

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ISABELLA CRISLAINE DA SILVA ALVES

AS OPORTUNIDADES E DESAFIOS EM ADQUIRIR UMA FRANQUIA DE ATÉ 100
MIL REAIS NO BRASIL.

CURITIBA
2015

ISABELLA CRISLAINE DA SILVA ALVES

AS OPORTUNIDADES E DESAFIOS EM ADQUIRIR UMA FRANQUIA DE ATÉ 100
MIL REAIS NO BRASIL.

Projeto Técnico apresentado ao Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientador: Prof. Gustavo Abib

CURITIBA
2015

RESUMO

Assim como em qualquer empreendimento, as franquias apresentam riscos e oportunidades bastante diversos. No Brasil, segundo ABF - Associação Brasileira de Franchising, o faturamento em 2013 foi de 118,273 bilhões de reais com as franquias, tornando o Brasil um dos cinco maiores no mundo no ramo de franquias.

Nos últimos tempos, adquirir uma franquia tem apresentado ser uma opção segura de começar a trilhar o caminho em obter o próprio negócio, porém é necessário entender as características e os principais desafios para adquirir uma franquia independente do ramo de atividade que representa. Neste estudo, pretende-se esclarecer as principais dúvidas para a aquisição de uma franquia de até 100 mil reais, os aspectos jurídicos e financeiros, as vantagens e desvantagens e também analisar se franquias são realmente uma boa opção de investimento.

Serão estudadas as oportunidades e os desafios em adquirir uma franquia de até 100 mil reais Brasil, ampliando assim o conhecimento relacionado a esse mercado, que atualmente tem interessado um grande público empreendedor.

O objetivo dessa pesquisa é identificar as oportunidades e desafios, os possíveis problemas e entender os passos para adquirir uma franquia no Brasil, analisando os aspectos da administração e inserindo elementos aprendidos no MBA de inteligência de negócios.

Palavras-chave: Sistema de Franquia; desafios dos franqueados; relacionamento entre franqueado e franqueador.

ABSTRACT

As with any endeavor, franchises present risks and opportunities quite diverse. In Brazil, according ABF - Brazilian Franchising Association, revenue in 2013 was 118.273 billion reais with the franchises, making Brazil one of the top five in the world in the franchise industry.

In recent times, acquiring a franchise has shown to be a safe option to start on the path of getting the business itself, but it is necessary to understand the characteristics and key challenges to acquire an independent franchise of the hive of activity that is. In this study, we intend to clarify the main doubts for the acquisition of a franchise to 100 thousand reais, legal and financial aspects, the advantages and disadvantages and also to consider whether deductibles really are a good investment option.

The opportunities and challenges will be studied in purchasing a franchise to 100 thousand reais Brazil, thus expanding the knowledge related to this market, which currently has a great entrepreneur interested public.

The purpose of this research is to identify the opportunities and challenges, possible problems and understand the steps to get a franchise in Brazil, analyzing aspects of administration and inserting elements learned in business intelligence MBA.

Keywords: Franchise System; challenges of franchisees; relationship between franchisee and franchisor.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	2
2.1 LEI DO FRINCHISING	4
2.2 REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA SER UM FRANQUEADOR.....	4
3. METODOLOGIA	6
4. INÍCIO, PERSPECTIVA E SATISFAÇÃO DOS FRANQUEADOS.....	7
4.1 PONTOS CONSIDERADOS PARA A ESCOLHA DA FRANQUIA	7
4.2 PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS NA VISÃO DOS FRANQUEADOS	7
4.3 RELACAO ENTRE FRANQUEADO E FRANQUEADOR	8
4.4 SUPORTE OFERECIDO PELO FRANQUEADOR	9
4.5 AS INFORMACOES FINANCEIRAS TRANSMITIDA PELO FRANQUEADOR SÃO COERENTES COM A REALIDADE?	10
4.6 ABRIRIA NOVAS FRANQUIAS DA MESMA MARCA OU DE OUTROS SEGMENTOS?	10
5. CONCLUSÃO	11
REFERÊNCIAS	13

1. INTRODUÇÃO

Segundo Fernandes (2000), a palavra franquia surgiu na França como *Franchisag*, na época em que o feudalismo dominava o país. Lá existiam as cidades francas (*Franche*) onde pessoas de bem podiam circular pela cidade sem pagar impostos. Assim, a palavra *Franchiser* significa conceder um privilégio, ou seja, oferecer cartas de franquia para que algumas pessoas ficassem isentas de impostos e de servir o estado.

