

# As Características do Relacionamento dos Franqueados da Companhia Ipiranga

**Greice de Bem Noro**  
**gbgreice@gmail.com**  
**UNIFRA**

**João Viane Rodrigues**  
**postosm089@gmail.com**  
**UNIFRA**

**Michele Specht Bittencourt**  
**postosm089@gmail.com**  
**UNIFRA**

**Letícia Lengler**  
**llenglerworld@yahoo.com**  
**UNIFRA**

**Resumo:** O presente trabalho procurou apresentar subsídios ao estudo do sistema de franquias da Rede Ipiranga no Rio Grande do Sul a partir da investigação do relacionamento Franqueado/Franqueador, sob a óptica dos franqueados. O objetivo fundamental deste trabalho foi analisar o posicionamento das empresas franqueadas da Rede Ipiranga das principais cidades do Rio Grande do Sul, com relação as características do relacionamento com seus franqueadores. Para isto, utilizou-se, a partir de um levantamento teórico sobre o tema de uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório e descritivo, sendo realizada através de um estudo de campo com 25 postos franqueados do Grupo Ipiranga no estado do Rio Grande do Sul. Com análise dos dados da pesquisa, foi possível verificar o visível grau de insatisfação dos pesquisados com relação ao relacionamento entre franqueado e franqueador, tendo em vista que a aderência ao negócio foi em sua maioria imposta pela Rede Ipiranga. Destaca-se que, embora o sistema de franquias seja percebido pelos franqueados como uma boa opção para a distribuição de produtos e para o aumento do reconhecimento da marca, o modelo de franquias da Rede Ipiranga apresenta alguns desafios a serem atingidos, tais como maior participação ativa do franqueador e seus assessores, melhor acompanhamento dos resultados financeiros das franquias para aos franqueados e, por fim, melhor modelo para definição de taxas de Royalties cobrados pela mesma.

**Palavras Chave:** estratégia - franquia - relacionamento - -



## 1. INTRODUÇÃO

A trajetória econômica do país nos últimos anos tem estimulado investidores individuais, arriscarem em negócios próprios, tornarem-se seus próprios “patrões”. Em uma economia que sofre os efeitos das oscilações de mercado e da globalização, o direcionamento dos negócios para o sistema de franquias tem se tornado uma alternativa propícia.

Neste contexto, a franquia se insere como um sistema de negócio que envolve um controle legal pelo qual o franqueado recebe o privilégio de conduzir o negócio, como um proprietário individual e tem o comprometimento de operar de acordo com os métodos e termos especificados pelo franqueador, no qual a soma total do conhecimento, da imagem, do sucesso, das técnicas de produção e do *marketing* deste é fornecida ao franqueado mediante uma determinada remuneração. Em suma, a obtenção do direito de uso na marca consolidada pelo franqueado está regulado pelo padrão do franqueador acrescido de uma compensação financeira.

O gerenciamento e a operação de uma franquia podem ser, na prática, atividades bastante complexas, em grande parte pelo próprio padrão de organização estabelecida pela rede. Esta complexidade incide em fatores sensíveis e condicionantes do sucesso do sistema, que incluem a dispersão geográfica das unidades da rede, a dificuldade de comunicação entre os elementos da rede, controle de qualidade, controle do canal de distribuição, seguir um padrão global sem perder a identidade local. Deste modo, iniciar um negócio através da adesão a uma franquia consiste em constituir prioridades e metas, bem como estar ciente dos pontos fracos e fortes do mercado franqueador e analisar a viabilidade dessa relação.

Com a desregulamentação do setor de petróleo e a intensificação da concorrência pela venda de seus derivados, a companhia Ipiranga e seus revendedores buscaram novas fontes de receitas nos postos para equilibrar as margens de lucro na venda de seus produtos. A combinação do comércio de distribuição de combustíveis com lojas de conveniências motivou ao nascimento de um novo nicho de mercado, onde a oferta de combustíveis, bens de consumo e serviços disponíveis ao público 24 horas por dia, tornaram-se um elemento significativo para as redes distribuidoras (IPIRANGA).

A assimilação das vantagens e desvantagens do sistema como um todo e a maior percepção de como os franqueados das redes entendem e executam as táticas competitivas recomendadas por seus franqueadores e o monitoramento da satisfação dos franqueados com o relacionamento são cruciais para a contínua melhoria e sucesso da franquia a longo prazo. Sendo assim, tendo em vista o tema relacionado *Franchising* a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: Qual é o posicionamento das empresas da Rede Ipiranga das principais cidades do Rio Grande do Sul que possuem franquias, com relação às características do relacionamento com seus franqueadores?

Neste sentido, partiu-se do objetivo geral de analisar o posicionamento das empresas que possuem franquia de lojas de conveniência e de troca de óleo, da Rede Ipiranga das principais cidades do rio Grande do Sul, com relação às características do relacionamento com os franqueadores. Como objetivos específicos deste estudo definiram-se: levantar informações pertinentes sobre a Rede Ipiranga, bem como suas franquias; verificar os motivos, que levaram as empresas pesquisadas a adoção da estratégia de franquia; identificar as principais vantagens e desvantagens que levaram os

franqueados a adotarem o sistema de franquia; levantar aspectos relevantes do relacionamento estabelecido entre franqueador e franqueado, com vistas a identificar pontos de convergência e pontos críticos na gestão do sistema de franquia da Rede Ipiranga; investigar o grau de satisfação com relação ao sistema de franquia da Rede Ipiranga sob a óptica dos franqueados.

O presente estudo justifica-se à medida que, quando um empreendedor investe em uma franquia quer também usufruir de vantagens atreladas a uma empresa que já atua com sucesso no mercado, passa a vender, além de seus produtos e serviços, também sua marca, a experiência referente à administração do negócio e assistência permanente, a uma segunda organização. Observa-se que, ao vivenciarem suas realidades locais, os franqueados, transmitem experiências ao franqueador e inovam o formato da franquia, mantendo o negócio competitivo dentro do seu ramo de atuação. Neste sentido, procurar conhecer as variáveis que influenciam na satisfação ou insatisfação desta relação é propiciar uma compreensão das razões de se manter franqueado junto à companhia Ipiranga, o que se configura no propósito básico desta pesquisa.

Ainda como fator relevante do estudo proposto, pode-se citar a possibilidade de sua contribuição acadêmica, visto que as informações obtidas através desta pesquisa poderão servir de subsídios que poderão favorecer ao direcionamento para novos estudos sobre o tema.

