

Universidade Federal do Paraná
Curso de Pós-graduação *Latu Sensu* Marketing Empresarial

**UM ESTUDO SOBRE FRANQUIAS NO SETOR DE COSMÉTICOS NO
BRASIL**

**CURITIBA
2014**

AMANDA KARVAT FRANÇA

**UM ESTUDO SOBRE FRANQUIAS NO SETOR DE COSMÉTICOS NO
BRASIL**

Artigo apresentado como requisito para
conclusão da Pós-graduação de
Marketing Empresarial. UFPR – PR
Orientadora: Simone Didonet

CURITIBA

2014

UM ESTUDO SOBRE FRANQUIAS NO SETOR DE COSMÉTICOS NO BRASIL.

Amanda Karvat França

RESUMO

A franquia é uma boa oportunidade para empreender com baixo risco, pois ela traz produtos e serviços já testados e implantados no mercado. Este artigo tem como objetivo apresentar uma revisão teórica sobre o mercado de franquias no Brasil, especialmente sobre franquias no setor de cosméticos e está dividido da seguinte forma: apresentar os principais aspectos sobre franquias, levando em conta o histórico, como funciona e as principais taxas, relação franqueado e franqueador e ao final são apresentadas as principais franquias no setor de cosméticos. A história da franquia inicia por volta de 1850, nos Estados Unidos. O sistema de franquias alcançou seu apogeu, nos Estados Unidos, após a 2.^a Guerra Mundial. No Brasil a primeira rede franquias foi a da escola de idiomas Yázigi, na década de 1950. Mas só na década de 1980 é que o sistema de franquias explodiu no Brasil, com a criação da Associação Brasileira de Franchising – ABF, em julho de 1987. Franquia ou *franchising*, segundo o site da Associação Brasileira de *Franchising* – ABF¹, é “uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços”. Apesar das franquias no Brasil terem iniciado na década de 1950, somente em 1994 elas passam a ser regidas por uma legislação própria, a Lei n.º 8.955, de 15 de dezembro de 1994. O segmento em que o ramo de cosméticos está inserido é de esporte, saúde, beleza e lazer, que foi o que mais cresceu em 2013. Uma franquia precisa de um franqueador e um franqueado, e é preciso o pagamento de algumas taxas, a primeira taxa é a de franquia, também chamada de taxa de adesão, essa taxa é paga uma única vez, porém outras taxas são pagas periodicamente, como: *royalties*, taxa de publicidade e fundo cooperado de publicidade e propaganda. As taxas são pagas para que o franqueador dê suporte ao franqueado. No setor de cosméticos, as principais franquias são: Água de Cheiro, O Boticário, L'áçqua di Fiori e Contém 1g.

1 INTRODUÇÃO

Quando uma pessoa pensa em abrir um negócio próprio, muitas questões pesam. Ribas (2006) elenca as principais dificuldades: é preciso muito dinheiro, toma muito tempo, o risco é grande e não sei como fazer. Outra grande dificuldade é a inserção de uma nova marca no mercado. Além disso, Souza e Lourenzani (2011) falam que as pequenas e médias empresas sofrem com a alta tributação brasileira.

¹ Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/>>. Acesso em 02 de jun de 2014

Pensando em empreender, com baixo risco, a franquia vem a ser uma boa oportunidade, considerando que abrir um negócio próprio é muito arriscado e a franquia traz produtos e serviços já testados e implantados no mercado.

O sistema de *franchising* é muito conhecido por se tratar de um modelo de negócio já definido e testado, com boa aceitação da marca perante o mercado. Desta forma, espera-se que sejam reduzidos os riscos e incertezas que cercam grande parte desses empreendedores. (SOUZA e LOURENZANI, 2011, p. 116)

Além disso, Schneider (*apud* Gouvea, 1999) também explica outros fatores impulsionadores ao crescimento deste setor de forma similar:

O crescimento constante do número de *shopping centers*, pontos ideais para a instalação de franquias, e a existência de muitas pessoas voltadas para pequenos empreendimentos que ambicionam muito ter um negócio próprio, mas carecem de opções de investimento seguro, são uma garantia para o sucesso do *franchising* no país. (SCHNEIDER *apud* Gouvea, 1999, p.05)

Segundo Cherto (*apud* Ribas, 2006, p.03) em torno de “60% das pequenas empresas independentes, fecham suas portas antes de completar 3 anos de atividades, porém para os modelos de franquia esse número cai para 10%”.