Já em termos empresariais, Franquia significa:

Franchising é um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através do qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim concedido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou know-how, direitos de propriedade industrial e intelectual e outros direitos autorais apoiados por uma prestação contínua e assistência técnica, no âmbito e durante a vigência de um Contrato de Franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim (SCHAWRTZ, 2009, p. 27).

O sistema de Franquia, conhecido mundialmente como *Franchising*, surgiu nos EUA por volta de 1851 através de uma fábrica de máquinas de costura a Singer Sewing Machine Company. A empresa Singer resolveu conceder algumas licenças de uso da sua marca, iniciando assim uma das primeiras empresas a oferecer sua franquia no mundo. (MARIANO, MAYER, 2011).

Em 1989, a então imbatível marca de refrigerante Coca-Cola, criou sua primeira Franquia de produção, liberando licenças para a criação de fábricas para produzir seus refrigerantes em diversas aéreas, pré-definidas contratualmente (CHERTO *et al*, 2006). Segundo Rizzo (2010), em 1921 foi a vez de o Brasil ter sua primeira franquia com a Empresa Texaco, mas discordando, Cherto (2006) diz que a primeira franquia brasileira foi a escola de idiomas Yázigi em 1954.

2. REVISÃO TEÓRICO - EMPÍRICO

Segundo Mauro (2007), o Franchising possuem duas figuras principais que participam desse sistema. O primeiro é o Franqueador que propõe uma rede de distribuição dos produtos ou serviços de sua empresa e o segundo é o franqueado, pessoa física ou Jurídica, que aceita implantar essa rede de distribuição nos mesmos padrões e moldes definidos pelo franqueador.

Assim, por estarem em lados diferentes, o ponto de vista de cada participante tem definições diversas:

Do ponto de vista do Franqueador, o Franchising é simplesmente uma maneira de estabelecer um negócio. Para o franqueado, o mais importante é a sua análise de risco e o retorno. É também uma alternativa de abertura de negócios conhecidos e de seu sucesso, de entrada em áreas desconhecidas, de implantação e gestão menos complexas e a chance de ter as vantagens das grandes empresas ao pertencer a uma rede importante (MAURO, 2007, p.94)

A Franquia empresarial é um sistema que permite o uso da marca ou patente de determinada empresa, autorizando a distribuição de seus produtos ou serviços de forma exclusiva, mediante remuneração acordada entre as partes. (RIBEIRO, MARC, GUALHARDO, IMPERATORI, 2013, p. 277)

O Franchising é também uma forma importante de capitalismo moderno, que dá a oportunidade para que micro e pequenas empresas inovadoras cresçam com capitais de terceiros, sem depender de recursos bancários ou de risco. É uma evolução que veio pra ficar, é uma forma de empreender com menor risco, é a maneira de milhões de pessoas realizarem o sonho de ter o seu próprio negócio. (MAURO, 2007, P.13)

O sucesso de uma franquia está ligado à boa relação entre franqueado e franqueador. É necessário ter um equilíbrio nas decisões, saber que um depende do outro e principalmente entender que é necessário ter uma relação de confiança mútua, inclusive no início em que o franqueador dá suporte operacional e o franqueado entra com o capital. (MAURO, 2007)