## 2. FRANQUIAS

Conforme Milman (1996), o termo franquia apareceu no tempo da Idade Média na França, com a expressão *Franc* que é uma palavra do francês antigo, que significa uma transferência de um direito, concessão de um privilégio ou permissão exclusiva, contudo o sistema de franquia tem a sua origem em meados do século XIX, nos Estados Unidos, no ano de 1862, a companhia I.M. *Singer&Co*, dedicada à fabricação de máquinas de cozinhar, começou a utilizar esta fórmula.

*Franchising* pode ser visto como uma tática para a distribuição e negociação de produtos e serviços, até mesmo uma prática garantida e eficaz para as empresas que almejam expandir suas operações com baixo investimento, representando uma grande chance para quem quer ser dono de seu próprio negócio. O termo pode ser definido por Plá (2001 p. 17) como “um sistema de distribuição de produtos, tecnologia e/ou serviços. Estabelece que o franqueador concede ao franqueado o direito de explorar o seu conceito, *know-how* e marca, mediante uma contraprestação financeira”.

Assim, *franchising* é um modo alternativo para que o empreendedor promova a expansão do negócio e, de acordo com Leite (2000, p. 6), “o sistema de *franchising* destina-se a toda e qualquer pessoa que esteja interessada em utilizá-lo como consagração do espírito empreendedor, com o objetivo de criar uma alternativa de novos negócios”.

No Brasil a Lei no. 8.955 de 15 de Dezembro de 1994 regulamentou a franquia empresarial. A definição legal de franquia, de acordo com Art. 2º. desta lei é a seguinte:

o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente. Associado ao direito de distribuição de produtos e serviços, de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional, desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (MILMAN, 1996, p. 29).

Para Leite (2000, p. 9) “o conceito exato de franqueador indica aquele que outorga, ou que concede o direito de uso de sua marca a outrem”, ou seja, é o dono de uma marca, produtor de produtos ou fornecedor de serviços específicos e peritos de procedimento operacionais e gerenciais bem definidos e bem sucedidos.

Já o franqueado é um parceiro do franqueador, ou seja, recebe a licença ou concessão do direito de uso da marca, sendo que a relação comercial entre as partes não caracteriza vínculo empregatício e, segundo Plá (2001 p. 17) “é a pessoa física ou jurídica que paga ao franqueador para aderir à rede de franquia e operar o seu próprio empreendimento, que tem todo o formato do negócio do franqueador – marca conhecida e *know-how*, operação e tecnologia já testados e aprovados”.

*Royalties* é considerado uma retribuição financeira paga mensalmente pelo franqueado ao franqueador pelo uso contínuo da marca, pelo apoio permanente que o franqueado recebe, pelo treinamento e reciclagem; pelo suporte mercadológico, pelo suporte administrativo, sendo prevista no contrato de franquia, que é definida por Siqueira (2007, p. 5) como o “valor cobrado pelo franqueador ao franqueado como forma de remuneração dos serviços prestados pelo franqueador ao franqueado durante toda a relação de negócio com o sistema de franquia”.

No Brasil, segundo Mauro (2006) o sistema de *franchising* passou a se estabelecer a partir da década de 1980, concentrando-se nas áreas de distribuição de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas, e com o surgimento dos *Shoppings Centers* o sistema se proliferou nas áreas de cosméticos, acessórios e confecções.

A Associação Brasileira de *Franchising* - ABF foi criada em 1987, com a finalidade de promover no país o sistema de franquias e divulgar suas vantagens aos envolvidos, realizando a defesa do sistema junto às autoridades, estimulando o aperfeiçoamento técnico ao estabelecer padrões que auxiliam a moralizar o mercado e garantindo a seriedade e profissionalismo no uso do sistema no Brasil. O mercado de franquia foi aberto à competição internacional em 1992 e, em 1994, foi promulgada uma legislação específica para o setor<sup>1</sup> que passou a reger as relações entre franqueados e franqueadores. Atualmente além de o sistema ser amparado por lei e ter a ABF como seu divulgador, podemos contar com diversas informações sobre o setor.

O desenvolvimento do sistema de franquia no Brasil e no mundo passou por diversas etapas, ao ser considerado o grau de profissionalização e sistematização dos processos, o que significa maior ou menor risco de investimentos para o franqueado. O Sistema *franchising* vem evoluindo muito conforme dados da ABF e, com base na figura 1 evidencia-se uma grande evolução em unidades franqueadoras.

---

<sup>1</sup> Lei da Franquia nº. 8.955/94

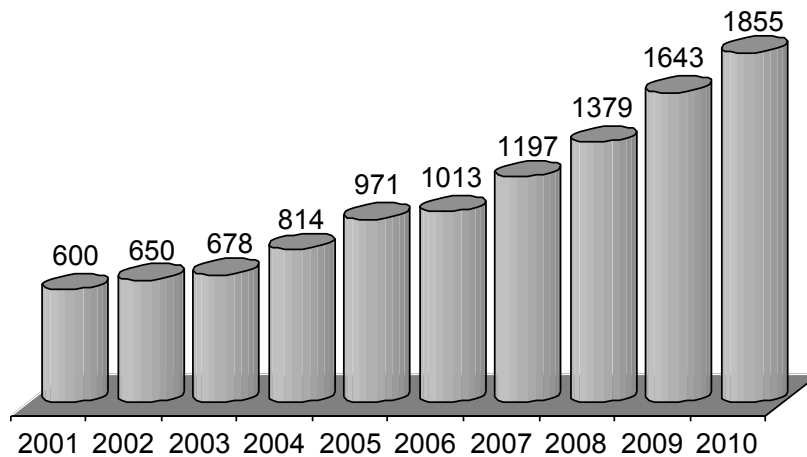


Figura 1 - Evolução do Número de Franquias no Brasil (2001 – 2010) Fonte: ABF (2010)

Apesar do crescimento positivo no setor, muitos negócios já existentes se lançam no sistema de *franchising* com o objetivo de expandir suas operações, mas, como adverte Plá (2001, p. 27) “apesar de números tão impressionantes, o *franchising*, como todo sistema evolutivo, vem passando por uma seleção natural que tem levado ao seu constante aprimoramento”. Isso se deve a suas características, que envolve o franqueador e franqueado.

