



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Ciomara Alves de Andrade Santos

VIABILIDADE DO *FRANCHISING*

Pindamonhangaba - SP

2013



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Ciomara Alves de Andrade Santos

VIABILIDADE DO *FRANCHISING*

Trabalho de Conclusão do Curso para parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel em Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof^a. Esp. Tatiana Livramento.

Pindamonhangaba - SP

2013

Santos, Ciomara Alves de Andrade

Viabilidade do *Franchising* / Santos Ciomara Alves de Andrade /
Pindamonhangaba – SP : FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2013.
38f. : il.

Monografia(Graduação em Administração de Empresas) FAPI – SP.

Orientadora: Prof^a. Tatiana Livramento.

1 Franquia. 2 Franqueado. 3 Lei do *Franchising*. 4 Fracasso.

I Viabilidade do *Franchising* II Ciomara Alves de Andrade Santos



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA
Ciomara Alves de Andrade Santos

VIABILIDADE DO FRANCHISING

Trabalho de Conclusão de Curso para atender parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração pelo Curso de Administração da FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba.

Pindamonhangaba, 4 de Dezembro de 2013.

Prof. M. Sc. Alex Ribeiro Carneiro
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA

Profª. Esp. Tatiana Livramento
Faculdade de Pindamonhangaba
Orientador

Profª. Ma. Luciana Ap. Silva de Azeredo
Faculdade de Pindamonhangaba

Prof. M. Sc Frederico C. Sodero Toledo
Faculdade de Pindamonhangaba

Prof. Esp. Rodolfo A. Bueno de Aquino
Faculdade de Pindamonhangaba

“Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, pela oportunidade de conquistar um sonho e pela experiência vivida; e a minha família, pela confiança e participação nos momentos de conquista”.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho vem para finalizar um processo de aprendizado e muito esforço de quatro anos não só da minha vida, mas quatro anos das vidas das pessoas que amo.

E por isso, em primeiro lugar quero agradecer a uma pessoa que me impulsionou a começar essa faculdade, ao senhor João Pessini que infelizmente não está, mais entre nós. Hoje, vejo que sem esse empurrão talvez nunca tivesse chegado onde cheguei. Ele confiou em mim, me mostrou que poderia fazer muito mais do que estava fazendo, me mostrou que era capaz sim de ser responsável por um setor, de gerenciar uma equipe. Mesmo naqueles vários momentos em que queria desistir, mesmo dizendo que era melhor com documentos do que com pessoas, ele me empurrava ao contrário e falava que não, que iria sim trabalhar como responsável de um setor, pois era boa nisso, então hoje venho aqui lhe agradecer muito obrigada.

Sem dúvida não posso deixar de agradecer às pessoas que amo meu marido e minha filha. A ele, por ser uma pessoa que não me deixa desistir, não só nesses quatro anos e sim por todo o tempo que estamos juntos, me mostrando que sou capaz de correr atrás, de batalhar e principalmente ser uma pessoa mais segura e confiante: obrigada, te amo muito.

A minha filha Thayla Milla, que quando pensei em fazer faculdade ela tinha 8 anos e como mãe, não pensei em quatro anos da minha vida e sim quatro anos da vida dela. Já ficava longe dela o dia todo e iria começar a ficar a noite também. Sei que foi muito difícil para ela, e por incrível que pareça, esse tempo só fez nos aproximar cada vez mais. Então filha, obrigada! Saiba que te amo muito. Sem você nada disso seria possível.

A minha outra família meu sogro Wilson e minha sogra Odete, que não gosta muito de ser considerada assim então, obrigada minha segunda mãe, vocês sempre foram dedicados como avós e nesses quatro anos continuaram a ser muito mais que isso. Vocês sabem que são muito importantes para mim, conseguiram me ensinar o que faculdade nenhuma ensina amar e respeitar a família e o que ela representa, obrigado.

E claro não posso deixar de agradecer as pessoas que me deram a vida, meu pai, minha mãe e minhas irmãs que também são pessoas guerreiras e fortes, obrigada.

Aos meus professores, Frederico Sodero que tão carinhosamente me tratou nesses últimos anos e nos últimos dias de aula me motivou e inspirou a não desistir pelos medos e

preocupações; Rodolfo agradecer que tão pacientemente me ajudou e ouviu histórias da minha vida se emocionando e sentindo junto comigo os momentos felizes; a Luciana Aparecida que participou com orientações importantes para a realização deste trabalho e por último e tão importante quanto a minha orientadora Tatiana Livramento, que com toda sua paciência me ajudou muito a achar o foco do meu trabalho, muito obrigada.

Resumo

SANTOS, Ciomara Alves de Andrade. Viabilidade do Franchising. 2013. Monografia. Curso de Graduação em Administração Faculdade de Pindamonhangaba – FAPI, Pindamonhangaba - SP.

No Brasil, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são motivos para a popularidade do termo empreendedorismo. Uma das consequências imediatas foi o aumento considerável das franquias no Brasil, chamando a atenção de pessoas que queriam ter negócios próprios criando novas oportunidades utilizando economias pessoais e fundo de garantia. Dado o crescimento apresentado por este tipo de negócio na última década, o conhecimento relacionado ao *franchising* torna-se um componente importante para empreendedores que desejam lançar-se em um negócio independente. O sistema de franquias oferece entre outras vantagens um plano de negócios, acesso a fornecedores já conhecidos, informações sobre o perfil dos consumidores, pesquisas de mercado e capacitação para o segmento escolhido. Assim, o presente trabalho foi realizado em caráter exploratório de forma a apresentar exemplos que estimulem a compreensão do fenômeno "franquia", destacando suas respectivas vantagens e desvantagens.

Palavras-Chave: Franquia. Franqueado. Lei do *Franchising*. Fracasso.

LISTA DE TABELAS

Tabela - 1 Evolução do Sistema de Franquia do <i>Franchising</i>	20
Tabela - 2 Síntese das Principais Características Contratuais das Gerações do <i>Franchising</i> .	25
Tabela - 3 Ranking das Franquias	27
Tabela - 4 Franquias Brasileiras	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Índice de Mortalidade dos Últimos 15 Anos	31
Gráfico 2 - Evolução do Setor (Faturamento)	32
Gráfico 3 - Evolução do Número de Franquias Brasileiras	33
Gráfico 4 - Evolução do Número de Unidades Franqueadas	33
Gráfico 5 - Evolução do Número de Empregos Diretos	34
Gráfico 6 - Comparativo (PIB/Faturamento)	34

LISTA DE SIGLAS

ABF – Associação Brasileira de Franquia

ADM – Administração

COF – Circular de Oferta de Franquia

EUA- Estados Unidos da América

FAPI- Faculdade de Pindamonhangaba

FIAF – Federação Ibero-Americana de Associação de Franchising

IFA – Internation Franchise Association

PEGN – Pequenas Empresas Grandes Negócios

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Micro e Pequenas Empresas

MDCI - Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior

WFC- Word Franchise Council

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 JUSTIFICATIVA.....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.3 OBJETIVO.....	13
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	13
1.4 DEFINIÇÕES DO TRABALHO.....	13
1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	13
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 FUNDAMENTAÇÕES TEÓRICAS.....	15
2.1 DEFINIÇÃO FRANCHISING.....	15
2.2 FRANCHISING LEI.....	16
2.3 CRESCIMENTO DE MERCADO.....	17
2.4 FRANQUEADOR.....	21
2.4.1 FRANQUEADO.....	22
2.5 CUIDADOS AO ESCOLHER UMA FRANQUIA.....	23
2.5.1 TIPOS DE FRANQUIAS.....	23
2.5.2 MODALIDADES DE FRANCHISING.....	25
2.5.3 RANKING DAS FRANQUIAS.....	27
2.5.4 IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES.....	29
2.6 RISCOS DE FRACASSO.....	29
2.7 FRANCHISING NO BRASIL.....	32
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	36

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se deu para a conclusão do curso de Administração de empresas. Estando o termo franquia em grande evidência no mercado atual brasileiro, chama-nos atenção por sua característica estrutural.