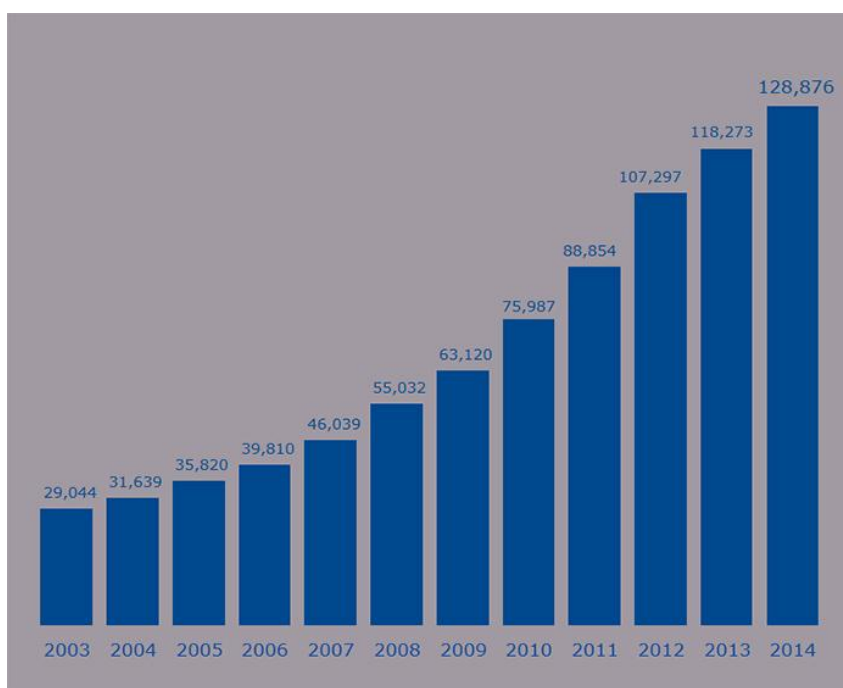
O Franqueado deve perceber que não basta ter uma marca charmosa, acesso a uns tantos produtos e um modelo de contrato de franquia e de circular de oferta de franquia para criar e manter uma rede de franquias bem sucedidas. Uma operação de franchising, para ter sucesso, demanda bem mais do que isso. Demanda, acima de tudo, planejamento cuidadoso e execução com ``zelo missionário`` (RIBAS, 2006, P.10)

Pesquisas realizadas informaram que os principais motivos das pessoas não arriscarem em implantar uma Franquia são: Grande quantia de dinheiro, muito tempo de trabalho, risco alto e não saber como fazer. (RIBAS, 2006)

Segundo Rocha (1996, p.65) O sistema de Franquias apresentam mais vantagens do que desvantagens mesmo se forem analisado nas duas visões, Franqueado ou Franqueador.

Segundo a ABF (associação brasileira de Franchising), o faturamento das franquias no Brasil em 2014 foi de mais de 128 bilhões de reais e por diversas vezes foi superior ao PIB nacional. No 1. Trimestre de 2015 a rede cresceu 9,2% e apesar das dificuldades econômicas que o país tem vivido, esse número deve crescer ainda mais até o fim do ano.

Figura 1 – Faturamento das Franquias (Em bilhões de reais)



Fonte: ABF (2015)

2.1 LEI DO FRANCHISING

A lei nº 8.995 de 15 de dezembro de 1994 regulamentou os contratos de franquias no Brasil. Conforme o 2ª artigo, a definição de franquia é:

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 desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração Evolução do sistema de franquias no Brasil direta ou indireta, sem que no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 1994, p. 1).

O artigo nº 4 tem como objetivo proteger e sanar dúvidas do franqueado e franqueador:

A Circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este (BRASIL, 1994, p. 2).

2.2 REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA SER UM FRANQUEADO

De forma simples e objetiva, a ABF (Associação brasileira de franchising) publicou alguns passos para a abertura de franquia:

1	Cadastro - (Site da Franquia)
2	Primeiro encontro com o Franqueador e sua equipe
3	Visitar algumas unidades da franquia escolhida
4	Conversar com os outros Franqueados
5	Pré-contrato e definição do ponto
6	Elaboração e Assinatura do Contrato entre as partes
7	Locação do Imóvel
8	Abrir a empresa nos termos Jurídicos e fiscais
9	Treinamentos
10	Inauguração

Fonte: Elaborado pelo Autor

Antes de assinar o contrato de franquia, o franqueado precisa passar pelas etapas de seleção e avaliação através dos instrumentos abaixo: (MAURO, 2007, p 52)

- Análise da Circular de oferta de franquia – COF
- Pesquisa juntos aos franqueadores da rede
- Pesquisa a ABF – Associação Brasileira de Franquia

Segundo Mauro (2007), Circular de oferta de Franquia sem dúvida é uma das partes mais importantes do processo, pois permite que o candidato conheça melhor a empresa, seus sócios e a relação de franqueados antes de tomar a decisão ou não da compra da franquia. Nessa etapa o termo chamado é de pré-contrato ou Carta de intenção.

Nesse passo, já é necessário o depósito de uma parte do valor ao franqueador, pois o mesmo já estará prestando o serviço de consultoria e além de não vender novas franquias na região selecionada. Após a assinatura do pré-contrato ou carta de intenção, será elaborado o contrato por tempo indeterminado entre as partes, e o franqueado passa a se tornar pessoa jurídica, não tendo nenhum vínculo empregatício com o franqueador.