O objetivo deste artigo é apresentar uma revisão teórica sobre o mercado de franquias no Brasil, especialmente sobre franquias no setor de cosméticos.

Cabe ressaltar, que a franquia existe em todo tipo de negócio, seja compra, venda ou serviços e é um ramo de atividade em ampla expansão.

A escolha do segmento de Perfumaria e cosméticos se deu devido ao grande crescimento que este segmento vem apresentando ao longo dos últimos anos e à crescente participação do modelo de franquias neste segmento.

O presente artigo está estruturado para apresentar os principais aspectos sobre franquias, levando em conta o histórico, como funciona e as principais taxas, relação franqueado e franqueador e ao final são apresentadas as principais franquias no setor de cosméticos.

2 REVISAO TEÓRICA SOBRE FRANQUIAS

2.1 HISTÓRICO DA FRANQUIA

A história da franquia inicia no século XIX, mais precisamente por volta de 1850, nos Estados Unidos, quando a *Singer Sewing Machine Company*, fabricante de máquinas de costura, passou a propor parcerias com comerciantes. A parceria consistia em regras que o fabricante estipulava e o comerciante que aceitasse poderia vender os produtos e utilizar o nome Singer na fachada da loja.

A segunda franquia do mundo, que se tem conhecimento é a da fábrica de automóveis *General Motors*, que, em 1898, passou a criar uma rede de concessionárias, pois até aquele momento quem quisesse adquirir um automóvel teria que negociar diretamente com a fábrica.

Como esse sistema deu ótimos resultados, logo outras empresas, como a Coca-Cola e o McDonald's, passaram a se interessar.

O sistema de franquias alcançou seu apogeu, nos Estados Unidos, após a 2.ª Guerra Mundial, quando os ex-combatentes voltaram desempregados e com vontade de ser o “próprio patrão”.

A partir de então, as franquias surgiram como uma grande solução: para os empreendedores, que iriam iniciar seus negócios amparados num sistema já testado e comprovado; e para as empresas, que teriam seus projetos de expansão financiados pelos novos parceiros e ainda ganhariam um bom dinheiro com isso. (FRANQUIAS DE SUCESSO², 2013)

No Brasil a primeira rede franquias foi a da escola de idiomas Yázigi, na década de 1950. Mas só na década de 1980 é que o sistema de franquias explodiu no Brasil, com a criação da Associação Brasileira de Franchising – ABF, em julho de 1987.

Franquia ou *franchising*, segundo o site da Associação Brasileira de Franchising – ABF³, é “uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos e serviços”. Já Bernard é mais completo em sua definição:

Uma oportunidade de negócios na qual o proprietário, seja ele produtor ou distribuidor, de um serviço ou de um produto que possua uma marca registrada, concede direitos exclusivos a um indivíduo ou, em alguns casos, uma pessoa jurídica, para distribuir / vender, em determinada área,

² Disponível em: <<http://www.franquiasdesucesso.blog.br/>>. Acesso em 02 de jun de 2014

³ Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/>>. Acesso em 02 de jun de 2014

determinado serviço ou produto, que em troca recebe uma taxa inicial e/ou *royalties*, além de uma conformidade à padronização da qualidade por ele proposta. (BERNARD, 1992, p.24)

O Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE⁴ (2014) completa a definição quando diz que a “franquia é uma modalidade de negócio comercial, (...), envolvendo a distribuição de produtos ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato, entre franqueador e franqueado”.

Apesar das franquias no Brasil terem iniciado na década de 1950, somente em 1994 elas passam a ser regidas por uma legislação própria, a Lei n.º 8.955, de 15 de dezembro de 1994, que também traz, em seu artigo 2.º, uma definição de Franquia:

Art. 2º 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 direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (BRASIL, 1994)

Cabe ressaltar que a franquia de uma rede é um negócio padronizado, ou seja, o local onde está instalado não difere de outro da mesma rede, os produtos e serviços são os mesmos, normalmente os preços praticados são iguais, por isso, essa exigência de padronização acaba dando menor liberdade de ação.