Tentaremos entender melhor o funcionamento de negócio dentro do mercado atual e sua estrutura, quais finalidades do termo franquia e como favorece o setor na economia, seus riscos de fracasso e dificuldades particulares ou no nosso país.

Na pretensão de reunir informações para facilitar a escolha em um modelo que se encaixe no perfil empreendedor, o presente trabalho basear-se em teorias administrativas, bibliografia especializada e normas legais.

1.1 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista que as franquias têm tido grande destaque no mercado brasileiro, cada vez mais empreendedores tem o interesse de franquear suas marcas e seus negócios.

O faturamento do setor, que em 2001 era da ordem 25 milhões, passou a mais de 63 bilhões, em 2009. São mais de 1000 novas redes em operação e mais de 28 mil novas franquias em todo país no mesmo período (ABF, 2010).

O crescimento do setor chama a atenção de empreendedores com marcas conhecidas que querem expandir seu negócio utilizando do *franchising* como uma boa oportunidade de crescimento para a marca. Os empresários obrigam-se a ser cada vez mais criteriosos, pois é importante que se mantenha a imagem da marca, mas sem conhecimento muitos iniciam uma empresa e a fecham no primeiro ou no segundo ano de vida.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho surge com a necessidade de informação sobre modelos de franquias e suas necessidades de mercado.

Através de pesquisa bibliográfica, pretende-se oferecer condições para o entendimento do sistemas de franquias.

Sendo assim, busca-se responder: a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a possibilidade de fracasso de uma empresa estabelecida como franquia?

1.3 OBJETIVO

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar riscos de fracasso de uma empresa estabelecida como franquia.

1.3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Descrever os processos e modelos de franquias, partes jurídicas para franquear uma marca.
- Obter informações sobre franquias em geral.
- Relatar as características do empreendedor Brasileiro.

1.4 DEFINIÇÕES DO TRABALHO

O trabalho pretende demonstrar os modelos de franquias e orientar para minimizar os riscos de fracasso do franqueado obtendo noções das normas vigentes, e padrões adotados pela Associação Brasileira de Franchising (ABF).

Utilizando-se de bibliografia nacional especializada nos processos de *franchising*, a condição para se iniciar uma rede de franquia, analisando os riscos e os formatos que melhor se aderem ao franqueado.

1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho serão utilizadas pesquisas bibliográficas, a partir da leitura de livros e artigos científicos já apresentados. Utiliza-se ainda de abordagem qualitativa, demonstrando os passos para a criação de uma rede de franquias com o objetivo explicativo para analisar e

apresentar os fatores que contribuem para o problema. É do tipo exploratório, com procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica (GIL, 1991).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de pesquisa está fundamentado em capítulos divididos em subcapítulos conforme a necessidade:

- Introdução, onde serão expostos o tema, objetivos, o problema de pesquisa, a delimitação da pesquisa e a estrutura do trabalho.
- Fundamentação teórica onde serão tratados os assuntos pertinentes à pesquisa.
- Considerações finais, que contém as conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFINIÇÃO FRANCHISING

É um sistema de distribuição de bens e serviços, pelo qual o titular de um produto, de um serviço ou de um método, devidamente caracterizado por uma marca registrada, concede a outros comerciantes, que se relacionem com o titular por ligação contínua, licença e assistência para exposição do produto no mercado.

“Franchising é uma relação contratual entre o franqueador e o franqueado, na qual o primeiro oferece ou é obrigado a manter uma atenção permanente ao negócio do segundo. O franqueado, por sua vez, investe seus próprios recursos em seu próprio negócio, o qual será operado sob um nome comercial comum e de acordo com um 'formato' padrão estabelecido e controlado pelo franqueador.”(GARCIA, 2007, p.11)

O *franchising* permite um crescimento relativamente rápido da empresa, com volume de capital inferior ao de alternativas de desenvolvimento de negócio e com um controle adequado do canal de distribuição de seus produtos e ou serviços.

O *franchising* nada mais é que um método e um arranjo para distribuição de produtos e/ou serviços. Juridicamente, se implementa por meio de um contrato pelo qual o detentor de um nome ou marca, de uma ideia, de um método ou tecnologia, segredo ou processo, proprietário ou fabricante de um certo produto ou equipamento, mais know-how a ele relacionado (franqueador) concede a alguém, dele jurídica e economicamente independente (franqueado) licença para explorar esse nome ou marca, em conexão com tal ideia, processo, método, tecnologia, produto e ou equipamento. É estabelecido pelo franqueador o modo pelo qual o franqueado deverá instalar ou operar seu próprio negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sob o controle, a supervisão e com a assistência e a orientação do franqueador, a quem o franqueado pagará, direta ou indiretamente, de uma forma ou de outra uma remuneração.

O sistema de franchising é uma forma específica de gestão empresarial que tem sido amplamente utilizada, internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados

(produção, distribuição e comercialização) e um mecanismo eficaz de expansão das pequenas e microempresas.

Ele constitui uma das mais promissoras formas de parceria empresarial, cujos riscos, incertezas e experiências são compartilhados entre o franqueado e o franqueador, via união entre o capital (do franqueado) e o know-how (do franqueador). (Definições site, da ABF 2012 ou 2013).

2.2 FRANCHISING LEI

A lei nº 8.955/94 foi aprovada em 15 de Dezembro de 1994 com o intuito de aumentar a transparência no relacionamento entre franqueadoras (ou futuras franqueadoras) e seus candidatos à Franquia (ou futuros Franqueados). Em termos mais simples, ela elabora o fato de que alguém (Franqueadora) apresenta ou divulga algo (as premissas do negócio em si) a outro alguém (o candidato à Franquia) (RIBEIRO et.al., 2011, p.62).

De acordo com a lei n.º 8.955/94:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito 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.

Vale mencionar que deve ser encarada como uma ferramenta (mais do que de obrigação legal, que por si só e por força de lei precisa ser cumprida) de apoio às Franqueadoras sérias e comprometidas com a transparência das informações, bem como com princípios de governança corporativa. (RIBEIRO et.al., 2011, p.62).

2.3 CRESCIMENTO DE MERCADO

O *franchising* teve início em meados do século XIX, nos Estados Unidos da América (EUA) a partir da necessidade das empresas de acompanharem a crescente mobilidade da população norte-americana em razão da expansão dos meios de transporte, especialmente das ferrovias.



Em 1850, foi inaugurada a primeira cadeia de restaurantes, a Harvey House, suas unidades foram instaladas perto das estações de trem, facilitando assim o controle de qualidade dos produtos vendidos pela rede, pois eram simples fazer visitas constantes à unidade.

Mais De 75 Anos De Progresso Na Fabricação De Machinas De Costura



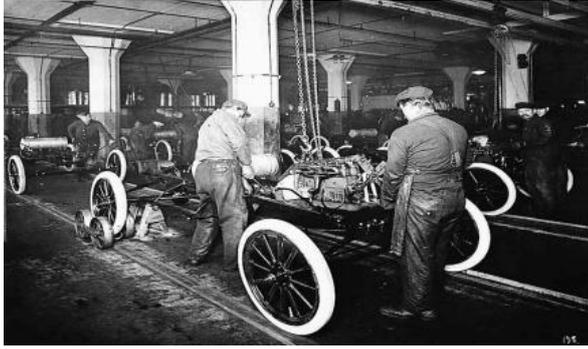
A PRIMEIRA MACHINA SINGER—1851

A MACHINA Singer de 1851 foi a primeira com a qual se conseguiu fazer uma costura continua e satisfactoria. A Singer de hoje, aperfeçoada por constantes progressos durante mais de 75 annos, é tão superior á machina primitiva, como o foi aquella, em comparação com a penosa costura d'outr ora, feita á mão. As senhoras de todos os paizes sabem que o nome Singer representa o melhor e o mais moderno em fabricação de machinas de costura, e por isso, fizeram da Singer a machina mais conhecida em todas as partes do mundo. Os nossos negocios desenvolveram-se de uma pequena officina até ás dez grandes fabricas de hoje, localizadas em cinco paizes diferentes, cujos productos são distribuidos directamente ao publico, por intermedio das Lojas Singer em todas as cidades do mundo. Só um artigo de merito excepcional podia alcançar uma acceitação tão universal.