## 2.1 RELACIONAMENTO FRANQUEADO-FRANQUEADOR

Como já foi evidenciado, a franquia é um sistema de mútua parceria, no qual, simultaneamente, um depende do desempenho do outro, por isso é importante que tanto os franqueados, quanto os franqueadores tendem a investir numa relação de confiança, já que fundamentalmente o sucesso do negócio é resultado da transparência e fluência do relacionamento entre eles. Sendo assim, segundo Plá (2001, p.77) “o bom relacionamento com os franqueados assegura ao franqueador a manutenção dos padrões estabelecidos para a rede e, como consequência, o crescimento e a credibilidade de sua marca”.

Presume-se que, um franqueado espera ser bem sucedido, com todas as possibilidades de expansão do mercado, além de receber bom atendimento, consultoria e ética na relação comercial e, deste modo, Plá (2001, p.29) afirma que “o franqueador ético concede ao franqueado um conceito de negócio já testado e de comprovado sucesso e, com isso, assume a responsabilidade de crescimento da sua marca, além do compromisso de com ele manter um relacionamento transparente”. Sendo assim, é através da fluência e a transparência na comunicação entre os envolvidos no sistema de *franchising* que os conflitos da relação comercial podem ser minimizados e solucionados.

Enquanto ambos, franqueado e franqueador, se entendam e estejam de acordo com as regras e limitações de cada um, terão tudo para que os dois lados saiam ganhando e o relacionamento seja duradouro e sadio, mas devem estar ciente que um negócio é muito mais do que vender e receber em troca lucro, como evidencia Mauro (2006, p.211) ao salientar que “o franqueado, feliz, pensa em investir novamente nessa relação, adquirindo novas franquias da rede ou indicando-a para outras pessoas”.

## 2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIA

O sistema de franquia é uma maneira de dividir o sucesso, porém por ser uma união entre duas partes, “é inevitável criar expectativas de ambos os lados. Igualmente inevitável é o surgimento de frustrações – e conflitos, como consequência” (PRADO, 2008, p. 19). Sob esse enfoque, podem-se verificar como em todo o sistema de negócios as vantagens e desvantagens de aderir a este tipo de administração.

O sistema de franquia apresenta, além de vantagens e desvantagens, algumas limitações tanto para ambos os parceiros, as quais devem ser administradas sem comprometer o desempenho de toda a rede, sempre buscando o sucesso do empreendimento e o elo formado deve ser satisfatoriamente forte para transcender os obstáculos encontrados. Deste modo, o “melhor ou pior relacionamento entre franqueador e franqueado, enquanto resultado de uma estratégia (intencional ou não) do franqueador voltada para seu ambiente interno, pode ser fator relevante para o sucesso ou fracasso do empreendimento” (COHEN E SILVA 2000, p.112). Pode-se verificar através do quadro 3 as principais vantagens e desvantagens do sistema de *franchising* segundo Plá (2001).

<b>Vantagens do <i>Franchising</i></b>	<b>Desvantagens do <i>Franchising</i></b>
<p><b>Para o franqueador:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilita a expansão do negócio com recursos de terceiros.</li> <li>• Gera economia de escala</li> <li>• Dilui responsabilidade com a concorrência</li> <li>• Fortalece a marca</li> </ul>	<p><b>Para o franqueador:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldades quanto à manutenção dos padrões operacionais e da disciplina do franqueado</li> <li>• Problemas no processo de quebra de vínculo com o franqueado.</li> <li>• Complexidade quanto à divisão de ganhos</li> <li>• Formação de concorrência potencial</li> </ul>
<p><b>Para o franqueado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalece a atuação em um mercado competitivo.</li> <li>• Garante a utilização de uma marca consolidada, com tecnologia já testadas.</li> <li>• Minimiza os riscos de abertura de um negócio.</li> <li>• Proporciona orientação e assistência na administração do negócio e benefícios com a expansão da rede.</li> </ul>	<p><b>Para o Franqueado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pouca oportunidade de iniciativas individuais.</li> <li>• Custo com a marca e a metodologia</li> <li>• Dificuldade na venda do negócio.</li> <li>• Risco de o franqueador fracassar.</li> </ul>

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do sistema *franchising*. Fonte: PLÁ (2001, p. 30)

Neste sentido, para que sejam minimizados os conflitos e maximizadas as vantagens entre as partes, é necessária uma relação sólida entre o franqueador e sua rede, sendo importante que alguns itens sejam observados, seguindo alguns estágios que podem ajudar a compor esta relação. Conforme afirma Prado (2008, p. 39), “são três os principais documentos que determinam o relacionamento entre franqueador e franqueado: Circular de Oferta de Franquia, conhecida no meio por sua sigla COF, o Pré-contrato de Franquia e, finalmente, o Contrato de Franquia”.

O contrato de franquia compreende a cessão da licença de uso de marca de um produto, a prestação de serviços e a distribuição de alguns bens, conforme estabelecido pelo franqueador e franqueado. Mauro (2006, p. 137) assegura que “o contrato de franquia empresarial é um contrato de cessão de direitos, no qual o franqueador cede ao franqueado a prerrogativa de uso de marca ou patente, bem como o uso de *know-*

*how*, por intermédio do qual auferirá renda, configurando um sistema de verdadeira parceria empresarial”.

Os documentos que consolidam o sistema franquia possuem importância fundamental demonstrando ao “negócio ofertado pelo franqueador a transparência necessária e precisa a respeito do seu sistema de franquia empresarial e do *modus operandi* do seu negócio”. (SILVEIRA, 2009, p. 73)

### **3. METODOLOGIA**

Quanto aos procedimentos metodológicos, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa, de caráter exploratório e descritivo. Malhotra (2006, p. 154) afirma que “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente aplica alguma forma de análise estatística”. Diehl e Tatim (2004, p. 53) ressaltam que a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Já a pesquisa descritiva tem como “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (p. 54).

No que tange aos procedimentos técnicos, optou-se por um estudo de caso realizado junto a Rede Ipiranga que utilizou-se de técnicas de levantamento. Diehl e Tatim (2004, p. 53) evidenciam que o uso desta técnica é dada pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permite seu amplo e detalhado conhecimento”.

Como plano de coleta de dados, inicialmente utilizou-se da pesquisa bibliográfica. Uma pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão será indispensável para constituir o marco teórico. Tozoni-Reis (2009, p.25) demonstra que o uso da pesquisa bibliográfica tem por finalidade a “busca de conhecimentos sobre os fenômenos investigados na bibliografia investigada”.