Uma comparação entre negócio próprio e franquia, mostra algumas vantagens e desvantagens desse tipo de negócio:

Optar por uma franquia significa:

- Obter, de imediato, uma MARCA com boa aceitação e produtos ou serviços já implantados no mercado.
- Obter, de imediato, um sistema de negócios testados e de comprovado sucesso no mercado, minimizando estatisticamente os riscos de empreendedor.
- Estar vinculado, contratualmente, ao sistema de negócios de uma MARCA, nada podendo o empreendedor fazer ou alterar em sua franquia sem aprovação do franqueador. Esse cuidado é para padronizar a rede de franquias da MARCA e eliminar riscos desnecessário. (RIBAS, 2006, p.30)

A escolha do segmento de Perfumaria e cosméticos se deu devido ao grande crescimento que este segmento vem apresentando ao longo dos últimos anos e à crescente participação do modelo de franquias neste segmento.

⁴ Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em 02 de jun de 2014

Segundo o site da Associação Brasileira de *Franchising* (2014), o segmento de esporte, saúde, beleza e lazer foi o que mais cresceu em 2013, com um aumento de faturamento, de 2012 para 2013, de 23,9%, em segundo lugar ficou o segmento de hotelaria e turismo, com 21,9% e em terceiro lugar no ranking, o segmento de acessórios pessoais e calçados, com 17,1%. Em número de lojas, entre próprias e franqueadas, o segmento de esporte, saúde, beleza e lazer, em 2012, contava com 21.642 unidades, ficando atrás somente do segmento de negócios, serviços e outros varejos, com 24.811 unidades, em terceiro lugar estava o segmento de alimentação, com 19.675 unidades.

2.2 COMO FUNCIONA UMA FRANQUIA?

Inicialmente uma franquia precisa de um franqueador e um franqueado. O site Guia do *Franchising*⁵ (2014), fez um glossário com as principais palavras e expressões que são utilizadas no mundo da franquia, inclusive traz uma definição para franqueado e franqueador:

FRANQUEADO

Pessoa aprovada pelo franqueador para fazer parte de sua rede de franquias, com direito de uso da marca e acesso ao sistema operacional e administrativo da franquia, através de treinamentos e manuais, seguindo o padrão da rede, de acordo com as regras estabelecidas no contrato de franquia assinado entre as partes.

FRANQUEADOR

Empresário especialista, que através de sua empresa detém os direitos sobre uma marca registrada e reconhecida pelo mercado, que sistematiza suas experiências e conceito de negócio, com o objetivo de expandir a marca no mercado, através de franqueados. O Franqueador transfere aos franqueados, através do contrato de franquia, o direito ao uso da marca e acesso ao seu know-how de operação e administração do negócio, por um prazo determinado, renovável conforme interesse das partes. (Guia do *Franchising*, 2014)

Para se tornar um franqueado, o franqueador solicita que seja preenchido “um cadastro com seus dados pessoais, profissionais e financeiros para dar continuidade ao seu processo como candidato a franqueado da rede” (Ribas, 2006, p.109). Após a aprovação do cadastro é feita uma entrevista com o candidato, e se a resposta for positiva, o franqueador entregará uma “Circular de Oferta da Franquia”, que é uma obrigação prevista na legislação. Essa circular tem um prazo legal, previsto no artigo 4.º da Lei n.º 8.955/94, para ser entregue ao futuro franqueado:

⁵ Disponível em: <<http://www.guiadofranchising.com.br/>> Acesso em: 05 de jun de 2014

Art. 4º 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)

Segundo a Lei (Brasil, 1994), na Circular de Oferta da Franquia deverão conter dados do franqueador como histórico, razão social, balanços e situação financeira, pendências judiciais, descrição do negócio e atividades a serem desempenhadas pelo franqueado, perfil do franqueado ideal, taxas a serem pagas para o franqueador, relação de todos os franqueados da rede, bem como os franqueados que se desligaram da rede nos últimos doze meses, abrangência territorial, indicação do que é oferecido ao franqueado pelo franqueador, situação da marca ou patente da empresa perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), situação do franqueado após a expiração do contrato de franquia e, modelo de contrato-padrão, com anexos e prazos de validade.

Somente após todas essas etapas, se o possível franqueado aceitar os termos contidos na Circular de Oferta da Franquia e no Contrato, vem a assinatura do mesmo.

2.2.1 Taxas de uma franquia

Para entrar em uma franquia, o franqueador exige um investimento inicial que é composto de: capital para instalação, taxa de franquia e capital de giro. O valor a ser cobrado nesse investimento inicial depende exclusivamente do franqueador.

A taxa de franquia, também chamada de taxa de adesão, é paga em parcela única, no momento da assinatura do contrato.