Copyright, U. S. A., 1923, 1926, 1927, 1928 and 1929 by The Singer Manufacturing Company (All rights reserved for all countries) Todas as direitas devidamente protegidas pelo Tratado Internacjonal. AnaCalcatto

✓ I.M. Singer & Co em 1851

Na época já se identificavam acordos de licenciamentos de venda e prestação de serviços por empresas como a Singer Sewing Machine Company (fabricante de máquinas de costura). e a McComark Harvesting (produtora de colheitadeiras). Em 1989, foram estabelecidas as franquias para revenda de automóveis da GM e da Ford.



GM E FORD 1918

Isso aconteceu depois da revolução Industrial norte americana, cuja produção em massa de bens de consumo, a preços acessíveis, atendia á demanda dispersa geograficamente. Como os fabricantes não podiam vender começou a seleção de franqueados para revender os produtos produzidos, de forma exclusiva em territórios delimitados pelo franqueador.



1901- COCA COLA

Em 1901, tendo em vista o custo de transporte de bebidas, foi criada a primeira franquia engarrafadora de refrigerantes, tendo como pioneira a Coca-Cola. Em 1909, a Western Auto Franchise inovou oferecendo serviços franqueados, tais como assessoria na seleção do ponto, treinamento e assessoria em marketing.

Nas décadas de 1920 e 1930, o conceito foi adotado por empresas de diferentes ramos de atividade. Em 1921, foi fundada a Hertz Rent a Car, locadora de veículos e a primeira franquia de serviços aberta nos EUA.



1921-Hertz Rent a Car

Alguns anos mais tarde, em 1925, foi aberta a primeira rede de fast-food, a A&W.



1925 – fast – food A&W

A franquia norte americana teve um grande crescimento após a segunda guerra mundial, pois os soldados sem alternativas de emprego viram nas franquias uma oportunidade de negócio.

No Brasil as primeiras iniciativas de franquias vieram em meados do século XX, com a escola de idiomas Yázigi em (1963) e CCAA em (1969), entre várias outras.

Depois, em meados da década de 80, veio à inauguração da primeira loja de fast food McDonald's no Brasil e somente quase dez anos depois, a rede instalou o franqueamento de sua marca no país.

Tabela.1 Evolução do sistema de franquias nos EUA e no Brasil

Década	Acontecimentos Significativos
1850	Singer, McCormick e House adotam o sistema de franquias
1900 – 1940	Gradualmente, a franquia atrai novas empresas, especialmente, fabricantes (ex.: GM, Ford, Coca-Cola). Surgem as primeiras iniciativas de empresas de serviço, Hertz Rent a Car e A&W.
1950	Surgem as redes McDonald's, Burger King, KFC, Dunkin' Donuts e outras. Grande explosão de franquias nos EUA.
1960	Depuração no sistema com as leis específicas de franquias nos EUA. Algum movimento no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras).
1970	Internacionalização - dos EUA para fora. Abertura da primeira loja do McDonald's no Brasil. Predominam no Brasil as franquias de marca e produto: concessionárias de veículos, vendedoras de combustíveis e engarrafadoras de veículos.
1980	Mais movimento no Brasil (Ellus, Água de Cheiro, Boticário). Globalização. Surge a Associação Brasileira de Franchising (ABF). O sistema de franquias "explode" no Brasil.
1990	Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios. As franquias de serviços começam a se destacar no Brasil. O efeito da internet nos negócios e no relacionamento entre franqueado e franqueador cada vez maior. Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil. Aprovação no Congresso da Lei de Franquias Brasileira nº 8.955/94. Criada a Câmara Setorial das Franquias Empresarial pelo MICT (1997-2000).
2000 em diante	Mais consistência, franqueados e franqueadores melhor preparados. Tendência: crescimento mais lento e mais sustentável e maior profissionalização do sistema. Instalando em 2004, o Fórum Setorial de Franquia pelo Ministério de Desenvolvimento, Industrial e Comércio Exterior (MDIC). Firmando acordo entre ABF e a Agência de Promoção de Exportações (APEX- MDIC). Internacionalização de franquias brasileiras (Spoleto, Via Uno, Arezzo, Localiza).

Fonte: Adaptado de MDIC (2005).

2.4 FRANQUEADOR

Franqueador é a pessoa que autoriza terceiros (os franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios. Nos sistemas mais avançados, também são transmitidos padrões e conhecimentos necessários para a operação bem sucedida do negócio. O conhecimento transmitido permite a um franqueado implantar, operar e administrar seu próprio negócio (definição na Cartilha da Caixa Econômica Federal “O que é Franquia?”).

“À medida que o Franqueador age e constrói a sua confiança empresarial, ele estará em posição muito melhor para lidar com situações difíceis”.(NATHAN, 2011 apud RIBEIRO,2011, p.21).

O franqueador permite em contrato a utilização da sua marca com regras a serem seguidas, demonstradas e descritas, seguindo suas características e não sendo permitido fazer alterações contratuais.

- Franqueadora: empresa que concede a Franquia, sendo considerada a detentora dos direitos sobre a marca, método e processos do negócio e que cede os seus direitos sobre a marca, a seus Franqueados para poder representá-la por meio da Franquia.
- Franqueado: aquele que adquire a franquia, o proprietário de uma unidade de negócios (estabelecimento) responsável por sua operação e gestão.
- Taxa de franquia: Valor geralmente pago na concessão da franquia que se refere ao direito de fazer parte da rede e acessar todo o *know-how* desenvolvido pela Franqueadora, bem como uso da marca.
- Taxa de Royalties: Taxa paga com uma periodicidade definida (em geral, mensalmente) pelo Franqueado à Franqueadora como retribuição ao acesso continuado de know-how, benefícios do uso da marca, bem como fornecedores homologados e programas de suporte e capacitação.

- Taxa de marketing: Também chamada de Taxa de Propaganda ou Publicidade. Entendendo que a denominação Marketing seja mais ampla, é cobrada dos Franqueados para formar um fundo a ser gerenciado pela Franqueadora, para uso em campanhas de divulgação nacional, regional ou local.
- COF – Circular de Oferta de Franquia: Documento legal bastante abrangente e que funciona como uma espécie de brochura (caderno) na qual são definidas diversas informações obrigatórias da franqueadora no que se refere aos direitos e obrigações de cada parte e que deve ser entregue no mínimo dez dias antes da assinatura de qualquer contrato ou mesmo pagamento de qualquer taxa do sistema.
- Contrato de Franquia: Documento legal que deve fazer parte da circular de Oferta de Franquia e que regerá toda a relação entre franqueadora e Franqueados, determinando todos os aspectos legais e comerciais do negócio.(*SILVA; AZEVEDO p.10,2011*)

2.4.1 FRANQUEADO

Cientes da complexidade do processo de franquear uma marca, focaremos aqui no processo de escolha da franquia por parte do franqueado.

Antes de conseguir uma marca franqueada é feito um estudo analítico de vários fatores, um deles, sem dúvida, a viabilidade da marca na cidade. Temos que conhecer o mercado a ser implantado, verificar qual a população da cidade, fazendo uma pesquisa referente ao público alvo existente para aquele produto e se a marca é bem vista. Sendo estes pontos favoráveis, inicia-se a negociação. Atenção especial será dada a avaliação de mercado quando se verificar a existência de um franqueado, por exemplo. Muitos contratos apresentam uma cláusula onde se dá preferência ao franqueado da região para a implantação da nova unidade. Caso não haja interesse, ai sim é feita uma investigação quanto ao novo interessado. (CARTILHA DA CAIXA ECONOMICA FEDERAL, 2005 p. 07).

