

# TOMADA DE DECISÃO: NEGÓCIO INDEPENDENTE VERSUS SISTEMA DE FRANQUIA

**Fernanda Nara de Oliveira Muniz**  
**fernanda-nara@hotmail.com**  
FaSF

**Janaina Félix de Almeida**  
**janafelix2@hotmail.com**  
FaSF

**Marcus Vinícius Barbosa**  
**marcus.barbosa1979@gmail.com**  
FaSF

**Adival de Sousa Monteiro**  
**adivalmonteiro@outlook.com**  
FaSF

**Paloma de Lavor Lopes**  
**palomalavor@gmail.com**  
FaSF/UGB

**Resumo:** O trabalho buscou atender o objetivo do estudo que é apresentação da franquia como o sistema mais apropriado para abertura de um negócio no mercado atual, permitindo mais segurança e sustentabilidade ao empreendedor. Neste estudo queremos demonstrar as vantagens e demonstrar os benefícios da aquisição de uma franquia frente à abertura de um negócio independente, oferecendo um cenário mais favorável em um mercado tão competitivo, com o privilégio da segurança de uma franquia e a atratividade dos consumidores e marca já reconhecida no mercado conhecida pelo público. Sendo assim, este estudo também buscou compreender a franquia como ferramenta estratégica para iniciar seu primeiro negócio, colocando o empreendedor junto a um sistema de administração e marketing incansavelmente testado e funcional, tornando-o mais competitivo e alavancando maior crescimento profissional. Foi realizada uma pesquisa qualitativa a partir de uma revisão bibliográfica, realizada com objetivo de nivelar os conhecimentos, e selecionamos um estudo de caso que foi retirado um trecho para análise crítica, tornando uma base para comparação do estudo. Podemos então concluir que o negócio independente gera dúvidas se comparado ao sistema de franquias, pois sem o planejamento certo pode não atingir a manutenção necessária para a permanência da empresa no mercado, enquanto a adoção do sistema de franquias se tornou uma excelente opção de sucesso e negócio, seu retorno se faz muito rápido do que os métodos tradicionais.

**Palavras Chave:** Marketing - Franchising - Ferramentas - Estratégia -



## INTRODUÇÃO

Historicamente, a franquia, objeto deste estudo surge do conceito de concessão de licenças para uso de marcas dos mais variados segmentos empresariais. Teve seu marco inicial na década de 50 nos Estados Unidos e ao longo dos tempos, esse tipo de negócio sofreu evoluções e crescimento exponencial. Segundo a ABF (Associação Brasileira de *Franchising*), desde 2001, o crescimento do setor de franquias é superior ao crescimento do PIB do país; o faturamento do setor saltou de 29 bi em 2003 para 127 bilhões de reais em 2014 e o número de redes foi de 678 para 2 703 no mesmo período.

Em função das facilidades e benefícios agregados aos franqueados pelo do pagamento dos *royalties*, estes passam distanciam-se, a optar por um negócio no modelo de franquias, de uma péssima estatística nacional, no que diz respeito à mortandade de empresas. Entende-se que investir em uma modelo pronto de negócio, pode ser mais saudável e duradouro do que um modelo de negócio em formato convencional, em função do empresário optar por um modelo de negócio testado e validado, além da sustentação para a operação da empresa franqueadora, visando a constante melhoria dos padrões, serviços e produtos da rede.

Objetiva-se com esse trabalho, compreender a evolução do modelo de franquias como ferramenta estratégica para iniciar seu primeiro negócio, bem como compreender os benefícios na compreensão do modelo de negócios em detrimento de um investimento independente.

Partindo do entendimento de que a organização que atua nesse sistema possui uma amplitude mercadológica do que organizações não franqueadas, o objetivo deste estudo será estabelecer uma verificação entre os investimentos realizados entre o sistema de franquia e o negócio independente.

Para realização deste trabalho far-se-á uma revisão bibliográfica para a fundamentação teórica, de onde se pretende referenciar alguns conceitos acerca de franquia bem como informações sobre os investimentos necessários para firmar uma relação de parceria entre franqueado e franqueador, e num segundo momento será desenvolvida uma pesquisa qualitativa feita através da releitura de um estudo de caso pré-existente fundamentado por Creswell (2007), a qual embasará uma análise crítica.

Este trabalho foi dividido em três capítulos, sendo o primeiro intitulado Sistema de *Franchising*, onde foram aprofundados os temas: evolução histórica, e subdivisões, primórdios do sistema modelo, ascensão do sistema de, franquia, panorama do sistema de franquias; e seus subtópicos, âmbito mundial e internacionalização de franquias, nacionais, âmbito Nacional; seguido do tópico, disposições legais acerca das franquias, amparo legal, segurança jurídica, franqueador, franqueado, formas de remuneração. No capítulo dois, Vantagens competitivas sobre o sistema de franquias, onde foram abordados os seguintes temas: comunicação e *marketing*, custos operacionais, comparação entre investimentos isolados x investimentos em franquias. O capítulo três nomeado Estudo de Caso inicia-se com a apresentação do caminho metodológico fundamentado por Cervo *et al.* (2007) e Creswell (2007). Ainda no capítulo três, em um segundo momento, apresenta-se as características da empresa pesquisada no estudo de caso, seguida de um recorte do relato de caso, finalizando com uma análise crítica.