O site Guia do Franchising⁶ diz que:

Essa taxa tem como objetivo cobrir parte dos custos com os componentes do programa de formatação da franquia, remunerar o franqueador pela concessão do know-how e de tudo que fez para tornar a sua marca bem conhecida e de sucesso no mercado, e ao franqueado, pela oportunidade de ingresso em uma rede de negócios, e o direito de uso da marca. (GUIA DO *FRANCHISING*, 2014)

Já, Obringer (2014) elenca itens podem ser incluídos nessa taxa:

⁶ Disponível em: <<http://www.guiadofranchising.com.br/>>. Acesso em 11 de jun de 2014

- Compra dos direitos da marca;
- Treinamento de funcionários;
- Treinamento de gestores;
- Abertura da empresa;
- Compra de equipamento padronizado;
- Reforma do ponto;
- Decoração do ponto;
- Primeiro enxoval (...);
- Primeiro estoque. (OBRINGER⁷, 2014)

Outras taxas cobradas são: *royalties* e taxa de publicidade e fundo cooperado de publicidade e propaganda.

Royalties são “direitos autorais”, é um valor pago mensalmente e

remunera o acesso continuado do franqueado aos benefícios que lhe resultam do fato de integrar uma rede de negócios padronizados e aos serviços oferecidos pela franqueadora. (GUIA DO *FRANCHISING*, 2014)

Ribas (2006, p. 25-26) diz que “todas as empresas franqueadoras, sem exceção, cobram *royalties*, quer de forma implícita, quer de forma explícita”. Ribas (2006) enfatiza que algumas empresas franqueadoras dizem não cobrar *royalties*, isso porque essa franqueadora é fabricante ou fornecedora exclusiva de produtos ou insumos, portanto os *royalties* já estão embutidos no valor dos produtos, ou seja, é cobrado de forma implícita.

O site Guia do *Franchising* explica a forma como é cobrado os *royalties*:

A forma de cobrança desta taxa depende da concepção do projeto, normalmente seu valor é calculado em uma das seguintes formas:

- Valor percentual sobre o faturamento bruto da unidade franqueada;
- Valor percentual sobre o total das compras mensais da unidade franqueada;
- Valor fixo mensal. (GUIA DO *FRANCHISING*, 2014)

A taxa de publicidade também é uma taxa mensal, que é paga pelo franqueado para compor um “Fundo Cooperado de Publicidade e Propaganda”, que tem como objetivo

unir recursos para divulgar a marca, os produtos, os serviços, as campanhas e promoções, catálogos, logotipos e demais fatos e argumentos de negócios, todos ligados diretamente à franquia. (GUIA DO *FRANCHISING*, 2014)

Através das taxas pagas ao franqueador, o franqueado recebe todo apoio necessário para que sua franquia seja um sucesso.

⁷ Disponível em: <<http://contavel.com/index.php?page=franquias>> Acesso em 18 de jun de

2.3 RELAÇÃO FRANQUEADO E FRANQUEADOR

A relação entre franqueado e franqueador inicia no momento em que o futuro franqueado recebe a Circular de Oferta da Franquia e aceita assinar o contrato, a partir deste ponto a relação passa a ser mais direta.

Segundo Vance; Fávero; Luppe (2008, p.60) “as franquias são classificadas em gerações, de acordo com a intensidade do suporte que é dado pela empresa franqueadora à franqueada, entre as quais destacam-se a de marca e de produto e a de formato de negócio”.

Nas franquias de marca e de produto o suporte é limitado, podendo ou não ter apoio técnico ou financeiro. Já nas franquias de formato de negócio, o apoio conta com a transferência de conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio, previamente desenvolvido e testado.

Para Mauro (1994) o franqueador é responsável por desenvolver e testar o conceito de negócio e a tecnologia que envolve a franquia; autorizar o franqueado a fazer uso da marca que é titular, bem como desenvolver atividades na operação de sua franquia; estabelecer métodos e procedimento; selecionar e treinar o franqueado; prestar assistência e orientação, transferindo o *know-how* necessário para implantação, operação e administração da franquia; manter uma equipe para constante desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos, serviços e técnicas; supervisionar a rede constituída por suas franquias e unidades.

Ainda para Mauro (1994), ao papel do franqueado consiste em: ser o responsável pela instalação, operação e administração da franquia, de acordo com a sua formatação; arcar com todos os custos de instalação e despesas de operação e administração da franquia; ser o responsável pela contratação e administração dos recursos humanos necessários.