O próximo passo é fazer a escolha do melhor local a ser instalada a unidade, sempre visando o crescimento da marca. Dentre tudo isso, é recomendável que o futuro franqueado analise os termos do contrato o qual vai assinar.

2.5 CUIDADOS AO ESCOLHER UMA FRANQUIA

Verificar a 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 que irá transmitir aos franqueados.

Pesquisa os franqueados da rede também torna essa escolha mais segura e por isso, 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-franqueado. É importante ligar para o maior número possível de franqueadas para saber sobre investimento, faturamento, tempo de retorno e lucro. (SEBRAE,2013).

Analisar o 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 (Associação Brasileira de Franchising), o lucro varia em média de 10% a 15 % sobre o faturamento. (ZUNI, 2013).

Olhar o 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. (SEBRAE, 2013).

2.5.1 TIPOS DE FRANQUIAS

Através dos anos foram criados os modelos de franquias conforme descrições das gerações abaixo.

As Franquias de primeira geração detém apenas a licença de uso da marca e distribuição do produto, com ou sem exclusividade. Tem pouco ou nenhum suporte operacional ou mercadológico. Pouco diferente, das franquias de segunda geração somente se

diferenciam da anterior por oferecer um suporte mais eficiente e, normalmente, seus produtos são fornecidos diretamente pelo franqueador.(BRASIL, 2005).

Franquias de terceira geração, ou *Business Format Franchising*, bastante difundida no Brasil e no mundo, tem na sua essência, além da licença de uso da marca, o fato de a Franqueadora repassar o *know-how* operacional a toda a sua rede prestando serviços de assessoria e acompanhamento de perto das operações dos Franqueados.(RIBEIRO, et al. 2011,p. 17)

Franquia de aprendizado contínuo ou franquia de quarta geração são as que têm seu funcionamento e padronização baseada no senso de missão e valor da empresa. Faz uso do que o modelo anterior tem de melhor, porém oferecendo maior liberdade aos franqueados. Tem como característica, o estímulo à troca de informações e conhecimentos entre todos da rede, inclusive em decisões estratégicas (SEBRAE, 2008).

Também conhecidas como franquias sociais, às franquias de quinta geração foram definidas pelo consultor Marcelo Cherto (CHERTO, 1988 apud SEBRAE, pag. 53,2008) como “atividades de entidades beneficentes bem estruturadas”. Já Daniel Plá (PLÁ, 2001 apud SEBRAE, pag. 53, 2008) as define como “franquias que têm a garantia de recompra pelo franqueador” situação viável apenas quando o ponto comercial é do franqueador que loca ou subloca para o franqueado.

As franquias de sexta geração surgiram após evento da ABF e AFRAS (Associação Franquia Sustentável), em 2009, com o objetivo de considerar a capacidade de transformar realidades e colaborar para consolidar negócios rentáveis, mas também justos e sustentáveis. As Franqueadoras de 6ª geração apresentam uma característica única, trazendo importante contribuição ao sistema, pois a Franqueadora deverá estar disposta, inclusive, a rever sua missão visão e valores fundamentais. (SILVA; AZEVEDO, 2011, p. 18).

A classificação das franquias por gerações requer cuidados para que não se chegue a uma conclusão incorreta sobre a franquia. É importante entender que as franquias de quarta ou quinta geração não são, necessariamente, mais desenvolvidas ou melhores que as de primeira e segunda geração, considerando a necessidade, ou não, de uma maior complexidade no processo. Uma boa definição e o conhecimento da geração de sua rede são essenciais para atuar no mercado atual de franquias (BERNAD,2008).

Tabela 2 - Síntese das principais características contratuais das gerações do franchising.

Gerações	Características
<i>Franchising de marca de primeira geração</i>	Canal de distribuição não exclusivo em que o franqueador se compromete com o fornecimento dos produtos
<i>Franchising de segunda geração</i>	Canal de distribuição exclusivo, com o compartilhamento da marca.
<i>Business format franchising (Terceira geração)</i>	Semelhante à segunda geração, com o acréscimo do compartilhamento do formato de negócio e da prestação de Assistência contínua por parte do franqueador a seus Franqueados
<i>learning network franchising (Quarta geração)</i>	Idem a terceira geração, com acréscimo da difusão de conhecimento pela rede.

Fonte: Adaptado de MDIC (2005)

2.5.2 MODALIDADES DE FRANCHISING

Leite (1991) classifica as franquias diretas em quatro tipos: produto, distribuição, serviços e industrial. E outras modalidades de franquias indiretas em: Master Franchise, Area Development Franchise, Area Controllership Franchise e Business Format Franchising.

- Franquia do Produto - Produção de bens pelo franqueador, ou por terceiros licenciados e entregues ao franqueado apenas para comercialização. Ex: Vila Romana.
- Franquia de Distribuição - É a venda de mercadoria onde os bens são produzidos por terceiros selecionados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras complementado por centrais de distribuição. O franqueador determinará quais são os produtos que serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seus pontos de venda. Ex: Posto de combustível da Shell, Esso e outros.
- Franquia de Serviços - Refere-se ao fornecimento de serviços. O fabricante-franqueador treina o franqueado na prestação de serviços de assistência técnica dos seus

produtos. A qualidade na prestação de serviços e a garantia do produto são as principais fontes de atração para o consumidor final. Ex: Brastemp e Hotéis Hilton.

- Franquia Industrial - Consiste na fabricação de produtos. Os bens são produzidos em uma unidade industrial de produção, cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação é cedida pelo franqueador, com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados. Ex: Engarrafadores de Coca-Cola.

- Máster Franchise (Franquia-Mestre) - consiste em um franqueador original de produto/serviço, por necessidade de expansão internacional da sua marca, delegar a uma empresa local o direito de subfranquear a sua marca no país hospedeiro. Este sublicenciamento de franqueados industriais e/ou comerciais de uma região formará então uma cascata de franquias que vão desde o franqueador original, passando pelo franqueador mestre regional de um território, até o franqueado local em seu ponto de fabricação e/ou vendas ao consumidor final. Ex: Hugo Boss.

- Área Development Franchise - através da repartição do território, em regiões menores, uma ou mais empresas locais são contratadas pelo franqueador original, com a finalidade de explorar diretamente e desenvolver a sua marca naquele território. Ex McDonald's-RJ, McDonald's-SP.

- Área Controllershship Franchise (Controle de Área de Franquia) - caracterizada pelo fato do franqueador original delegar as várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca franqueada para determinado território geográfico.

- Business Format Franchising (Sistema de Franquia Formatada) - esse sistema poderá ser utilizado tanto nas franquias diretas quanto nas indiretas. Uma vez formatado o sistemas, poderá ser repassado adinfinitum com total garantia de sucesso. Consiste no franqueador transferir as técnicas industriais e/ou métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos de propriedade incorpórea, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação e/ou vendas de seus produtos e/ou serviços, em troca de uma compensação financeira firmada em acordo através de um instrumento de contrato. Ex: McDonald's.

2.5.3 RANKING DAS FRANQUIAS

Em um estudo realizado pela ABF (Associação Brasileira de Franchising) o ranking mundial das franquias demonstra que o *Franchising* também cresce em outros países. Analisando o mercado a pesquisa definiu como pontos os números de unidades franqueadas, o país que se destaca em primeiro lugar, não poderia deixar de ser os EUA e em segundo a China. Mesmo com a economia de outros países atingindo níveis mais elevados do que o Brasil o *franchising* se destacou em número de unidades instaladas e a cada ano vem ficando maior, o Brasil está em quinto lugar com o numero superior a mil unidades, isso em 2009.