Mesmo com o apoio da Lei Brasileira de Franquia, os problemas legais entre franqueador e franqueado continuam acontecendo. Conforme a lista abaixo foram levantados os principais problemas (MAURO,2007, p, 54)

Problemas Frequentes:

- Custo de publicidade;
- Falta de inspeção;
- Exigências mínimas de atuação.

Problemas Ocasionais:

- Pagamento de Royalties;
- Taxa de serviço de apoio;
- Limites territoriais.

3. METODOLOGIA

Segundo Flick (2008, pág. 8) a pesquisa qualitativa analisa experiências de vários indivíduos através de relatos, entrevistas, imagens, textos e outras formas de interações. Assim, o método de pesquisa utilizado para a formulação deste trabalho foi de natureza qualitativa, explicativa e exploratória.

Para a coleta de dados, foram realizados 3 entrevistas com franqueados de diferentes segmentos (Tabela 1), buscando os motivos, desafios e vantagens em investir no sistema de Franquia. As entrevistas aconteceram entre 01 de agosto de 2015 a 30 de agosto de 2015, pelo próprio pesquisador.

Tabela 1 – Franquias analisadas.

	FRANQUIA A	FRANQUIA B	FRANQUIA C
SEGMENTO	Saúde	Consortio consignado	Beleza
INVESTIMENTO	R\$ 80.000,00	R\$ 45.000,00	R\$ 100.000,00
TEMPO DE MERCADO (Pelo franqueador)	5 anos	10 anos	2 anos

Fonte: Elaborado pelos autores

4. INICIO, PERSPECTIVA E SATISFAÇÃO NA VISÃO DO FRANQUEADO

4.1 PONTOS CONSIDERADOS PARA A ESCOLHA DA FRANQUIA

No momento de escolher a franquia, é importante pensar qual se encaixa em seu estilo de vida, anotar seus objetivos e envolver os familiares e parceiros que irão compartilhar\contribuir com o negócio. (MATTAR, 2011, p. 74)

A Tabela 2 apresenta os pontos importantes considerados para a escolha da Franquia dos entrevistados:

Tabela 2 – Pontos considerados para a escolha da franquia – Respostas dos Franqueados

FRANQUIA A	FRANQUIA B	FRANQUIA C
<ul style="list-style-type: none"> * Por ser a primeira empresa no Paraná desse segmento; * Pelo conhecimento, visto que possuía outra franquia de medicamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Delimitação de território * Proteção da carteira de cliente conquistada * A marca forte no mercado paranaense * Suporte da franqueadora. 	<ul style="list-style-type: none"> * Franquia nova no mercado * Por ser um mercado de beleza, onde o crescimento é gradativamente alto.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 PRINCIPAIS VANTAGENS E DESVANTAGENS NA VISÃO DOS FRANQUEADOS

Segundo Leite (1991), o franqueado tem maior chance de sucesso porque o franqueador já possui uma rede própria de distribuição, cujo sucesso já está estabelecido no mercado, diferente de um empreendedor começando um negócio licenciado.

Os entrevistados responderam perguntas sobre vantagens e desvantagens da Franquia (Ver tabela 3). Dois franqueados demonstraram grande satisfação com o negócio e com interesse de crescer por meio de mais unidades.

Tabela 3 – Vantagens e Desvantagens – Respostas dos Franqueados

VANTAGENS	
1	Chance maior de sucesso do que teria com um negócio independente (Licenciado), já que adquire o acesso a métodos e processos comprovados, à experiência e ao suporte do franqueador e ao direito de operar sob uma marca conhecida, com reputação já consolidada;
2	Assistência de pessoas com experiência;
3	Possibilidade de trocar ideias com os demais franqueados;
4	Ações de Marketing mais amplas e mais profissionais;
6	Ter a dedicação do franqueador e sua equipe, ao desenvolvimento contínuo de novos métodos, novos produtos, novos serviços, novas soluções, novos fornecedores, etc.;
7	Acesso ao conhecimento consolidado proveniente da rede.
DESVANTAGENS	
1	Valor para investimento:
2	- Taxa Inicial (também chamada Taxa de franquia);
3	- Royalties (normalmente, um percentual mensal sobre as compras ou as vendas feitas pela franquia; ou um valor fixo mensal; ou uma combinação de ambos);
4	- Contribuição para um Fundo de Marketing da rede.
5	Trabalhar constantemente o relacionamento com o franqueador, para que a parceria seja um sucesso com os mínimos atritos possíveis.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.3 RELAÇÃO ENTRE FRANQUEADO E FRANQUEADOR

Segundo Mattar (2011), é necessário investir no relacionamento saudável entre as partes com confiança, transparência e união. Ambos precisam ser bem sucedidos, para que o sistema funcione.

