

A RELAÇÃO ENTRE RECURSOS, COOPERAÇÃO E DESEMPENHO NA REDE DE FRANQUIA

THE RELATIONSHIP BETWEEN RESOURCES, COOPERATION AND PERFORMANCE IN FRANCHISE NETWORK

Maurício Figueiredo *

Henrique Luz Scheibe **

Andressa Centenaro ***

Claudionor Guedes Laimer ****

RESUMO

O presente estudo teve por objetivo verificar se o acesso a recursos em uma rede de franquia possui relação com a cooperação e com o desempenho das empresas franqueadas. Como método de pesquisa foi utilizada a estratégia de levantamento de dados mediante a aplicação de um questionário *survey*, em uma amostra de 40 empresas franqueadas. Os resultados foram analisados através da estatística descritiva e análise de correlação. Os principais resultados mostram que, em relação ao construto recursos humanos, a participação na franquia não auxilia na contratação de mão de obra qualificada, mas após a contratação, existe suporte por parte do franqueador, com a participação dos funcionários em treinamentos e cursos. Sobre o construto recursos relacionados à reputação, o franqueado acredita que a participação na franquia traga maior visibilidade. A partir da interpretação e análise dos dados, conclui-se que há relação positiva entre os recursos compartilhados e a cooperação. Isso demonstra que quanto mais o franqueado tem acesso à informação, troca de conhecimento e possui maior contato com os demais integrantes da franquia, maior será o seu acesso aos recursos compartilhados. Porém, não se identificou relação da cooperação com o desempenho das unidades franqueadas.

Palavras-chave: Relações interorganizacionais. Franquia. Recursos. Cooperação. Desempenho.

* Graduando em Administração, Bolsista FAPERGS, Faculdade Meridional (IMED). E-mail: <mauriciofigueiredo22@gmail.com>.

** Graduando em Administração, Faculdade Meridional (IMED). E-mail: <henrique@sensualmi.com.br>.

*** Mestra em Administração, Faculdade Meridional (IMED). E-mail: <centenaro.andressa@gmail.com>.

**** Doutor em Administração, professor e pesquisador, Faculdade Meridional (IMED). E-mail: <laimer@imed.edu.br>.

ABSTRACT

This study aimed to verify if access to resources in a franchise network has relation with the cooperation and the performance of franchised businesses. As a research method was used for data collection strategy by applying a survey questionnaire in a sample of 40 franchised companies. The results were analyzed using descriptive statistics and correlation analysis. The main results show that, relative to construct human resources, participation in the franchise does not assist in the hiring of skilled labor, but after hiring, is supported by the franchisor, with the participation of employees in training and courses. About construct resources related to reputation, the franchisee believes that participation in the franchise brings greater visibility. From the interpretation and analysis of data, it is concluded that there is a positive relationship between the shared resources and cooperation. This shows that the more the franchisee has access to information, knowledge exchange and has greater contact with the other members of the franchise, the greater their access to shared resources. But not identified relationship of cooperation with the performance of franchised units.

Keywords: Interorganizational relations. Franchise. Resources. Cooperation. Performance.

1 INTRODUÇÃO

Considerando o ritmo acelerado das mudanças que ocorrem no mercado, as organizações têm buscado incessantemente a diferenciação, como forma de manter seus clientes satisfeitos e atrair novos clientes. Desta forma, é dever das organizações gerenciar os processos evolutivos, a fim de garantir um melhor resultado do ambiente, com agilidade, rapidez e eficiência.

As franquias representam uma forma empreendedora alternativa ao lançamento independente de produtos e serviços no mercado. Este formato de negócio apresenta características capazes de reduzir incertezas devido à estrutura e a experiência de um formato de negócio já estabelecido, reduzindo assim os riscos em relação a abrir um negócio independente.

Neste sentido, no Brasil, existem 1.643 redes de franquias, que contam com 79.988 unidades franqueadas, que obtiveram um faturamento de R\$ 61.120 bilhões somente no ano de 2009, sendo que 4% das empresas franqueadoras e 5% dos franqueados encontram-se no estado do Rio Grande do Sul (ABF, 2015).