Tabela 3 Ranking mundial 2008/ 2009

Ranking	Região/ País	Número de Redes de Franqueadoras
1	EUA	2.900
2	China	2.600
3	Coreia do Sul	2.465
4	Índia	1.800
5	Brasil	1.397
6	Canadá	1.200
7	Japão	1.194
8	França	1.141
9	Austrália	1.000
10	Filipinas	967
11	Alemanha	910
12	Espanha	843
13	México	820
14	Grã-Bretanha	800
15	Turquia	800

Fonte: WFC/ABF (2009).

Em pesquisas realizadas no Brasil pela ABF, as franquias com maior número de unidades criadas, têm números elevados de 3520 à 489 unidades dentro do território Brasileiro, números expressivos de unidades, os tipos de são bem variadas entre lojas de cosméticos, papelarias, escolas de inglês, cursos de informática, etc..., franquias completamente diferentes nos modelos e na formatação.

Tabela 4 - Franquias Brasileiras ABF (2013).

Classificação	Rede	Segmento	Total de Unidades
1 ^a	O BOTICÁRIO	Cosméticos e Perfumaria	3520
2 ^a	UNEPXMIL 48HORAS	Serviços Automotivos	1795
3 ^a	COLCHÕES ORTOBOM	Móveis, Decoração e Presentes	1770
4 ^a	KUMON	Educação e Treinamento	1565
5 ^a	CACAU SHOW	Bebidas, Cafés, Doces, Salgados e Sorvetes	1454
6 ^a	AM PM MINI MARKET	Negócios, Serviços e Conveniência	1377
7 ^a	WIZARD IDIOMAS	Escolas de Idiomas	1264
8 ^a	SUBWAY	Alimentação	1255
9 ^a	L'ACQUA DI FIORI	Cosméticos e Perfumaria	1166
10 ^a	BOB'S	Alimentação	1011
11 ^a	ESCOLAS FISK	Escolas de Idiomas	1002
12 ^a	HOKEN	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	896
13 ^a	JET OIL	Serviços Automotivos	887
14 ^a	MCDONALD'S	Alimentação	754
15 ^a	CCAA	Escolas de Idiomas	731
16 ^a	BR MANIA	Negócios, Serviços e Conveniência	723
17 ^a	DOUTOR RESOLVE	Negócios, Serviços e Conveniência	712
18 ^a	PREPARA CURSOS PROFISSIONALIZANTES	Educação e Treinamento	633
19 ^a	ÓTICAS DINIZ	Bijuterias, Jóias e Óculos	613
20 ^a	IGUI	Entretenimento, Brinquedos e Lazer	571
21 ^a	HERING STORE	Vestuário	557
22 ^a	MICROLINS	Educação e Treinamento	552
23 ^a	CNA	Escolas de Idiomas	519
24 ^a	LOCALIZA RENT A CAR	Serviços Automotivos	513
25 ^a	DIA%	Negócios, Serviços e Conveniência	489

Fonte: ABF (2013)

2.5.4 IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES

A chave para o empreendedorismo é a capacidade de identificar, explorar e capturar o valor das oportunidades de negócios, sendo que ninguém pode ser chamado de empreendedor até que tenha identificado ou ao menos começado a explorar uma oportunidade (CHIAVENATO, 2008).

As oportunidades de empreendimento surgem de muitas maneiras e formas, onde alguns indivíduos são capazes de identificar e lançar ideias rapidamente para produtos ou até mesmo serviços. Já outros, fazem dinheiro a partir de uma ideia que leram no jornal ou ouviram de um amigo ou conhecido.

A maioria dos empreendedores precisa de criatividade, apesar de ser desnecessário ter uma mente particularmente criativa. O papel dos empreendedores não é o de pessoas de “ideias”, mas sim, o de aplicar criatividade na estruturação de um negócio em torno de uma oportunidade, implementando suas ideias.

Observa-se, no entanto, que as oportunidades de negócio identificadas, estão ligadas a experiências profissionais passadas, sendo raro alguém que tenha uma inspiração do nada e identifique uma nova oportunidade em um campo com o qual não está familiarizado.

Em outras palavras, as ideias e oportunidades vêm de dentro do domínio de nosso conhecimento existente e geralmente resultam da nossa mente, conectando dados ideias aparentemente desconexos.

2.6 RISCOS DE FRACASSO

Segundo Plá (2001) o conceito de franquia conseguiu estabelecer-se no Brasil como uma importante alternativa de se fazer negócios, aliando o projeto do empreendedor que deseja expandir rapidamente as operações de sua empresa sem depender de grandes investimentos e o sonho dos que almejam ter um negócio próprio com riscos minimizados.

Dahab (1996) também descreve o *franchising* como uma alternativa de negócios para a expansão das pequenas e médias empresas quando diz que:

O sistema de franchising é uma forma específica de gestão empresarial que tem sido amplamente utilizada, internacionalmente, como uma estratégia de organização de mercados (produção, distribuição e comercialização) e como um mecanismo eficaz de expansão das

PMEs, dadas as oportunidades que o sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa (ESPINHA, et al. 2008, DAHAB,1996, p. 10).

Estácio Prof. Ms. Evandro F. Gomes, no dia 19/05/11 o consultor máster da Prof. Gualber Calado fala do Sistema de Franchising na atualidade. Entre outras informações Gualber disse: "A diferença entre Franchising e Franquia: O Franchising é um Sistema Estratégico para distribuição de bens e serviços com rápida expansão e riscos minimizados, enquanto a Franquia é apenas uma unidade franqueada." Para o consultor Gualber Calado "A Franquia ideal existe sim, é aquela cujo o respeito e a transparência são a base da relação, que devem ter interesses alinhados para que se transforme em sucesso!"

Dentro de uma economia vários fatores determinam o fracasso de uma empresa. Segundo Campora (2013), com o grande desenvolvimento e o aumento de unidades franqueadas vem os riscos de fracasso. Nem sempre o sucesso dos franqueadores, se estende aos franqueados na mesma proporção. Para esses empreendedores, a situação é bastante variável. Há casos de sucesso estrondoso. Mas também há diversos exemplos de fracasso dos franqueados, fato que ainda aparece muito pouco devido ao momento de expansão forte do setor.

O número um das possibilidades de fracasso é sem duvida o despreparo do franqueado que imagina que por se tratar de um negócio que já vem estruturado o lucro vai ser fácil e garantido. Está completamente errado. A ABF, afirma que uma franquia para gerar lucro ou um retorno positivo precisa em média de 12 a 24 meses. Em muitos casos, os empreendedores não estão preparados para tal prazo e fecham a empresa no primeiro ou segundo ano de vida.

A desinformação e a falta de interesse pelo próprio negócio, afeta de forma mortal as empresas, sem conhecer seu perfil e o perfil do tipo de franquia a ser contratada, corre se um grande de fracasso, pois a empresa mesmo estruturada pode fechar no seu primeiro ano de vida.

Manter o controle e o planejamento financeiro é um fator de extrema importância em qualquer tipo de negócio. Conhecer contas a pagar e a receber ou manter o fluxo de caixa são formas de manter o controle da informação.

Outro processo claro de fracasso é a mistura das contas da empresa com contas pessoais. A pessoa foge da realidade e perde o controle do que é pessoal e profissional.

Franquear uma marca que não vai de acordo com suas características, de forma a conhecer e se identificar com o produto ou marca é no mínimo uma insanidade .