Mas a relação entre franqueado e franqueador pode gerar conflitos, “com base em prováveis tensões na definição dos preços e lucros” (Vance; Fávero; Luppe, 2008, p. 61).

Para que a franquia dê certo, não basta ter dinheiro para adquirir a franquia, é muito importante que o franqueado esteja ciente da operação da franquia, ou seja, taxas, rentabilidade, serviços do franqueador, conheça o segmento escolhido, o produto e o mercado.

2.4 FRANQUIAS NO RAMO DE COSMÉTICOS

No Brasil as franquias de cosméticos mais antigas são: Água de Cheiro, O Boticário e L'áqua di Fiori.

A Água de Cheiro foi criada em Belo Horizonte, em 1976, iniciando suas atividades como franqueador em 1981. Em 2012, segundo o site da empresa⁸, o número de lojas era de 836 no Brasil, sendo 58 próprias e 778 franqueadas. As lojas trabalham exclusivamente com os produtos Água de Cheiro, ou seja, perfumes, maquiagem e produtos para cuidados pessoais.

O Boticário iniciou suas atividades, em 1977, como farmácia de manipulação no centro de Curitiba, mas

“com as vendas limitadas pelo próprio mercado onde atuava, o negócio foi ampliado entrando na área cosmética, com uma linha natural própria, de xampu e creme hidratante que servia a todos os tipos de pele, ambos à base de algas marinhas, oferecida aos clientes que visitavam a farmácia” (MUNDO DAS MARCAS, 2006).

Com o sucesso desses produtos, em 1979, foi inaugurada a primeira loja de cosméticos O Boticário, no Aeroporto Afonso Pena, na região metropolitana de Curitiba. Brasília teve a primeira loja franqueada d'O Boticário, em 1980. Hoje o Grupo Boticário controla quatro unidades de negócio: “O Boticário”, “Eudora”, “quem disse, berenice?” e “The Beauty Box”, todas no segmento de beleza.

Atualmente O Boticário é uma das marcas que mais cresce no Brasil e no mundo, contando com mais de 900 franqueados, sendo 3.628 lojas, estando presente em 1.750 cidades brasileiras, além de estar em mais de 10 países, com 77 lojas próprias e 600 pontos de venda⁹.

Outra franquia que tem crescido nos últimos anos é a Contém 1g. Segundo o site da empresa¹⁰, ela foi fundada em 1984, no ramo de confecção de roupas, e em 1993 passou a atuar no ramo de cosméticos. Em 2000 iniciou dentro do sistema de franquias. Hoje a empresa conta com mais de 170 pontos de venda no Brasil, sendo lojas e quiosques.

⁸Disponível em: <<http://www.aguadecheiro.com.br/>>. Acesso em 12 de jun de 2014

⁹ Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/07/o-boticario-natural-do-brasil.html>>. Acesso em 25 de jul de 2014

¹⁰ Disponível em: <<http://www.contem1g.com.br/franquias>> Acesso em 12 de jun de 2014

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para muitos empreendedores a franquia vem como uma solução, pois de acordo com Cherto (*aput* Ribas, 2006) muitas empresas independentes fecham suas portas em menos de 3 anos, já com a franquia esse número diminui significativamente.

Para que a franquia seja efetiva, é necessário um franqueador, que é uma empresa que detém os direitos de uma marca registrada e reconhecida pelo mercado, e um franqueado, que a pessoa que adquire os direitos de uso da marca.

Os passos para que uma pessoa ou empresa torne-se franqueado, aqui chamado de candidato, são: o preenchimento de um cadastro, que após análise e aprovação, o candidato segue para uma entrevista e caso seja selecionado, receberá uma “Circular de Ofertas da Franquia”, após a leitura da Circular, vem a assinatura do contrato e o pagamento da taxa de franquia ou taxa de adesão.

Além da taxa de franquia, outras taxas são cobradas periodicamente dos franqueados, são elas: *royalties*, taxa de publicidade e fundo cooperado de publicidade e propaganda.

A franquia só dá certo devido às taxas pagas, pois são elas que serão as responsáveis pelo apoio que o franqueador dará aos seus franqueados. Esse apoio conta com treinamento, formatação da loja, publicidade, enfim, todo o apoio necessário a quem está começando um negócio.

Nesse tipo de negócio existem desvantagens e vantagens que acabam por recompensar o empreendedor.