Posteriormente, na fase descritiva, definiu-se a amostragem por acessibilidade de 25 organizações que fizeram parte da pesquisa, partindo da população de aproximadamente 95 postos de gasolina da Rede Ipiranga que possuem franquias, localizados nas principais cidades do Rio Grande do Sul: Santa Maria (6-6), Santa Cruz do Sul (4-4), Lajeado (2-1), Caxias do Sul (11-1), Pelotas (8-1), Sapiranga (2-1), Sapucaia do Sul (1-1), São Leopoldo (5-2), Bento Gonçalves (1-1), Tramandaí (1-1) Canoas (3-1), Viamão (2-1), Santa Rosa (4-1), Cachoeirinha (2-1) Bagé (3-1), Porto Alegre (40-1). A amostragem se deu por acessibilidade, ou seja, 85 postos foram contatados, mas somente 25 mostraram-se acessíveis a participar da pesquisa. Para coleta dos dados, um questionário com 9 perguntas fechadas em escala 5 e 3 abertas foi desenvolvido junto ao sistema *formsite* (online) e enviado por e-mail aos gerentes dos postos pesquisados.

No plano de análise dos dados, primeiramente tabulou-se os dados da pesquisa com a utilização do *software* SPSS 16.0 e posteriormente, os dados foram interpretados e analisados sob a ótica qualitativa, com a finalidade de dar um sentido mais amplo das respostas obtidas da aplicação da pesquisa, através de sua ligação a outros conhecimentos já obtidos.

### **4. O GRUPO IPIRANGA**

A história do Grupo Ipiranga iniciou em 1936, em Uruguaiana, RS, quando 12 empresários brasileiros, argentinos e uruguaios firmaram em Porto Alegre a fundação

de uma refinaria nomeada Ipiranga S.A. Companhia Brasileira de Petróleos. E nesta época, o setor petrolífero não era explorado no Brasil. A inauguração da empresa aconteceu em 7 de setembro de 1937, na cidade portuária de Rio Grande, dando início ao processo de refino de petróleo. A Ipiranga era a primeira e única Refinaria de Petróleo do Brasil, e ao ser fundada, muitos comentavam que seria complicado que uma refinaria brasileira desse certo, dada intensa concorrência do mercado.

Ao longo do tempo a modesta refinaria se transformou no Grupo Ipiranga, com atuação em refino de petróleo, distribuição de combustíveis e de produtos químicos, petroquímica, produção de asfaltos, óleos lubrificantes e especiais, e hoje tem participação na produção e no transporte de gás. O grupo possui três empresas de capital aberto com ações negociadas na Bovespa: Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A., que atua na produção e comercialização de derivados de petróleo desde 1937, e sua operação é mantida sob regulamentação do governo por causa das características determinadas para essa atividade ao longo de mais de sessenta anos. Atua também na área de distribuição de produtos, adotando o nome Distribuidora de Produtos de Petróleos Ipiranga S.A. (DPPI) e possui a Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga (CBPI). Detém ainda participações societárias na Companhia Petroquímica do Sul (COPEL), a central de matérias-primas do Pólo Petroquímico do Sul, localizada em Triunfo, RS, e na Petroquímica S.A., empresa produtora de polipropileno situada no Chile. A marca Ipiranga é reconhecida em todo o território brasileiro pela qualidade de seus produtos, prestação de serviços e de atendimento.

No ano de 2009, a Ipiranga registrou receita líquida de R\$ 30,5 bilhões com crescimento de 34% em relação a 2008, com volume de vendas de 17,2 milhões de metros cúbicos. No primeiro trimestre de 2010, a receita líquida da empresa foi de R\$ 8,6 bilhões, 68% acima do valor registrado em igual período do ano passado. Outra mudança importante acontece no ano de 2007 o Grupo Ipiranga, poucos meses antes das comemorações de setenta anos de existência, 19 de março de 2007, muda de direção. Foi feita a aquisição da empresa no valor aproximado de 4 bilhões de dólares pelo consórcio formado por Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), Braskem S.A. (Braskem) e Ultrapar Participações S.A. (Ultrapar) (SINDICON, 2010).

Na data a Petrobras, a Braskem e o Grupo Ultra, no Estado do Rio Grande do Sul formalizaram a fusão. Ressalta-se a importância de o negócio ter sido concluído entre grupos brasileiros e que, assumindo os negócios do Grupo Ipiranga, buscam um maior potencial de investimentos e expansão. No processo de aquisição, a Petrobras, o Grupo Ultra e a Braskem assumem os negócios da Refinaria de Petróleo Ipiranga. A Petrobras assume a distribuição de combustíveis e lubrificantes nas regiões Norte, Nordeste e Centro-oeste. O Grupo Ultra passa a conduzir os negócios de distribuição de combustíveis e lubrificantes nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, mantendo a marca Ipiranga. A Braskem, em conjunto com a Petrobras, assume os ativos da Ipiranga Petroquímica e o controle da COPEL.

Antes da venda a base acionária do Grupo Ipiranga sempre foi controlada por um grupo familiar. Em 2007 faziam parte do comitê executivo cinco representantes das famílias. Eram eles: João Pedro Gouvêa Vieira Filho, Bolivar Baldisserotto Moura, Roberto Bastos Tellechea Filho, Carlos Alberto Martins Bastos e Sérgio Silveira Saraiva e mais de 60 acionistas de menor porte. O Grupo tinha mais de 3,3 mil funcionários. No momento da venda a rede de postos de combustíveis tinha mais de cinco mil estabelecimentos. Era a segunda maior do Brasil, ficando atrás somente da BR Distribuidora (Petrobrás).



#### 4.1 AS FRANQUIAS DA REDE IPIRANGA

Com a acirrada concorrência entre as companhias de combustíveis, houve a necessidade de buscar diferenciais para a revenda de combustível, agregando formas de se manter competitiva e atrair mais consumidores com a implementação de serviços de conveniência e melhora no atendimento e realização das trocas de óleo, buscando novos formatos de negócio, como as franquias *Am/Pm* e *Jet Oil*.

Desde modo, a franquia *Am Pm* passou a existir em 1974 em Los Angeles, Califórnia, na *Atlantic Richfield Company* (ARCO), pioneira na indústria petrolífera a operar lojas de conveniência. No final da década de 70, 246 lojas *Am Pm* já operavam nos Estados Unidos em regime de franquia. Atualmente, as lojas *Am Pm* estão espalhadas por 12 países: Estados Unidos, Brasil, México, Argentina, Tailândia, Reino Unido (Inglaterra), Canadá, Austrália, Japão, Coreia, Filipinas e Indonésia (IPIRANGA, 2011).