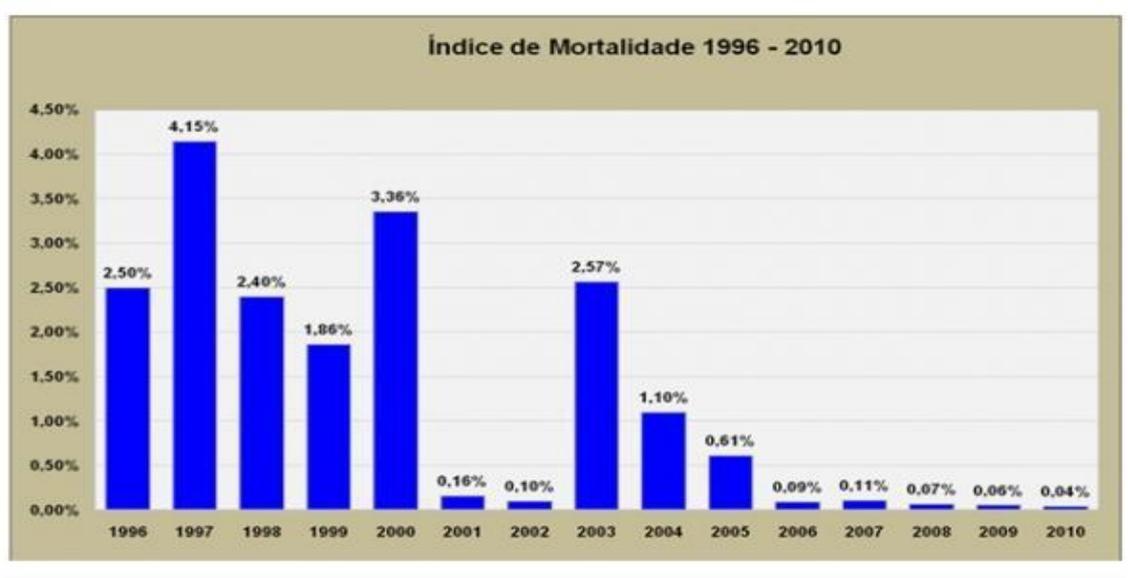
Fato comum dentro desta estrutura é querer de forma amigável, desistir do contrato. O jornalista Amendoeira Jr, 2013, fala sobre os atritos correntes dentro da contratação da marca

franqueada numa reportagem no site da ABF onde mostra que nem sempre é tão fácil desistir e franqueado pode ter dificuldades, mesmo que ele se sinta prejudicado.

Em uma relação entre franqueador e franqueado não são incomuns os atritos, que geralmente acontecem por prestação distorcida de informações pelo franqueado, má gestão do negócio e o não pagamento por este das taxas mensais ao franqueador. Por vezes, alguns franqueadores deixam de dar a necessária assistência e supervisão de campo aos franqueados que acabam por se sentir totalmente 'abandonados' e decidem deixar a rede. Outros conflitos decorrem simplesmente da má formatação jurídica da própria franquia. Existe, ainda, a possibilidade de que o negócio, inicialmente rentável, deixe de dar retorno com o passar dos anos e a saturação do negócio. Esse último cenário é particularmente possível em um contrato como o de franquia de trato continuativo no tempo, que pode durar até cinco anos, sendo prorrogável, às vezes, por iguais períodos. De qualquer maneira, não importam os motivos, o ponto é um só: se o relacionamento não vai bem, o ideal é que as partes cheguem a bom termo através de tratativas que levem à assinatura de um destrato ao contrato de franquia. (AMENDOEIRA JR., 2013).

A possibilidade de haver o litígio deve ser evitado ao máximo. Dentro da justiça brasileira, processos assim podem ser bem demorados e custosas. O franqueado tem que se sentir bem como as características informadas ou implantadas pela franqueadora, pois para um negócio dar certo precisa muito mais que grandes investimentos, é preciso tempo e dedicação paixão.

Gráfico 1 - Índice De Mortalidade dos Últimos 15 anos no Brasil:



FONTE: RIZZO FRANCHISE (2011).

2.7 FRANCHISING NO BRASIL

O *Franchising* no Brasil tem se demonstrado com grande evolução no setor com inúmeras redes franqueadas com números cada vez mais favoráveis ao setor.

Só no ano de 2012 foram abertas 2426 unidades. No Brasil temos um numero aproximado de quatro centenas unidades por milhão de habitantes, esse mesmo dado na Espanha é de 1500 unidades por milhão de habitantes; nos Estados Unidos é de 1900 unidades por milhão de habitantes; na França é de 2400 unidades por milhão de habitantes; e na Austrália é de 2600 unidades por milhão de habitantes.(RESENDE, 2012, pag.13).

Podemos perceber que os números de unidades e faturamento do setor tem crescido a cada ano no Brasil e no mundo, por isso cada vez mais pessoas e empresas querem fazer parte deste setor adquirindo uma unidade ou franqueando a sua marca, o franqueado que adquiri uma unidade no final de um período já está adquirindo outra unidade, alavancando os números do setor a cada dia.

Gráfico 2 – Faturamento do Setor de Franchising Brasileiro

(valor em bilhões de R\$)

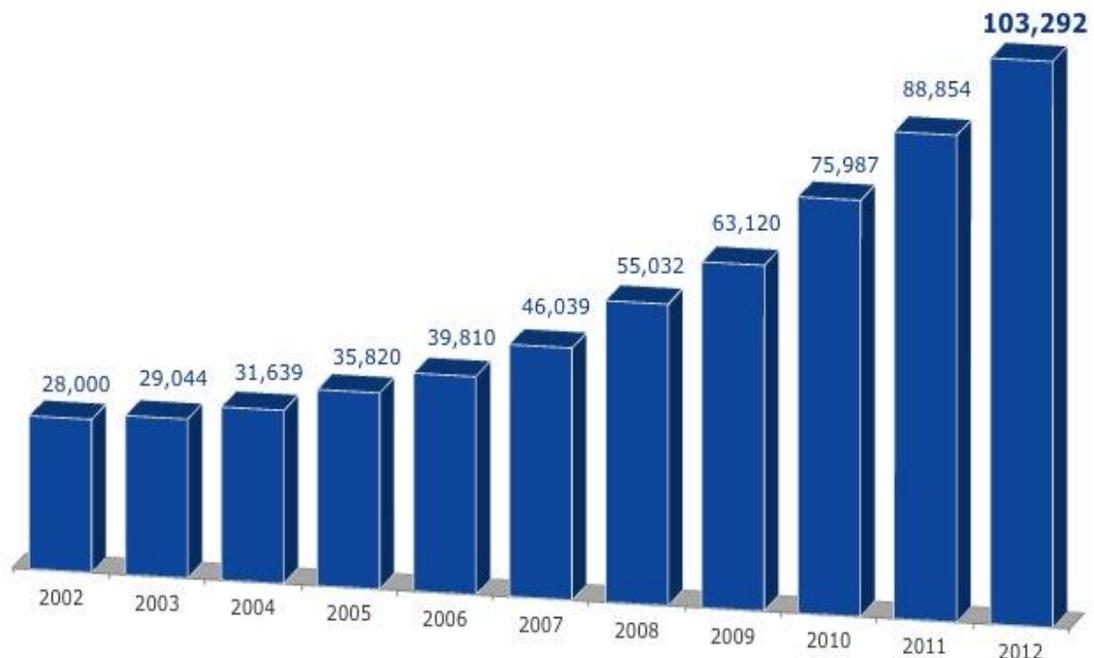


Gráfico 3 – Evolução do Número de Redes de Franquias do Franchising Brasileiro.