Como desvantagens podemos citar que um negócio já formatado, onde normalmente não pode ser mexido nem no *layout* da loja, bem como os custos, que envolvem as mais diversas taxas, geralmente altas, o que pode gerar conflitos entre franqueado e franqueador.

Mas como visto anteriormente a principal vantagem de ser franqueado é o baixo risco de fechar as portas antes de 3 anos, pois a marca franqueada já foi testada e aprovada, pois essa é uma das responsabilidades do franqueador, o que já é um grande passo para o sucesso.

Referências

A história da franchising no Brasil e no mundo. Postado em 20 de nov de 2013. Disponível em: <<http://www.franquiasdesucesso.blog.br/historia-sistema-de-franquias/>>. Acesso em 02 de jun de 2014.

ÁGUA de Cheiro. **Por que ser um franqueado Água de Cheiro.** Disponível em: <<http://www.aguadecheiro.com.br/franquias>>. Acesso em 12 de jun de 2014.

Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em 02 de jun de 2014.

BERNARD, Daniel Alberto. **Franchising: Avalie este investimento.** São Paulo: Editora Atlas, 1992.

BRASIL. **Lei n.º 8.955** - Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências: sancionada e promulgada em 15 de dezembro de 1994, publicada em Diário Oficial da União em 16 de dezembro de 1994. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 03 de jun de 2014.

CONTÉM1g. **Seja um franqueado Contém1g.** Disponível em: <<http://www.contem1g.com.br/franquias>>. Acesso em 12 de jun de 2014.

FRANCHISING: Como surgiu. Disponível em: <<http://www.franquia.com.br/franchising/comosurgiu>>. Acesso em: 02 de jun de 2014.

Franchising: o que é e como funciona uma franquia? Disponível em: <<http://franquia-barata.com/franchising-oquecomo-funciona-franquia>>. Acesso em: 05 de jun de 2014.

GLOSSÁRIO de franquia. Disponível em: <<http://www.guiadofranchising.com.br/glossario-de-franquia/>>. Acesso em 11 de jun de 2014.

GOUVEA, Maria Aparecida; OKAZAKI, Andrea. **A prática do franchising: Conceituação e evolução – O caso de empresas franqueadas no ramo alimentício.** São Paulo: IV SEMEAD, 1999.

GRUPO Boticário. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/imprensa/Paginas/perfil-empresarial.aspx>>. Acesso em: 12 de jun de 2014.

MAURO, Paulo César. **Guia do franqueador: Como fazer sua empresa crescer com o franchising.** 4.ª Ed. São Paulo: Nobel, 1994.

MELO, Pedro R.; ANDREASSI, Tales. **Franchising: Levantamento e Análise do Período 1998 - 2007.** Anais do ENANPAD – Encontro Nacional de Pós Graduação em Administração. Brasília, 2008.

O que é franquia. Disponível em: <http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_fra_oque.asp>. Acesso em: 02 de jun de 2014.

O Boticário. Postado em 25 de jul de 2006. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/07/o-boticio-natural-do-brasil.html>>. Acesso em: 12 de jun de 2014.

OBRINGER, Lee Ann. **Como funcionam as franquias.** Disponível em: <<http://contavel.com/index.php?page=franquias>>. Acesso em: 18 de jun de 2014.

Papel do franqueado e do franqueador. Disponível em: <<http://www.franquia.com.br/franchising/papeldofranqueadoefranqueador>>. Acesso em 05 de jun de 2014.

RIBAS, João. **Confidencial: Por dentro de uma franquia.** Caxias do Sul: Maneco, 2006.

SANTOS, Marcos Vinícius Guimarães dos; MORAIS, Paulo Renato de. **Sistemas de franquia.** Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivosINIC/INIC1096_01_O.pdf>. Acesso em 10 de jun de 2014.

SOUZA, Gabriel Camargo de; LOURENZANI, Ana Elisa Bressan Smith. **A importância do perfil do franqueado para o sucesso das franquias: uma análise da capacidade empreendedora.** REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 115-127, maio/ago. 2011

UMA história de sucesso. Disponível em: <<https://lacquadifiori2.websiteseuro.com/franquias.php>> Acesso em: 12 de jun de 2014.

VANCE, P. S.; FÁVERO, L. P. L.; LUPPE, M. R. **Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil.** Revista de Administração, v. 43, n. 1, art. 5, p. 59-71, 2008.