Em 2010 a *Am Pm* tornou-se a maior rede de lojas de conveniência do Brasil e neste ano alcançou a marca de mais de 1.000 unidades distribuídas todo o País, com mais de 90 produtos. A *Am Pm* é líder de mercado, com 21,5% de *market share*, segundo dados do Sindicato Nacional das Empresas Distribuidoras de Combustíveis e de Lubrificantes (Sindicom) e ainda, encerrou 2009 como a segunda maior rede varejista do país em número de lojas, segundo ranking da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS - 2010).

Segundo pesquisa encomendada pela Ipiranga no ano de 2009, a maioria dos frequentadores da *Am/Pm* é do sexo masculino (70%), entre 18 e 35 anos (45%) e abastecem no posto entre duas e quatro vezes por semana (28%). Dos pesquisados, 56% vão à loja *Am/Pm* também entre duas e quatro vezes por semana, a maioria pela localização geográfica (32%) e pelo atendimento (21%). Além dos sanduíches, os produtos mais consumidos são cigarros, bebidas não alcoólicas, bebidas alcoólicas e bebidas quentes, principalmente, o café (IPIRANGA, 2011).

Em geral, o tempo em que a pessoa permanece dentro da loja é curto: 30% não passam mais do que cinco minutos e 29% ficam até 10 minutos dentro da loja de conveniência. Em média, as pessoas que frequentam a *Am/Pm* gastam R\$ 11,84 a cada vez que vão à loja. Em 2009, a *Am/Pm* realizou mais de 120 milhões de transações. Ela tem importante papel para o emprego no Brasil, pois gera 4 mil empregos diretos e 24 mil indiretos em todo o País, através da sua rede de franquias. A *Am/Pm* tem crescido ano a ano, em 2006, a rede tinha 611 lojas, em 2007, ampliou o número para 675; já no ano seguinte, eram 759 estabelecimentos. Em 2009, a Ipiranga concluiu a compra da Texaco e incorporou as lojas de conveniência da rede à *Am/Pm*. Foram adicionadas mais 200 lojas da Texaco e, contando com as novas abertas pela Ipiranga, que totalizaram 317, a *Am/Pm* fechou o ano de 2009 com 963 lojas. O Rio Grande do Sul é o estado com o maior número de franquias da rede, com 24% do total de franqueados, sendo que logo em seguida vem São Paulo, com 23% (IPIRANGA, 2011).

Outra inovação de franquia foi o serviço *Jet Oil* lançado em 1994, com objetivo de levar aos consumidores da Ipiranga um serviço especializado, um fator de diferenciação para a rede de postos. Tal inovação foi feita com base no crescimento da frota nacional, que aumentou 35% nos últimos anos, ampliando ainda mais o mercado deste segmento. Em 2009, mais de um milhão de trocas de óleo foram feitas nas unidades da rede, com consumo superior a quatro milhões de litros de lubrificantes. Os franqueados recebem treinamento da Ipiranga e seguem as especificações do fabricante

do carro, realizando a mais completa troca de óleo em um ambiente especializado (IPIRANGA, 2011).

De acordo com levantamento da Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2011), a franquia *Am/Pm* possui 1026 unidades e está em 6º lugar no ranking das franquias e a franquia *Jet Oil* tem 706 unidade e ocupa a 13ª posição.

#### 4.2 MOTIVOS, VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ADOÇÃO DAS FRANQUIAS DA REDE IPIRANGA.

Partindo do objetivo de analisar o posicionamento das empresas que possuem franquia de lojas de conveniência e de troca de óleo, da Rede Ipiranga das principais cidades do Rio Grande do Sul, com relação às características do relacionamento com os franqueadores, esta parte da pesquisa visou verificar os motivos, que levaram as empresas pesquisadas a adoção da estratégia de franquia, bem como identificar as principais vantagens e desvantagens que levaram os franqueados a adotarem o sistema de franquia da Rede Ipiranga.

No que tange ao perfil das empresas participantes, nos gráficos 01 e 02 observam-se respectivamente o tempo de mercado e o número de funcionários das 25 empresas respondentes.

Observou-se que o tempo de mercado das empresas pesquisadas da rede Ipiranga que possuem franquias, a maior parte dos mesmos atua a mais de 10 anos no mercado, representando 40% dos pesquisados, assim como se visualiza que 32% das empresas pesquisadas possuem de 1 a 5 anos de atuação no mercado. Analisando estes dados, com base no tempo de atuação no mercado, este fato contribui para que as mesmas possuam bom conhecimento e experiência neste segmento, o que corrobora de forma coerente e objetiva para o estudo em questão.

Quanto ao número de funcionários, as empresas demonstraram que em sua maioria possuem de 10 a 20 colaboradores, resultando em 40% do total investigado e, logo em seguida tem-se o percentual de 24% para as empresas que possuem de 5 a 10 funcionários. Neste item, pode-se verificar que o número de funcionários é equivalente a empresas de pequeno porte, conforme a classificação do SEBRAE<sup>2</sup>, ou seja, mesmo sendo uma rede de empresas, cada uma é operada por um número pequeno de colaboradores e, deste modo pode-se indicar que, ao possuir um número reduzido de empregados os diretores, ou proprietários, necessitam participar ativamente das atividades operacionais do negócio e em consequência estarem cientes das inúmeras situações do negócio, sejam elas positivas ou negativas.

Verificou-se que, das empresas pesquisadas 72% possuem as duas franquias, ou seja, a JetOil e a Am/Pm e 24% possuem somente a loja de conveniência Am/Pm. No gráfico 04 observa-se que o faturamento mensal das mesmas é bem representado em todas as faixas, porém o faturamento mais expressivo, com 28%, é de R\$ 20 mil a 40 mil por mês e 24% das empresas pesquisadas possuem faturamento entre R\$ 40 mil e R\$ 60 mil por mês. Seguindo no mesmo raciocínio do número de funcionários, pode-se perceber que a maioria das empresas possui faturamento de empresas de pequeno porte, conforme a classificação do estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte<sup>3</sup>, indicando a necessidade das organizações possuírem uma gestão administrativa, onde o dirigente acumula as funções das áreas funcionais, como

---

<sup>2</sup> ESTATUTO NACIONAL DA MICROEMPRESA E DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE

<sup>3</sup> LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006

finanças, vendas, compras, direção e ainda executa junto com os colaboradores as tarefas operacionais.