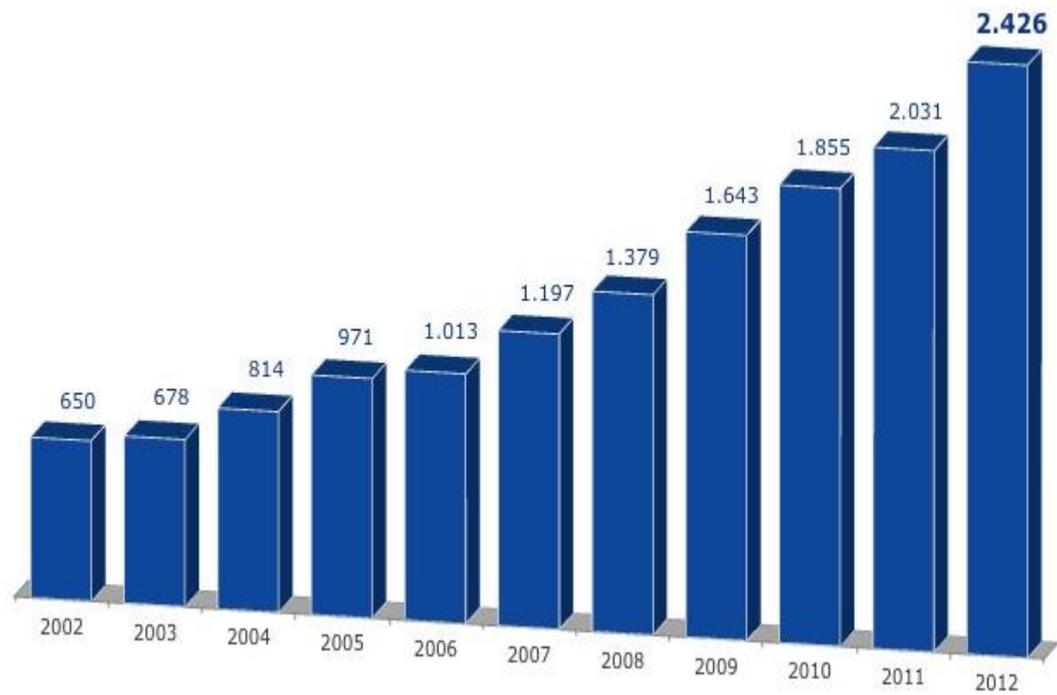


Gráfico 4 - Evolução do Número de Unidades Franqueadas do Setor de Franchising Brasileiro.

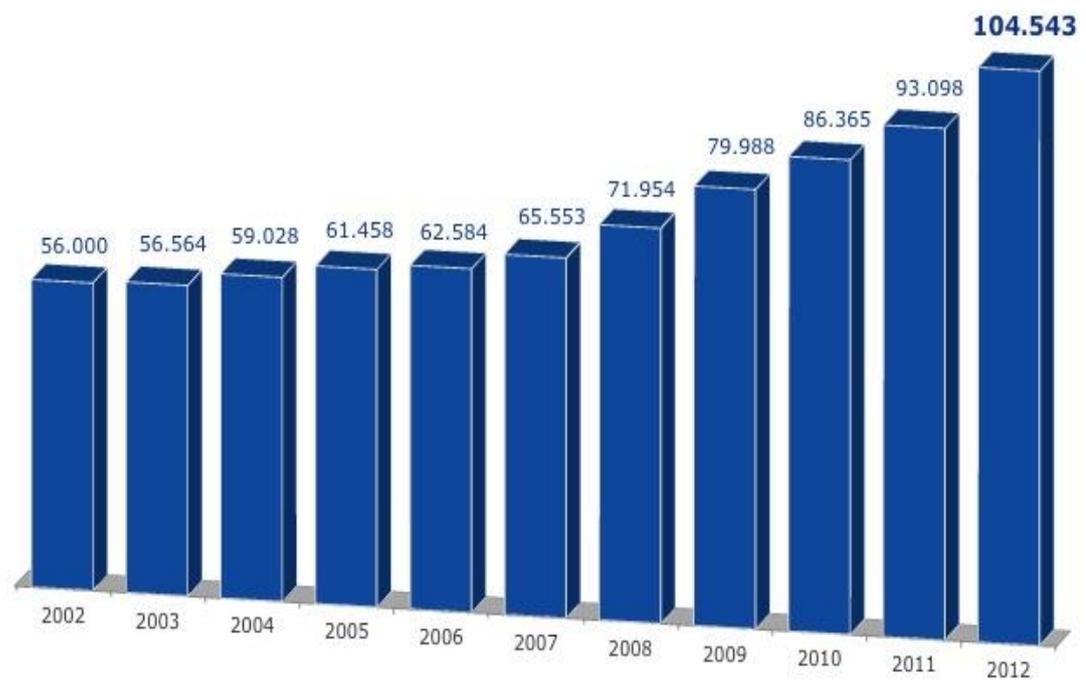


Gráfico 5 – Evolução do Número de Empregos Diretos Gerados Pelo Setor de Franchising Brasileiro.

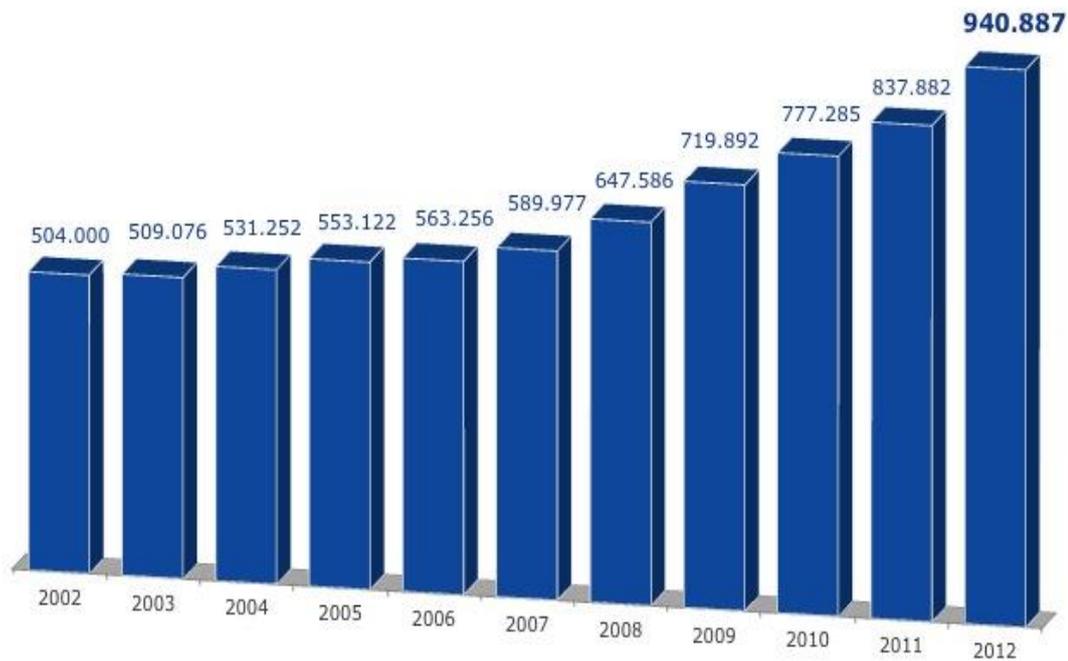
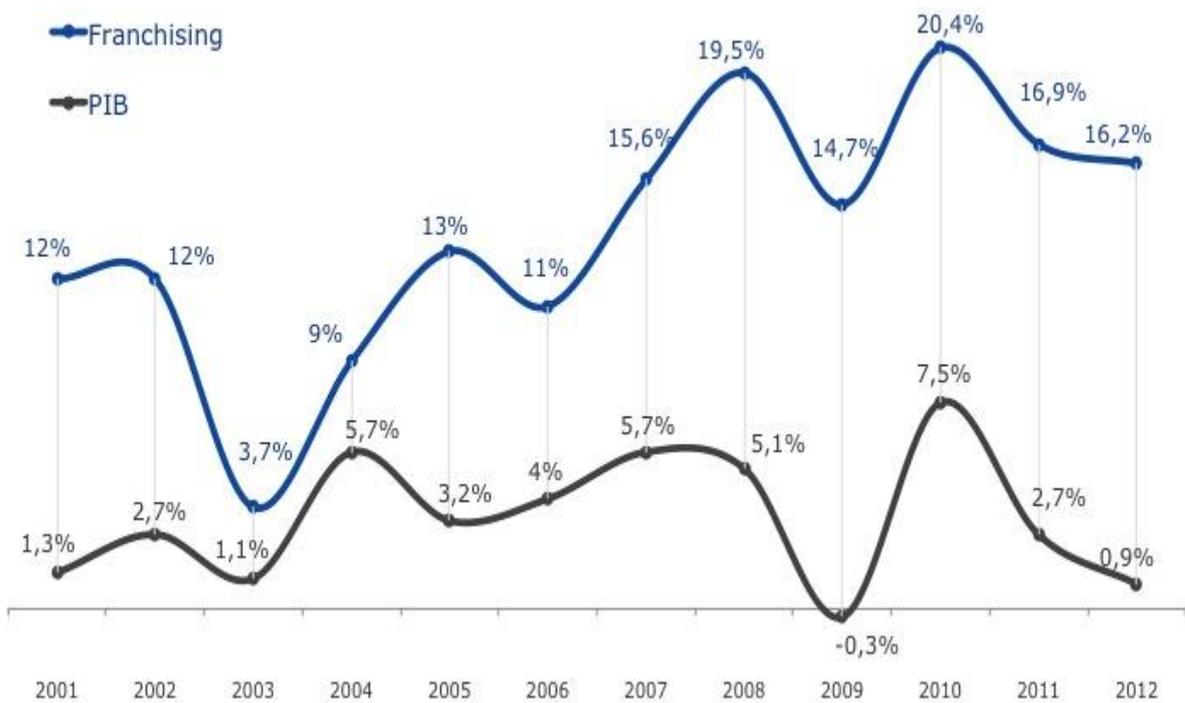


