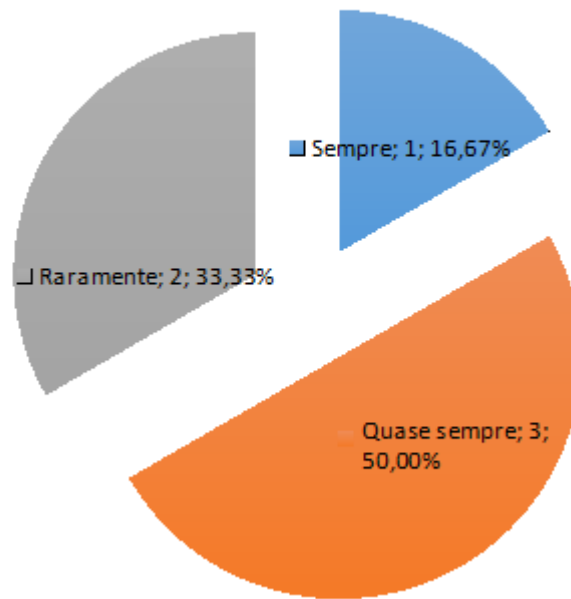


Figura 5: Gráfico da questão 15

Esse é um resultado que deve ser considerado um problema, pois é do conhecimento geral que o trabalho em equipe é determinante para o sucesso de qualquer tipo de time. Pode-se afirmar que a falta de apoio pelo franqueador teoricamente interfere na motivação dos funcionários ocasionando a ausência de cooperação entre a equipe.

Isso é evidenciado conforme as próximas análises, quando a satisfação dos colaboradores é colocada em cheque. Referente à **questão 5 (Você se sente satisfeito em vestir o uniforme da empresa para ir trabalhar?)**, foi identificado um problema na satisfação dos colaboradores com a empresa, dos 6 funcionários 4 pessoas responderam que nunca ou raramente se sentem satisfeitos em vestir o uniforme da empresa para ir trabalhar. E também, na **questão 18 (Se você fosse montar o seu próprio negócio usaria as práticas adotadas pela empresa?)**, dos 6 questionados, 2 responderam que se fossem montar o seu próprio negócio não usariam as mesmas práticas adotadas pela empresa, e aqueles que responderam sim mencionaram a agilidade na contratação e dispensa, organização, métodos de comunicação e o relacionamento entre a equipe como práticas que adotariam se tivessem sua própria empresa.

Na **questão 25** (*Em sua opinião, qual prática adotada pela empresa franqueadora que atrapalha seu trabalho ou o trabalho de seus colegas?*), obteve-se a resposta de 2 colaboradores; foi citado que o sistema de operação de caixa atrapalha a execução do trabalho; e também foi mencionado que o calçado que os colaboradores usam são perigosos para se sofrer algum acidente sério.

Esse índice de insatisfação identificado nessas questões pode estar ligado aos pontos anteriores (sobre a ausência de treinamentos e apoio do franqueador, e a comunicação interna), pois segundo os teóricos em Endomarketing, os colaboradores só podem se motivar e se comprometer com os objetivos organizacionais se poderem compreender todas as questões relacionadas às tarefas e à empresa onde trabalha, pois quando não há possibilidades de grandes investimentos nesse sentido a motivação precisa:

[...] ser decorrente de procedimentos bem mais simples como: dar aos funcionários as informações necessárias para a realização de um bom trabalho; cumprimentá-lo pessoalmente por uma tarefa bem feita; enviar-lhe uma mensagem escrita elogiando-o pelo seu desempenho (que ele possa mostrar para a família); solicitar suas ideias (mostrando o quanto é importante para a empresa); envolve-lo diretamente com as questões e decisões relacionados com o seu trabalho e com a sua área de atuação etc. (BRUM, 2010 p.138).

O Quadro 1 mostra os pontos fortes e fracos identificados na pesquisa da Yogoberry.

Quadro II: Pontos fortes e fracos relacionado à Yogoberry Center Norte

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Incentivo dos líderes quanto ao trabalho em equipe	Suporte pela empresa franqueadora.
	Ausência de treinamentos padronizados, periódicos e especializados.
Comunicação pela direção	Desconhecimento do canal de comunicação interna.
	Cooperação entre a equipe.
	Alto nível de insatisfação da equipe.

(Elaborado pelos autores)

Conforme o quadro 1, pode-se observar que em relação ao Endomarketing a Yogoberry tem 2 pontos fortes e 5 pontos fracos, demonstrando certa fragilidade na gestão de informações, que pode afetar os demais processos.