No que se refere aos motivos que levaram as empresas a adotar as franquias da Rede Ipiranga, de acordo com os pesquisados, pode-se elencar que os principais motivos positivos totalizam 36% para pesquisados os quais estão relacionados a qualidade e a marca reconhecida da rede Ipiranga, bem como ao marketing oportunizado pela Rede as empresas. Já os motivos negativos representam 64% para os pesquisados, onde se pode identificar que a opção pela franquia foi por imposição da companhia, ou seja, ao ser revendedor Ipiranga e não possuir a propriedade do espaço físico, os pesquisados não tiveram a opção de não possuir a franquia. Este fato demonstra que a franquia não foi de escolha do empreendedor, o que pode acarretar que, muitas vezes, os proprietários não acreditem no poder do seu empreendimento.

Visando identificar as principais vantagens e desvantagens esperadas pelos na adoção o sistema de franquia da Rede Ipiranga, na tabela 01 verificam-se as médias obtidas no que tange ao posicionamento dos mesmos, com base na seguinte escala de grau de concordância de cinco pontos (1 - Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Indiferente, 4 – Concordo, 5 - Concordo totalmente)

De acordo com os dados apresentados na tabela 01, pode-se perceber que as principais vantagens esperadas pelos franqueados na adoção do sistema de franquia da Rede Ipiranga relacionam-se a garantia da utilização de uma marca consolidada, com média de 3,12 de concordância, seguida do fortalecimento de atuação em um mercado competitivo e utilização tecnologia já testada, com média de 3,04 de concordância. Percebe-se que, mesmo as maiores médias obtidas, destacam que os pesquisados mostram-se indiferentes as vantagens esperadas, tendo em vista que, para a maioria, a opção pela franquia não foi uma escolha e sim, uma imposição da Rede.

Tabela 1: Vantagens esperadas na adoção do sistema de franquia da Rede Ipiranga

<b>VANTAGENS</b>	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio</b>
1. Fortalecimento de atuação em um mercado competitivo.	25	1.00	5.00	3.0400	1.36870
2. Garantia de utilização de uma marca consolidada.	25	1.00	5.00	3.1200	1.45258
3. Utilização tecnologia já testada.	25	1.00	5.00	3.0400	1.36870
4. Menor risco de abertura de um negócio.	25	1.00	5.00	2.9200	1.18743
5. Orientação e assistência na administração do negócio e benefícios com a expansão da rede.	25	1.00	5.00	2.9200	1.07703

As vantagens que obtiveram menor média, mas ainda assim caracterizando a postura dos pesquisados como indiferentes, relacionaram-se ao menor risco da abertura de um negócio e a orientação e assistência na administração do negócio e benefícios com a expansão da rede com média de 2,92 de concordância. Neste item, pode-se verificar que os franqueados consideram que, mesmo o negócio sendo já testado, o risco do negócio fracassar assemelha-se a um negócio independente, bem como, o fato da orientação, assistência e expansão do negócio, esta não é vista como uma vantagem esperadas na adoção do sistema de franquias, o que pode implicar na descrença que estas empresas possuem ao aderir ao modelo de negócio imposto pela companhia Ipiranga.

Na tabela 02 podem-se observar as médias obtidas no que tange as desvantagens percebidas pelos franqueados da Rede Ipiranga quanto a opção de franquias, no que tange ao grau de concordância.

Tabela 2: Desvantagens percebidas pela adoção do sistema de franquia

DESVANTAGENS	N	Máxim		Média	Desvio
		Mínimo	o		
1. Pouca oportunidade aos franqueados de iniciativas individuais quanto a marca/ produtos/ promoções/ preço, etc.	25	1.00	5.00	3.9200	1.32035
2. Valor dos Royalties - Custo da marca e a metodologia utilizada pela franqueadora	25	1.00	5.00	4.0800	1.28841
3. Dificuldade de transferência da franquia a terceiros	25	1.00	5.00	4.0800	1.18743
4. Falta de acompanhamento e suporte do franqueador	25	1.00	5.00	3.6800	1.40594

Analisando as principais desvantagens percebidas pela adoção do sistema de franquias da rede Ipiranga, pode-se averiguar que o valor dos *Royalties* e a dificuldade de transferência da franquia a terceiros, possuíram média de 4,08 de concordância. Percebe-se que a taxa cobrada pela manutenção da franquia, chamada de *Royalties*, é entendida entre os franqueados como onerosa e que, muitos franqueados tem a vontade de abandonar o negócio e repassar para terceiros, já que é percebida a dificuldade da operação da revenda de combustível, o qual necessita também cobrir os custos das franquias.

Ainda neste item, pode-se constatar que a pouca oportunidade aos franqueados de iniciativas individuais quanto a marca, produtos, promoções, preço, dentre outros, alcançou média de 3,92 de concordância, estando em segundo lugar como principal desvantagem do sistema de franquias. Este fato demonstra que os empresários estão atrelados a marca, produtos e promoções impostas pelo franqueador, sem poder adequar-se a sua situação local, sendo obrigado a operar conformes os padrões globais da Rede. Já quanto a falta de acompanhamento e suporte do franqueador, mesmo com a menor média obtida de 3,68, esta ainda configura-se como um elemento percebido como desvantagem pelos pesquisados, a qual relaciona-se diretamente com a possível insatisfação dos franqueados pois, já que para a maioria a escolha da franquia não foi uma opção, a franqueadora necessitaria cumprir com o apoio esperado pelos franqueados no suporte esperado por eles.

Ao serem questionários quanto a existência de outras vantagens esperadas ou desvantagens percebidas pela adoção das franquias, dois dos respondentes elencaram como vantagem a marca consolidada e a promoção Km de Vantagens oportunizada pela rede Ipiranga. Entretanto, no que tange as desvantagens expressas, verificou-se a imposição de padrões globais, sem adaptação local, a compra de equipamentos desnecessários, a existências de pouca comunicação com os outros membros da rede, a percepção do descompromisso do franqueador com o franqueado, o controle excessivo da padronização, o fato do franqueado não poder trabalhar com produtos locais, sendo obrigado a trabalhar somente com produtos impostos pela franqueadora.