No Brasil, as franquias representam 2,1% do Produto Interno Bruto (PIB), colocando o país em 5º lugar no ranking mundial de franquias, conforme o número de unidades franqueadoras (ABF, 2015). Segundo levantamento da ABF, o setor de franquias apresentou crescimento de 7,7% em seu faturamento no ano de 2014. O

número de novas redes cresceu 8,8% e o número de unidades abertas foi de 9,8%, gerando mais de 1 milhão de empregos diretos (ABF, 2015).

O Sul do Brasil é visto como uma das regiões mais promissoras para o setor de franquias. De acordo com a ABF (2015), a região é responsável por 14,9% de redes no Brasil, sendo que 25% delas encontram-se no Rio Grande do Sul. Em faturamento, a região sul representa 9% do total nacional, sendo que 12,1% deste valor deve-se ao Rio Grande do Sul. Segundo a ABF (2015), o Rio Grande do Sul possui 4% das empresas franqueadoras brasileiras e 5% das unidades franqueadas.

O franqueador concede a seus franqueados o direito de implantar a franquia usando sua marca registrada. Normalmente o franqueador fornece assistência gerencial para a instalação/funcionamento da franquia e os franqueados concordam em tocar o negócio de acordo com as condições estipuladas pelo franqueador no contrato de franquia. No momento em que franqueador e franqueado firmam um contrato de franquia é gerada uma expectativa de prestação de serviço de cada uma das partes. O franqueador possui expectativas quanto ao franqueado, sobretudo, acerca do faturamento e normas de operação da unidade franqueada (DANTAS et al., 2013).

Através de uma rede de franquia uma empresa pode obter acesso aos recursos escassos que isoladamente (individualmente) não conseguiria obter. Assim, a cooperação é uma forma de obtenção de recursos, tais como: reputação da marca, recursos organizacionais como melhoria em processos e atividades internas e capacitação dos recursos humanos. Esses recursos podem ser facilmente acessados por meio do sistema de franquia. Desse modo, esse estudo busca responder a seguinte questão: Existe relação entre o acesso a recursos, a cooperação e o desempenho de empresas franqueadas?

Desta forma, este estudo tem como objetivo verificar se o acesso a recursos em uma rede de franquia possui relação com a cooperação e com o desempenho das empresas franqueadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 FRANQUIA

O termo *franchising* refere-se a todo sistema de franquias, incluindo franqueador, franqueado, produtos e serviços transacionados e distribuídos. No sentido mais básico, o termo franquia é um direito ou privilégio (FOSTER, 1995). Este direito de exploração de conceito ocorre sempre mediante uma contraprestação financeira.

No entanto, atribui-se à *Singer Sewing Company*, nos estados unidos a criação do sistema que originou o que atualmente se conhece como um sistema de franquias. Por volta de 1850, este fabricante de máquinas de costura, situado na nova Inglaterra, buscava aumentar seu acesso a mercados mais remotos dentro dos diversos estados nos estados unidos. Com este intuito, resolveu outorgar licenças de uso de sua marca e de seus métodos de operação, inclusive publicidade e técnica de vendas no varejo, aos comerciantes interessados em revender seus produtos (SILVA, 1999, p. 51).

Após esta iniciativa, pensando em expandir as lojas que vendiam os carros que produzia, a General Motors iniciou a utilização do sistema de franquias em 1898, criando o conceito que, mais tarde, seria chamado de concessionária de veículos. No ano seguinte, a Coca-Cola passou a franquear a produção e comercialização de seus refrigerantes para comerciantes através de contratos que definiam a área geográfica na qual poderiam atuar, modelo que vem sendo seguido atualmente somente com franquias maiores (RISNER, 2011, *apud* MARQUES, 2006).

A expansão do sistema deu-se no início do século 20. Em 1917, surgiram as primeiras franquias de mercearias, da Piggly Wiggly, e em 1921, surgiu a primeira franquia de serviços puros: a locadora de veículos hertz, sendo a maior empresa do ramo de aluguel de automóveis na atualidade. A primeira franquia de *Fast Food* nasceu em 1925, a A&W, vendendo uma bebida conhecida como *Root Beer* (Cherto, 2006).