Os entrevistados explicaram como é o relacionamento com o franqueador (Tabela 4), sendo que a Franquia A expos grande dificuldade de relacionamento, tanto que ficou com a Franquia por 5 anos e após muitos problemas de relacionamento e falta de apoio por parte do franqueado e sua equipe, acabou cancelando o contrato e abrindo então uma empresa licenciada.

Tabela 4 – Relacionamento com o Franqueador – Respostas dos Franqueados

FRANQUIA A	Desde o início tivemos dificuldade com o franqueador, pois o único interesse deles era a taxa de franquia. Na época que quem nos deu o apoio foi outra unidade da empresa, que ficava no interior do Paraná. Os 5 anos que eu fiquei com a franquia, foram extremamente difíceis, por conta do relacionamento com o Franqueador e sua equipe
FRANQUIA B	A relação a princípio foi boa, quando conseguimos superar as metas estabelecidas e os obstáculos gerados pelo próprio banco como despreparo de funcionários no suporte as franquias, descaso e outras situações burocráticas com ações ingessadas.
FRANQUIA C	No começo é tudo mil maravilha, mas como houve um crescimento alto de unidades vendidas, eles deixaram a desejar.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.4 SUPORTE OFERECIDO PELO FRANQUEADOR

De acordo com Hisrich (2014), uma das vantagens da franquia, é ter acesso a uma assistência administrativa, informações sobre o mercado, auxílio na gestão e outros suportes prévios, economizando tempo e dinheiro do empreendedor.

Apenas 2 franquias receberam e ainda recebem apoio e suporte sempre que necessário, sendo que novamente a Franquia A obteve problemas de suporte. (Tabela 5)

Tabela 5 – Suporte do franqueador – Respostas dos Franqueados

FRANQUIA A	A Franquia não nos deu nenhum apoio técnico. A única ajuda que tivemos foi a de outra unidade que ficava no interior do estado, que nos ajudou com a parte técnica da Farmácia. Inclusive nas reuniões o franqueador criava situações de conflitos entre os franqueados.
FRANQUIA B	Treinamento, consultoria e orientação.
FRANQUIA C	Treinamento, consultoria, orientação e suporte financeiro.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.5 AS INFORMAÇÕES FINANCEIRAS TRANSMITIDAS PELO FRANQUEADOR SÃO COERENTES COM A REALIDADE?

Segundo Mauro (2007), o que interessa para o franqueado é o retorno adequado do investimento que está fazendo. O ideal é um retorno sobre investimento (ROI) similar para o franqueado e franqueador.

Apenas 1 dos 3 franqueados entrevistados tiveram o retorno do investimento, conforme previsão do franqueador. A Franquia A foi a que apresentou maior dificuldade em receber o retorno no tempo previsto, já a Franquia B obteve o retorno conforme acordado com o franqueador. (Tabela 6)

Tabela 6 – Retorno do investimento – Respostas dos Franqueados

FRANQUIA A	Não, nada do que foi acordado e prometido aconteceu. O retorno do investimento e o tempo estimado não aconteceram conforme o prometido.
FRANQUIA B	Sim, tudo aconteceu conforme o prometido.
FRANQUIA C	Não, o payback era de 8 meses e eu só recuperei após 1 ano e meio.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.6 ABRIRIA NOVAS FRANQUIAS DA MARCA OU DE OUTRO SEGMENTO?

Segundo Salim (2010), Todas as pessoas possuem algum grau de característica empreendedora, porém é necessário cultivá-las, exercitando novas técnicas e aplicando de modo adequado.

Os três franqueadores entrevistados possuem um alto grau de empreendedorismo, inclusive 2 deles já estão na segunda franquia. Conforme tabela 7, todos os franqueados almejam novos negócios em outros segmentos.

FRANQUIA A	Sim, porém no segmento de alimentação que mantém o mercado sempre aquecido.
FRANQUIA B	Sim, tanto da mesma Franquia como de outros segmentos.
FRANQUIA C	Sim, mesmo com algumas dificuldades eu abriria mais unidades do mesmo segmento e me aventuraria em outros negócios.