Gráfico 6 - Comparativo entre o PIB Brasileiro e o PIB do crescimento do Franchising Brasileiro



Fonte: ABF, Banco Central, IBGE e Credit Suisse

Publicado: 14/05/2013.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em toda pesquisa realizada notamos que os empreendedores de grandes ou pequenas empresas e redes de franquias tendem a ter dificuldades pelo despreparo ou pela falta de informação das características da empresa a ser dirigida, facilitando assim o índice de mortalidade e fracasso.

O mercado hoje cada vez mais competitivo vem mostrando que só sobrevive à empresa ou o empreendedor que estiver mais preparado e capacitado para enfrentar qualquer dificuldade.

Apesar deste resultado atrativo não podemos deixar de nos orientar em qualquer tipo de empresa tem que ser feito um planejamento antecipado, analisar a estrutura do contrato verificando se nele se definem bem as funções de franqueador e do franqueado, se o apoio ao franqueado é dado constantemente; procurar outros franqueados para avaliar toda estrutura e verificar de uma forma sutil se tudo que está sendo oferecido é cumprido à risca.

O franqueado mais do que nunca tem que avaliar o seu conhecimento para a escolha da franquia, reconhecendo que está não deixa de ser um negócio que precisa de dedicação, preparo, conhecimento e prazer, não deduzindo que por se tratar de uma franquia, a empresa apresentará lucro certo. Muito pelo contrário será preciso muito esforço, tanto por parte do franqueado quanto do franqueador no sentido de obter as melhores resultados.

O franqueado tem informações seguras e concretas para uma escolha que se torne favorável, para crescimentos elevados a franquia proporciona segurança e controle de informação referente ao desenvolvimento estrutural da franquia demonstrando de forma clara e objetiva que os dados oferecidos pela franqueadora são informações para total desenvolvimento da unidade, com este controle de informações e pesquisas constantes realizadas pelo setor e assessorada pela ABF o desenvolvimento e crescimento da empresa está cada dia mais seguro favorecendo assim a todas as pessoas que se interessam a fazer parte deste mercado cada dia mais aquecido

A franquia tem se mostrando um investimento mais seguro, pois as empresas que atuam neste ramo, tem se preparado com informações detalhadas de mercado, com planejamentos e estudos viabilizando as estruturas para futuras unidades, conseguindo otimizar a relação entre a empresa franquia e seu franqueado, estruturando de forma clara e precisa.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

ABF. Evolução do Setor 2001 - 2009. Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br>> Acesso em 08/05/2013b.

BRASIL. Ministério de desenvolvimento, indústria e comércio exterior. O que é franquia? Brasília, DF, 2005.

BERNARD, Daniel. **Como tornar-se um franqueador de sucesso**. In: SEMANA DA PEQUENA EMPRESA DO SEBRAE, São Paulo, 2008.

ABF – descrição no site da ABF 2013.

CHERTO, Marcelo Raposo. **Franchising: revolução no Marketing**. 2 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.

CÓDIGO DE ÉTICA DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DEFRANCHISING disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/Codigo_de_Etica_da_ABF.pdf> , São Paulo, 2011).

CHERTO, Marcelo R.; HAYES, John P. **Quem tem medo do Franchising?** São Paulo: Instituto *Franchising* Comércio e Eventos - Editora Cherto, 1996.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo – Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 3 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

Cartilha da Caixa Econômica Federal, (CARTILHA DA CAIXA ECONOMICA FEDERAL, 2005 p. 07).

ESPINHA, P. G.; CASTRO, S. C.; NOGUEIRA L. I.; MACHADO, V. P. H. **Fatores de Fracasso de Empreendimentos no Sistema de Franchising: Um Estudo Exploratório**. SEBRAE PR Definição do site do 13/06/2013 Fonte UOL <<http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Noticia/ci.Franquia-n%C3%A3o-deve-ser-escolhida-por-impulso.-Veja-dicas-de-especialistas.print>>.

GARCIA, Jaqueline, , Definição na Cartilha Sebrae/RJ,2007, Como Adquirir uma Franquia, pag.11<[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/D03E5D5B869F1293832574A9006B6DDC/\\$File/NT00038C22-Jaqueline%20Garcia.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/D03E5D5B869F1293832574A9006B6DDC/$File/NT00038C22-Jaqueline%20Garcia.pdf)>.

GARCIA, J. **Como Adquirir uma Franquia**, 2007.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.

Referências ASSOCIAÇÃO Brasileira de Franquia. Disponível em <www.abf.com.br>.

SIQUEIRA, Ito. Franchising: a revolução do seu negócio começa aqui. Recife: Independente, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

HOFFMANN, J.; ALBERTON, L. **Análise Custo/ Benefício entre Negócios Independentes e o Sistema de Franquia**, 2005.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na Criação de Negócios**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARQUES, D. S. P.; MERLO, E. M.; LUCCHESI, C. A. M. **Os Motivos envolvidos na Internacionalização de Franquias Brasileiras**.

MELO, Pedro Lucas, ANDREASSI, Tales – organizadores Franquias Brasileiras – Estratégia empreendedorisimo, inovação e internacionalização – Cengage Lermarnig, 2012.

MDIC.Cartilha: o que é franquia? 2005. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>.
PLÁ,Daniel. (2001) *Tudo Sobre Franchising*. Rio de Janeiro: Ed. SENAC.

RIBEIRO¹,2011, pag.21 apud Nathan, Greg Parcerias Lucrativas. 1ª Ed. São Paulo: Bittencout, 2011).

RIBEIRO, Adir, GALHARDO, Muricio, MACHI,Leonardo, IMPERATORE, Luis Gustavo – estão, Estratégica do Franchising como Construir Redes de Franquia de Sucesso,editora DVS, 2011.

RIZZO, Franchising, definições,2013
<http://www.rizzofranchise.com.br/?pag=franchise_news&cat=1&id=3>.

Rodrigues, José dos Reis G. (1998) *O Empreendedor e o Franchising: Do Mito à Realidade*. São Paulo: Érica.

SILVA, Stephânia Freitas; CARVALHO, Pâmela Santos. Viabilidade de Abertura de *Franchising*. 2011.

SCHWARTZ, José Castro. Franquia de A a Z: **O que Você Precisa Saber**. 1.ed. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

SILVA, Vivian Lara, AZEVEDO, Paulo Furquim, organizadores - Teoria e Prática do *Franchising* – Estratégia e organização de redes de franquias: Atlas, 2011.

ZUNI, Priscila, Exame.com. 15/03/2013 <<http://www.lojadefranquias.com.br/artigo/o-que-fazer-quando-o-franqueador-nao-da-o-suporte-que-prometeu.html>>