Segundo Cherto (2006, p. 19), “nos anos sessenta, a franquia pagou o preço do crescimento impetuoso que as redes de franquias haviam alcançado na década

anterior: surgiram inúmeros franqueadores desonestos”. Ao venderem franquias inexistentes e sumirem com o capital dos incautos, esses franqueadores começaram a sinalizar a necessidade de regulamentação no setor.

No Brasil, foi aprovada legislação do sistema somente no ano de 1994. Na década de 70, aconteceu a grande expansão dos franqueadores americanos para outros países, dando origem às franquias multinacionais.

2.2 RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

A franquia para o franqueador pode ser uma alternativa à diversificação de sua empresa. Trata-se de uma estratégia cooperativa, baseada numa relação contratual e de parceria empreendedora (HITT et al., 2005).

O sistema de franquia tem sido amplamente utilizado como ferramenta de crescimento, devido às oportunidades que o sistema oferece aos empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa (RABELLO, 2004). “Os empreendedores podem ser vistos como indivíduos que criam um novo empreendimento e assumem riscos ao introduzi-lo no mercado” (HITT et al., 2005, p. 16).

“As alianças estratégicas cooperativas, incluindo a estratégia de franchising, não estão isentas de riscos competitivos, como por exemplo: a possibilidade de um sócio operar de maneira oportunista” (HITT et al., 2005, p. 35). Ainda de acordo com Cherto et al. (2006), os motivos para uma empresa franquear seu negócio podem ser: (i) interesse em crescer e expandir os negócios; (ii) reduzir a exposição de capital da empresa; (iii) fortalecer a marca; (iv) manter um gestor comprometido à frente do negócio; (v) ganhar escala junto aos fornecedores; (vi) necessidade de controle sobre a rede; (vii) criar barreiras para a concorrência; (viii) ganhar segurança de longo prazo; (ix) dificuldade de gestão a distância e (x) retorno sobre o investimento.

Assim, uma das perspectivas teóricas é que as relações interorganizacionais, como por exemplo, as franquias provém acesso aos diversos tipos de recursos (tangíveis e intangíveis).

2.3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Segundo Barney e Hesterly (2007), a visão baseada em recursos (VBR) é uma teoria econômica que defende que o desempenho da organização é uma função dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam. A visão baseada em recursos, do inglês *Resource-Based View* (RBV) é uma ferramenta “para compreender porque algumas empresas se diferem de outras, através do desenvolvimento de suas capacidades, com vistas para avaliar o potencial das empresas no mercado” (STHEEHAN, 2006, p. 67 apud LADEIRA; COSTA, 2008).

Os recursos tangíveis são “os mensuráveis e facilmente identificáveis, já os recursos intangíveis são recursos não físicos ou não financeiros em sua natureza, de difícil mensuração e avaliação” (BARNEY, 2007, p. 56). Os recursos tangíveis são “ativos, ou bens, que podem ser quantificados, enquanto que os intangíveis são aqueles relacionados à história da organização, acumulados no decorrer do tempo” (HITT et al., 2002, p. 40).

Foss (1997, p. 7) sintetiza muito bem a estrutura básica da VBR em termos de fundamentos empírico e teórico. Empiricamente, a VBR analisa a vantagem competitiva partindo de duas generalizações, a primeira de que existem diferenças assimétricas entre firmas à medida que controlam recursos que são necessários para implementar estratégias e, a segunda, que tais diferenças são relativamente estáveis.

Assim, o interesse da VBR é “ligar o entendimento da vantagem competitiva e das dinâmicas da vantagem competitiva às características dos recursos e como estas características mudam ao longo do tempo” (FOSS, 1997, p. 7).