5 Considerações Finais

O levantamento de dados realizado na Yogoberry Center Norte evidencia a necessidade de melhorias, em aspectos relacionados à falta de investimentos em treinamentos especializados, que é um grande ponto de atenção, pois o treinamento tem o objetivo de aprimorar a produtividade e a qualidade, diminuir os impactos das mudanças no ambiente externo, além de ser um fator interessante no desenvolvimento tanto individual dos colaboradores quanto organizacional.

Outros pontos fracos levantados são referentes, ao desconhecimento do mural de avisos como canal de comunicação interna pelos colaboradores, uma vez que a comunicação eficiente é importante para a integração entre áreas ou nas relações intergrupais; ao aspecto da falta de cooperação entre a equipe que, sendo significativo o trabalho em equipe, todos agindo em uníssono em direção à satisfação dos clientes, apesar dos líderes sempre incentivarem a colaboração, essa se mostra deficiente na perspectiva dos funcionários; e outro aspecto importante é o alto nível de insatisfação cujo, boa parte dos questionados não se sentem satisfeitos em vestir o uniforme da empresa para ir trabalhar.

Como proposto pelo Endomarketing, a comunicação em direção à integração é indispensável para organizações que querem permanecer eficazes, entretanto, na empresa a realidade é outra, a franqueadora Yogoberry não está presente de maneira satisfatória nas rotinas do dia-a-dia da franqueada do Shopping Center Norte, cujo grande parte dos respondentes da pesquisa assinalaram que raramente ou nunca o franqueador entra em contato para dar suporte e de não ser disponibilizado algum representante para acompanhar as rotinas da loja. Pode-se discutir que essa falha esteja desencadeando os demais pontos de atenção extraídos pela pesquisa de clima organizacional, uma vez que, não seria absurdo afirmar que essa ausência do franqueador está influenciando os colaboradores à se engajarem parcialmente com os objetivos organizacionais.

6 Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Evolução do Setor 2002-2012. 14. mai. 2013. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>> Acesso em: 11/02/2014 às 18h33min

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/home/index.as>>. Acesso em: 11/02/2014 às 19h47min.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: Como Praticá-lo com sucesso** – São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BERNARD, Daniel Alberto. **Como escolher a franquia certa: as melhores práticas: guia de orientação a interessados na compra de uma franquia.** São Paulo: Atlas, 2000.

Blueberry Frozen Yogurt. Disponível em: <<http://www.blueberryfrozen.com.br>> – acesso em 12/02/2014 às 12h30min.

BRASIL. Receita Federal. Lei Complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>> - acesso em 18/03/2014 às 15h30min.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: Como Alinhas o Pensamento das Pessoas à Estratégia da Empresa** – São Paulo: Integre Editoria, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel do Recurso Humano nas Organizações.** – 3 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 6º reimpressão.

DAHAB, Sônia (org.). **Entendendo Franchising.** Salvador: Casa da qualidade, 1996.

FERREIRA, AFONSO. Franquias de sorvete, iogurte e chá gelado faturam até 40% mais no verão. 17 Jan de 2014. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empreendedorismo/noticias/redacao/2014/01/17/franquias-de-sorvete-iogurte-e-cha-gelado-faturam-ate-40-mais-no-verao.htm>> - Acesso em 21/04/2014 às 14h22min.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. – 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico** – 14 ed – São Paulo: Saraiva, 2011.

MAURO, P. C. **Guia do franqueado – leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia**. São Paulo: Nobel, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração** – 7 ed. rev. e ampl. – 2ª reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR (MDIC). Disponível em:<<http://www.mdic.gov.br>>. Acesso em: 11/02/2014 às 20h33min.

PINTO, Carlos Ruben; **Direitos e deveres do franqueado**, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/que-negocio-abrir/tipos/franquia/bia-1219-direitos-e-deveres-do-franqueado-1/BIA_1219>. Acesso em: 17/02/2014 às 16h40min.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**, 1943. Tradução Técnica: Reynaldo Marcondes – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **1941 – Metodologia do Trabalho Científico**. – 23 ed. rev. e atual. – São Paulo: Cortez, 2007.

Top Therm. Disponível em:<<http://www.toptherm.com.br/yogurteira>> - acesso em 12/02/2014 às 14h20min.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 274

Yogoberry. Disponível em:<<http://www.yogoberry.com.br>> – acesso em 12/02/2014 às 17h22min.

Yoguti. Disponível em:<<http://www.yoguti.com.br>> acesso em 12/02/2014 às 18h1min.