Fonte: Elaborado pelos autores

5. CONCLUSÃO

Este artigo demonstrou as percepções dos franqueados com os franqueadores, que requerem um investimento inicial de até 100 mil reais.

Concluiu-se por meio desta pesquisa, que o sistema de franquia cresceu fortemente nos últimos anos no Brasil. O crescimento do consumo, os novos empreendedores e a ascensão de novas classes, contribuíram para o crescimento desse sistema.

Segundo a ABF (Associação brasileira de *Franchising*), mesmo que o Brasil esteja passando por um momento menos favorável ao crescimento econômico, o faturamento das franquias no 1º trimestre chegou a 9,2%, o que significa 31,3 bilhões de reais, diferente do mesmo período do ano de 2014 que foi de 28,7 bilhões de reais.

O estudo identificou algumas características importantes do relacionamento entre franqueado e franqueador e o suporte oferecido pela da equipe do franqueador. Esse apoio é de suma importância para o sucesso do negócio e que sem isso existe uma grande chance da franquia se desestruturar e passar por grandes dificuldades. Dos três entrevistados, apenas um franqueado obteve total apoio do franqueador e sem nenhuma reclamação de todo o sistema e postura de toda a equipe, isso demonstra que é preciso melhorar as relações entre as partes, para que a franquia seja bem sucedida e a marca cresça cada dia mais no mercado de *franchising*.

Analisamos também como os franqueados escolheram cada franquia antes de realizar a compra. Os entrevistados optaram pelas franquias pelo mesmo motivo: as empresas eram líderes no mercado daquele segmento. Essa liderança demonstra ao franqueado uma grande segurança e que o valor investido terá retorno garantido.

Ao perguntarmos sobre as informações financeiras do retorno investido, mais uma vez apenas um franqueado obteve uma resposta assertiva sobre o *payback*, e apenas um franqueado (Franquia A) não conseguiu receber o valor investido, sendo preciso cancelar o contrato com o franqueador, pois as dificuldades financeiras foram bem expressivas e fatais para a continuação do negócio.

Por outro lado, ao serem questionados sobre uma nova abertura de franquia, sendo do mesmo segmento ou não, os entrevistados responderam de forma positiva alegando que, se as duas partes, franqueado e franqueador, estiverem em comum acordo, apoio e um relacionamento saudável baseado em fidelidade e transparência, a chance de sucesso e de lucro para ambas as partes, será mais que satisfatória, trazendo lucro e crescimento para todos.

Assim, sugere-se que os franqueadores estreitem cada dia mais os relacionamentos com seus franqueados, para que os problemas rotineiros que ocorrem em cada loja sejam facilmente resolvidos da melhor forma possível, fortalecendo ainda mais a marca e trazendo lucros altos para ambas as partes.

REFERÊNCIAS

CHERTO, Marcelo, RIZZO, Marcus. **Franchising na prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHERTO, M. R. **Franquia: uma estratégia para a expansão dos negócios**. São Paulo: Premier, 2006.

FERNANDES, Lina Marcia Chaves. **Do Contrato de Franquias**, Belo Horizonte: Del Rey, 2000.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa: Coleção pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Artemed, 2008.

HISRICH, R.; PETERS M.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. Rio Grande do Sul: AMGH, 2014

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1991.

MARIANO, S.; MAYER, V. **Empreendedorismo: fundamentos e técnicas para a criatividade**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

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

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueado: Como desenvolver marcas mundiais**. São Paulo: Nobel, 2007.

MARTINS, Jorge Santos Martins. **O trabalho com Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Papirius, 2007.

RIBAS, João A. Suckow. **Confidencial: Por dentro de uma franquia**. Rio de Janeiro: Sebrae, 2006.

RIBEIRO, Adir. MARC, Leonardo. GUALHARDO, Maurívio. IMPERATORE, Luis Gustavo. **Gestão estratégica do Franchising**: Como construir redes de franquias de sucesso. São Paulo: DVS editora, 2013.

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

ROCHA, Josélton Silveira. **Visão gerencial do franchising no Brasil**. Dissertação de Mestrado – Universidade de São Paulo/FEA, São Paulo, 1996.

SCHWARTZ, José Carlos. **Franquia de A a Z**: o que você precisa saber. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SALIM, C ; SILVA, N. **Empreendedorismo**: Despertando a atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

ABF – Associação Brasileira de Franchising Disponível em <
www.portaldofranchising.com.br/ - Acesso em 21\04\2015