A rede organizacional permite às empresas uma concentração e especialização em torno do chamado *core business* que, além de possibilitar melhores resultados, garante produtos e serviços de melhor qualidade, permitindo, assim, a concentração de esforços em áreas que permitam adquirir vantagens diferenciais e garantam a sobrevivência no mercado. Entretanto, para a gestão estratégica da rede, além da determinação de mudanças nos processos utilizados e na estrutura organizacional, ocorre também formas de resistência, principalmente no que se refere às culturas - organizacionais, grupais e individuais - existentes que determinam padrões de resultados que se apresentam aquém dos esperados. Tais

formas de resistência podem ser classificadas em comportamental e sistêmica e apresentam, inclusive, reflexos em variáveis externas à organização, mas que a influenciam de certa maneira os resultados e o equilíbrio da rede organizacional (ANSOFF, 1993).

Desse modo, com base nos argumentos apresenta-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Os recursos organizacionais estão relacionados positivamente com a cooperação de unidades franqueadas.

Hipótese 2: Os recursos humanos estão relacionados positivamente com a cooperação de unidades franqueadas.

A rede de franquia que pretende consolidar o sucesso de sua marca deve investir fortemente na capacitação de suas unidades e colaboradores. O franqueador precisa desenvolver uma metodologia efetiva de comunicação que demonstre claramente aos envolvidos os diferenciais e metas da marca. Uma boa gestão de marca em redes está associada à constante busca pela excelência, e as ações devem estar pautadas na transparência, refletindo os princípios da empresa em seu compromisso com as pessoas e o meio ambiente. A visão da marca como um todo engloba percepções, valores e conceitos que têm de estarem presentes nas ações e pensamentos do franqueador, franqueados e todos os responsáveis pela comunicação (OLIVA, 2015).

Hipótese 3: Os recursos estratégicos reputacionais estão relacionados positivamente com a cooperação de unidades franqueadas.

Mauro (1999) ressalta que, o franqueador exerce não apenas o papel de orientador e controlador, mas também o de parceiro de seu franqueado, obrigando-se a certa divisão de poder e negociação na tomada de decisão, a fim de alcançar o equilíbrio entre cooperação e conflito, tendo um relacionamento entre o franqueador e seu franqueado baseado numa parceria formalizada em contrato que estipula direito e obrigações mútuas, envolvendo contatos interpessoais diários focados na operacionalização e acompanhamento do negócio do franqueado, resolução de problemas comuns e, o compartilhamento de valores e objetivos e aspectos psicológicos e sociais que permeiam a interação das partes.

Hipótese 4: Há uma relação positiva e significativa entre recursos, cooperação e desempenho de unidades franqueadas.

3 MÉTODO

O estudo em análise visa verificar se os recursos compartilhados em uma rede de franquia influenciam o desempenho das empresas franqueadas. No presente estudo, opta-se por uma pesquisa de abordagem quantitativa. A população são as empresas franqueadas na região de Passo Fundo, onde estima-se que sejam 272 empresas. A amostra é não probabilística, utilizando a técnica de amostragem por conveniência. Foi obtida uma amostra de 40 empresas franqueadas.

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados o questionário. Os dados foram coletados presencialmente, no período de 13 de agosto à 25 de setembro. A coleta de dados foi realizada por dois pesquisadores, que procuraram gestores e proprietários de franquias em Passo Fundo e cidades próximas.

As questões relacionadas às variáveis de estudo foram mensuradas com base em uma escala do tipo Likert de sete pontos, variando de (1) "discordo totalmente" a (7) "concordo totalmente". Após a coleta, os dados foram tabulados e realizada a estatística para todas as variáveis, mediante a utilização de frequência, média, desvio padrão e correlação para a checagem das hipóteses.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nessa pesquisa foi utilizada uma amostra de 40 empresas franqueadas da região de Passo Fundo. As empresas envolvidas no estudo foram classificadas quanto ao segmento. Os segmentos de franquias analisadas foram caracterizados conforme segmentação da ABF (2014) e obteve-se para as 40 empresas da amostra a seguinte distribuição: Alimentação (17,5%), Cosméticos e Perfumaria (15%), Vestuário (12,5%), Móveis, Decoração e Presentes (10%), Negócios, Serviços e Conveniência (10%), Bijuterias, joias e óculos (7,5%), Educação e Treinamento (7,5%), Acessórios Pessoais, Calçados e Tênis (7,5%) Hotelaria e Turismo (7,5%) e Construção e Imobiliárias (2,5%).