#### 4.3 RELACIONAMENTO FRANQUEADO X FRANQUEADOR DA REDE IPIRANGA

Neste ponto da pesquisa são apresentados os resultados relacionados aos aspectos relevantes do relacionamento estabelecido entre franqueador e franqueado, com vistas a identificar pontos de convergência e pontos críticos na gestão do sistema de franquia da Rede Ipiranga. Neste sentido na tabela 03 observam-se as médias obtidas com base na escala de grau de e relevância dos aspectos abaixo apresentados com base na escala (1 - Não é relevante, 2 - Pouco relevante, 3 – Indiferente, 4 – Relevante, 5 - Muito relevante).

Tabela 3: Grau de relevância dos aspectos relacionados ao relacionamento franqueado e franqueador

RELACIONAMENTO	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
1. Realização dos compromissos acordados entre as partes	25	1.00	5.00	2.8000	1.32288
2. Acompanhamento e consulta de opinião do franqueado	25	1.00	5.00	2.7600	1.30000
3. Relacionamento do assessor de Franquia com o franqueado	25	1.00	5.00	3.0800	1.55242
4. Treinamento contínuo dos operadores	25	1.00	5.00	2.8400	1.51877
5. Cumprimento das clausulas estabelecidas em contrato pelo franqueador	25	1.00	5.00	3.0400	1.39881
6. Formas e constância da comunicação com o Franqueador	25	1.00	5.00	2.9200	1.22202
7. Monitoramento do desempenho do franqueado	25	1.00	5.00	3.2000	1.35401

Como pode ser verificado na tabela 03, os pesquisados demonstram-se indiferentes quanto a relevância de todos os aspectos de relacionamento com o franqueado, com destaque para o monitoramento do desempenho do franqueado possui a maior média com 3,20 seguido do relacionamento do assessor de franquia com o franqueado com média de 3,08 .Já as menores médias ficaram entre 2,76, relacionada ao acompanhamento e consulta de opinião do franqueado e 2,80 de média de concordância para a realização dos compromissos acordados entre as partes. Neste quesito, verifica-se que os empresários pesquisados demonstram a impossibilidade em opinar dentro de seu próprio negócio, já que mesmo operando uma franquia com padrões globais, possuem a necessidade de adequar-se as situações locais de cada estabelecimento, tendo em vista que o franqueador lançar promoções e produtos, que deverão ser vendidos nas unidades franqueadas sem consulta prévia ao franqueado, o que demonstra o desinteresse quanto às ideias, expectativas ou desejos em atender seus clientes, já que muitas das lojas da Rede operam em cidades. Evidencia-se também a divergência quanto aos compromissos acordados entre o franqueador e o franqueado onde o franqueado acaba por não cumprir as cláusulas do contrato por não receber assistência ou auxílio para atender seus consumidores de forma a satisfazer as necessidades e desejos, conforme cada situação local.

#### 4.4 A SATISFAÇÃO DO FRANQUEADO DA REDE IPIRANGA

A última parte da presente pesquisa visou investigar o grau de satisfação com relação ao sistema de franquia da Rede Ipiranga sob a óptica dos franqueados. Neste sentido, na tabela 04 verificam-se as médias obtidas com base na escala (1 - Nada satisfeito, 2 - Pouco satisfeito, 3 – Indiferente, 4 - Parcialmente satisfeito, - Totalmente satisfeito).

Pode-se evidenciar que os pesquisados demonstram-se indiferentes a maior parte dos quesitos relacionados às franquias da Rede Ipiranga apresentados na tabela 04, com destaque para o desenvolvimento de novos produtos com média de 2,96 de satisfação e o relacionamento entre franqueado e franqueador e o sistema de automação (*Wincash*) com média de 2,76 de satisfação.

Tabela 4: Satisfação dos Franqueados

GRAU DE SATISFAÇÃO	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio
1. Projeto arquitetônico e de implantação da franquia	25	1.00	5.00	2.7200	1.33915
2. Capacitação e treinamento dos funcionários da franquia	25	1.00	5.00	2.5600	1.26095
3. Sistema de controle e manutenção de estoque	25	1.00	4.00	2.5600	1.19304

4. Sistema de compras da franquia	25	1.00	5.00	2.5600	1.38684
5. Promoções e propagandas promovidas pela Rede	25	1.00	5.00	2.6000	1.35401
6. Preços dos produtos e serviços da franquia	25	1.00	5.00	2.2000	1.32288
7. Sistema de automação da franquia (Wincash)	25	1.00	5.00	2.7600	1.36260
8. Valor cobrado Royalties	25	1.00	4.00	1.7200	1.02144
9. Central de suporte ao sistema	25	1.00	4.00	2.2000	1.08012
10. Assessoramento e suporte para solução de problemas relacionados a franquia	25	1.00	5.00	2.5200	1.19443
11. Desenvolvimento de novos produtos	25	1.00	5.00	2.9600	1.20692
12. Resultados financeiros gerados pela franquia	25	1.00	5.00	2.3200	1.31403
13. Relacionamento entre franqueado e franqueador	25	1.00	5.00	2.7600	1.16476
14. Tempo de envolvimento do franqueado com a gestão do negócio	25	1.00	5.00	2.7200	1.24231

Pode-se evidenciar que os pesquisados demonstram-se indiferentes a maior parte dos quesitos relacionados às franquias da Rede Ipiranga apresentados na tabela 04, com destaque para o desenvolvimento de novos produtos com média de 2,96 de satisfação e o relacionamento entre franqueado e franqueador e o sistema de automação (*Wincash*) com média de 2,76 de satisfação.

Entretanto, destacam-se os itens com menor média que se relacionam ao valor cobrado dos *Royalties*, com média de 1,72, a central de suporte ao sistema e preços dos produtos e serviços da franquia com média de 2,20 e os resultados financeiros gerados pela franquia com média de 2,32, os quais se configuram em elementos da insatisfação dos pesquisados. Novamente o valor da taxa de *Royalties*, o qual já foi considerado como fator de desvantagem, também aqui se apresenta como o principal motivo de insatisfação dos pesquisados. Neste contexto, verifica-se que, o valor cobrado para manutenção da franquia não é percebido como justo pelo franqueado, o que afeta diretamente nos resultados financeiro gerados pela franquia.

Porém, partindo-se do princípio de que a aderência ao negócio foi imposta, fatores que também foram avaliados como possíveis causadores da insatisfação dos pesquisados, relacionados a falta de assessoramento e suporte para solução de problemas relacionados a franquia, a capacitação e treinamento dos funcionários da franquia, ao sistema de controle e manutenção de estoque de compras da franquia, bem como, as promoções e propagandas promovidas pela Rede deveriam ter uma maioria atenção da Rede Ipiranga, já que estes fatores deveriam ser percebidos como vantagens e, nesta pesquisa, configuram-se como elementos causadores do desinteresse e insatisfação do empreendimento.