Em relação à matriz de correlação de variáveis (Tabela 1), constatou-se que as variáveis Recursos Humanos e Reputacionais, tiveram relação positiva e significativa com Recursos Organizacionais. Já a variável Cooperação, teve

correlação significativa com todos os recursos, aceitando assim as hipóteses H₁, H₂ e H₃ (Quadro 1).

Quadro 1 - Matriz de correlação de Pearson das variáveis do estudo (n = 40)

Variável	Média	Desvio Padrão	1	2	3	4	5
1 Recurso Organizacional	5,69	1,04	1,000				
2 Recurso Humano	5,03	1,32	**0,580	1,000			
3 Recursos Reputacionais	6,23	0,84	* 0,400	0,275	1,000		
4 Cooperação	5,03	1,27	**0,458	* 0,346	* 0,362	1,000	
5 Desempenho	5,10	1,32	0,106	0,113	0,157	0,063	1,000

Nota: Correlação de Pearson significativa aos níveis de: ** p<0,01 e * p<0,05.

Fonte: Elaborados pelos autores.

As relações de cooperação geram o desenvolvimento das operações mentais e a coordenação das ações entre dois ou mais sujeitos, excluindo a assimetria e a imposição. A cooperação é um equilíbrio móvel, cujos resultados são sempre inesperados, mas positivos (LA TAILLE et al., 1992).

Isso demonstra, que quanto mais contato o franqueado tiver com a franquia, mais ele conseguirá ter acesso aos recursos. O resultado também mostrou que a cooperação não teve relação positiva e significativa com o desempenho de unidades franqueadas, assim no teste de hipóteses, a H₄ foi rejeitada (Quadro 2). Não houve correlação. Portanto, embora a cooperação tenha relação com o acesso aos recursos, esta não tem relação com o desempenho. Os franqueados que percebem a existência de cooperação dentro da franquia, não obtiveram maior desempenho, como aumento de faturamento, crescimento nas vendas, aumento dos lucros, produtividade, rentabilidade e redução de custos. Não foi possível perceber que um desempenho alto esteja relacionado com um alto grau de cooperação.

Quadro 2 - Resultado do teste das hipóteses de pesquisa

Hipótese	Técnica de Análise	Resultado da análise
H ₁ : Há uma relação positiva e significativa entre recurso organizacional e cooperação de unidades franqueadas.	Correlação	Aceita
H ₂ : Há uma relação positiva e significativa entre recurso humano e cooperação de unidades franqueadas.	Correlação	Aceita
H ₃ : Há uma relação positiva e significativa entre recursos reputacionais e cooperação de unidades franqueadas.	Correlação	Aceita
H ₄ : Há uma relação positiva e significativa entre recursos, cooperação e desempenho de unidades franqueadas.	Correlação	Rejeitada

Fonte: Elaborados pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A essência do sistema de franquia está na troca de conhecimento e na relação de parceria entre franqueador e franqueado. Essa relação vai além do contrato formal estabelecido entre as partes. É uma troca diária de conhecimentos buscando sempre o melhor desempenho da franquia.

Na pesquisa buscou-se verificar se os recursos compartilhados em uma rede de franquia possuem relação com a cooperação e com o desempenho das empresas franqueadas. Pois, a empresa pode obter acesso a recursos escassos que individualmente não conseguiria obter. A rede de franquia pode ser uma forma de obtenção de recursos, tais como: reputação da marca, recursos organizacionais como melhoria em processos e atividades internas e capacitação dos recursos humanos.

Neste sentido, os resultados da pesquisa não apresentam uma relação positiva e significativa entre cooperação e o desempenho. Esperava-se identificar essa relação, mas talvez esse resultado pode ter relação com a pequena quantidade da amostra. Embora, não tenha sido observada relação entre cooperação e desempenho, existe relação entre recursos e vantagem competitiva.