Ao finalizar a pesquisa, pode-se verificar a nota que os pesquisados atribuíram à sua relação com o franqueador, sendo que, do total de pesquisados, 60% destes atribuíram nota de 1 a 5 ao seu relacionamento com o franqueador, com destaque de 16% para nota 4. Outro ponto é que 32% atribuíram nota de 6 a 8 e apenas 8% atribuem uma alta nota entre 9 e 10 para seu relacionamento com o franqueador. Destaca-se que, as baixas notas atribuídas podem estar ligadas as sugestões e críticas elencadas pelos pesquisados na última questão da pesquisa, tendo em vista que, a Rede necessita investir mais no acompanhamento permanente de treinamentos, na reavaliação do sistema de cobrança dos *Royalties* e das mercadorias, na observar da sazonalidade das franquias alinhando melhor o mix de produtos, bem como, a necessidade de maior interesse por parte do franqueador em ouvir o franqueado, consultando-o antes de formular as promoções.

## 5. CONCLUSÃO

Partindo do de analisar o posicionamento das empresas que possuem franquia de lojas de conveniência e de troca de óleo, da Rede Ipiranga das principais cidades do rio Grande do Sul, com relação às características do relacionamento com os franqueadores, primeiramente observou-se que, quanto a Rede Ipiranga que as franquias pesquisadas em sua maioria atuam a mais de 10 anos no mercado, possuem entre 10 a 20 colaboradores, agregam em sua unidade de negócio as duas franquias Am/Pm e JetOil e administraram o faturamento entre 20 a 40 mil reais. Já quanto aos motivos que levaram as empresas pesquisadas a adoção da estratégia de franquia, verificou-se que foi por obrigação do franqueador, ou seja, ao estar vinculada a Ipiranga por meio da revenda de combustível e não possuir a propriedade do espaço físico do negócio, os pesquisados não tiveram a opção de não possuir as franquias.

No que tange as principais vantagens esperadas pelos pesquisados na adoção da franquia da Rede, observou-se que a principal delas está relacionada a garantia da utilização de uma marca consolidada, já que consideram o grupo Ipiranga uma marca forte e de representatividade. Já quanto as principais desvantagens percebidas, destaca-se o valor abusivo dos *Royalties*, a dificuldade de transferência da franquia a terceiros com evidência para o controle do desempenho do franqueado resultados financeiros gerados pela franquia.

Ao levantar os aspectos ligados ao relacionamento estabelecido entre franqueador e franqueado, observou-se que os empresários pesquisados sentem-se impossibilitados de opinar dentro de seu próprio negócio, já que devem operar dentro de um padrão global, assim como demonstraram a necessidade de adequar-se localmente para melhor atender seus clientes.

Ao finalizar a pesquisa, averiguou-se que o grau de satisfação com relação ao sistema de franquia da Rede Ipiranga sob a óptica dos franqueados está baixo, devido a grande carência principalmente no que se refere ao relacionamento entre as partes. Conclui-se que o relacionamento entre franqueado e franqueador da rede Ipiranga nas principais cidades do Rio Grande do Sul está desgastada, pois o franqueado identifica muitas falhas e conflitos em relação ao formato da franquia, seus padrões, e principalmente o alto custo financeiro despendido pelo franqueado por meio dos *Royalties*. Neste sentido, sugere-se a Rede Ipiranga que a organização mantenha maior contato com seus franqueados, buscando entender suas dificuldades individuais, e em certos itens da franquia, procure ser mais flexível, bem como, busque amenizar o impacto dos *Royalties* nos custos das franquias.

## 6. REFERÊNCIAS

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. ABF.** Disponível em: <<http://www.abf.com.br/>> Acesso em 19/04/11

**BRASIL – Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDCI).** Cartilha: O que é franquia? Disponível em: <[http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_1196794000.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1196794000.pdf). Acesso em: 07/06/2011.

**COHEN, M.; DA SILVA, J. F.** O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em *fast-food*: o papel do relacionamento franqueado-franqueador. RAC - Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 109-131, maio/ago., 2000.

**DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho.** Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

**IPIRANGA S.A.** Disponível em <<http://www.ipiranga.com.br/>>. Acesso em 19/04/2011

**LEITE, Roberto Cintra.** *Franchising* na criação de novos negócios. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_ *Franchising* para franqueadores e franqueados. São Paulo: Cintra Leite editora, 2000.

**MALHOTRA, Naresh K.** Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 4º. Ed. Porto alegre: Bookman, 2004.

**MARTINS, Denise.** Ipiranga: a trajetória de uma refinaria em Rio Grande (RS), rumo à consolidação de um grupo empresarial (1930-1967), 2008. Disponível: <[http://tede.pucrs.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=1699](http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1699)> Acesso em 18/04/2011

**MAURO, César Paulo.** Guia do franqueador: como desenvolver marcas mundiais. 4ª ed. São Paulo: Nobel, 2006.

**MILMAN, Fabio.** *Franchising* LEI Nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1996.

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

**PORTAL DO FRANCHISING,** disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/>>. Acesso em 19/04/2011

**PRADO, Novoa Melitha.** *Franchising: na alegria e na tristeza.* São Paulo: Ed. do Autor, 2008.

**REFINARIA DE PETRÓLEO RIOGRANDENSE.** Disponível em: <http://www.refinariariograndense.com.br/> Acesso em 20/04/2011

**SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Lei geral das micro e pequenas empresas. <<http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/lei-geral/legislacao/lei-geral-na-integra/lei-geral-na-integra-atualizada-ate-06-10-2009>> Acesso em 04/11/2011.

**SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas..** Disponível e: <<http://www.sebrae.com.br/>> Acesso em 20/04/2011

**SILVEIRA, Claudio Vieira da.** *Franchising: Guia Prático.* 2ª ed. Curitiba: Juruá. 2009

**SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE COMBUSTÍVEIS E DE LUBRIFICANTES. SINDICON.** Disponível em: <<http://www.sindicom.com.br> > Acesso em: 19/04/2011.

**SIQUEIRA, Jadailton Ito Santana de.** *Franchising: a revolução do seu negócio começa aqui.* Recife: e-ditora, 2007.

**TOZONI-REIS, Marília Freitas e Campos.** Metodologia de pesquisa. 2ª ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.