Segundo Barney (2007), quando a empresa possui um recurso ou capacidade que é valiosa, rara e cara de se imitar, e a organização é capaz de explorar tal recurso, poderá ganhar uma vantagem competitiva, usando essas competências.

Portanto, se a empresa utilizar os recursos adquiridos dentro da franquia, como organizacionais, humanos e reputacionais, poderá ter maior produtividade, qualidade, redução de custos, aumento nas vendas, enfim, trazendo uma série de benefícios para o franqueado. É provável que pela pequena quantidade da amostra, não foi possível observar relação com o desempenho. A contribuição gerencial do estudo foi analisar se o acesso aos recursos organizacionais, humanos e reputacionais têm influência significativa sobre o desempenho das unidades.

Dessa forma, apesar de a hipótese principal ter sido rejeitada, os resultados aqui obtidos deixam clara a importância dos recursos na rede de franquia, e acima de tudo, a importância de explorar esses recursos, a fim de se tornarem uma

vantagem competitiva para a empresa, com possibilidade de melhorar seu desempenho.

Obviamente esse estudo apresenta limitações, um deles foi o número pequeno da amostra. A principal dificuldade em conseguir uma amostra maior, foi a resistência por parte de alguns empresários em responder os questionários, seja por falta de tempo ou o receio em responder algumas questões.

Sugere-se, portanto, para os próximos estudos, aumentar a amostra de empresas franqueadas e incluir outras variáveis de recursos, como recursos físicos e recursos financeiros. Outra sugestão para um estudo futuro é verificar se a percepção de acesso a recursos pode influenciar a satisfação do franqueado.

REFERÊNCIAS

ABF. Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <<http://www.abf.com.br>>. Acesso em: 6 abr. 2015.

ANSOFF, H. I. Gestão da mudança estratégica. In: ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J. Gaining and sustaining competitive advantage. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2007.

CHERTO, M. **Franchising**: uma estratégia para expansão dos negócios. São Paulo: Premier Máxima, 2006.

CHERTO, M.; RIZZO, M. **Franchising**: como comprar sua franquia passo a passo. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

DANTAS, M. L. R.; CAMPOS, D. F.; PEREIRA FILHO, E. Desenvolvimento de um modelo de avaliação da qualidade do relacionamento franqueador-franqueado com base nas lacunas de qualidade do serviço. SIMPOI, **Anais...**, 2013. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00289_PC95162.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2015.

FOSS, N. J. The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems. Druid Working Paper N. 97-1. Copenhagen: Copenhagen business Scholl, 1997.

FOSTER, D. **O livro completo do franchising**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

LA TAILLE, Y.; OLIVEIRA, M. K.; DANTAS, H. **Piaget, Vygotsky, Wallon**: teorias psicogenéticas em discussão. São Paulo: Summus, 1992.

LADEIRA, W. J.; COSTA, J. C. **Relação entre Recurso Tangível e Intangível: Uma Segmentação em Empreendimentos através da Visão Baseada em Recursos (RBV).** **XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, Brasília-DF, out. 2008.

Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/Simp%C3%B3sio/simpósio_2008/2008_SIMPOSIO290.pdf>. Acesso em: 20 out. 2015.

MARQUES, D. S. P. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, FEARP, 2006.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising.** 3 ed. São Paulo: Nobel, 1999.

OLIVA, R. **Reputação da marca em redes de franquias.** Disponível em:

<<http://www.joserubens.com.br/reputacao-da-marca-em-redes-de-franquias/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

RABELLO, C. C. **Franchising como possível estratégia de crescimento empresarial na área da saúde mental.** Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Universidade do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, 2004. Disponível em:

<www.lume.ufrgs.br/handle/10183/6052?locale=pt_BR>. Acesso em: 20 out. 2015.

SILVA, C. A. V. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho-SP.** Tese de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/434.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2015.

SILVA, V. L. S. **O papel das franquias de alimentos na coordenação e gerenciamento de cadeias agroindustriais.** Dissertação de Mestrado, São Carlos: UFSCar, 1999.