## CAPÍTULO I – SISTEMAS DE *FRANCHISING*



Este capítulo aborda sobre a evolução do sistema de *franchising*, sua evolução histórica, ascensão do sistema de franquias, o panorama atual no mercado, âmbito mundial e nacional, amparo legal e segurança jurídica do franqueador e franqueado, formas de remuneração e versa sobre alguns dispositivos legais dessa modalidade de negócios.

## 1.1 Evolução histórica

O *franchising* consiste em um sistema de distribuição que mais cresce no país. ABF (2014) aponta que do ano de 2003 ao ano de 2014, o número de unidades franqueadas sofreu crescimento de 7,7% subindo de 56.564 para 125.641 unidades, sendo estas pertencentes a 2.942 redes franqueadas. Apesar de números tão imponentes, o *franchising*, como todo sistema evolutivo vem passando por uma seleção natural que tem levado ao seu constante aprimoramento. Este apresenta-se como uma alternativa importante para a viabilização e expansão de pequenos e grandes negócios.

As franquias surgiram como um método de comercialização de certos produtos para incentivar e facilitar as vendas dos mesmos. Segundo Cherto (1996), o sistema de franquias começou nos Estados Unidos, em 1852, quando a empresa de máquinas de costura Singer estabeleceu uma rede de revendedores. O sistema de franquias não resultou de um momento de inventividade de uma pessoa criativa. Desenvolveu-se, a partir de soluções encontradas por empresários, em resposta aos problemas que enfrentavam nos seus negócios, que vêm servindo de modelo para outros negócios. A evolução, portanto, vem acontecendo de forma natural, paralelamente à globalização dos negócios. Conceitua franquia como sendo: Cherto *et.al.* (1996:237) apontam que:

[...] um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias. É baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídicas e financeiramente distintas e independentes, através da 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 autorais, apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato de franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim.

A evolução do sistema de franquia passa por três gerações, conforme aponta o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa SEBRAE (2013). A Primeira geração, aponta que há uma carência no relacionamento entre franqueado e franqueador. São também de primeira geração àquelas que se restringem ao fornecimento de produtos às lojas franqueadas, prestam pouco ou nenhuma assistência em nível operacional, o que resulta na falta de padronização da marca. Em outro momento, já na segunda geração, verifica-se que o ponto de diferença relacionado à primeira geração consiste no fato de que o contrato garante a exclusividade na distribuição dos produtos ou serviços às franquias, fazendo com que sigam as regras do sistema.

### 1.1.1 Primórdios do sistema de *franchising*

A General Motors começou a utilizar o sistema de franquia em 1898 para expandir a rede de pontos de venda de carros que produzia. Em 1899 a Coca-Cola passou a outorgar franquias para



empresários interessados em produzir e comercializar seus refrigerantes dentro de uma área geográfica definida em contrato, tal como nos moldes atuais. Com o passar do tempo, no entanto, mesmo as franquias da Coca-Cola fundirem-se umas com as outras e se tornado maiores e mais fortes, na essência, o sistema ainda é o mesmo. Segundo Cherto *et.al.* (1996:238):

[...] a partir do início do século XX, o uso do *franchising* começou a se difundir. Primeiro foram outros fabricantes de automóveis e de refrigerantes que, constatando o sucesso da Coca Cola e da General Motors, resolveram seguir o exemplo. Em 1917, surgiram as primeiras franquias de mercearias ou mercados de vizinhança. Em 1921 a primeira franquia de locadora de veículos, a Hertz. Em 1925, surgiu a primeira franquia de *fast-food*, a A&W, cujo cardápio consistia em apenas de uma bebida, espécie de refrigerante. A partir dessa década, o *franchising* se tornou mais popular, como método para a expansão de redes de negócios dos mais variados ramos.

A grande explosão do *franchising*, porém, só ocorreria após o término da Segunda Guerra Mundial, quando milhares de norte-americanos, ex-combatentes, voltaram para seu país determinados a se tornarem seus próprios patrões. Esses homens eram empreendedores, esforçados, dispostos a trabalhar duro. Muitos possuíam talentos valiosos. Contudo, a grande maioria não tinha experiência anterior na condução de empresas. E bem pouco contavam com os recursos financeiros necessários para implantar e dar início a um negócio próprio. Assim, o *franchising* se tornou uma grande saída, especialmente na medida em que a aquisição de uma franquia facilitava a obtenção de financiamento em condições bastante favoráveis.

### 1.1.2 Ascensão do sistema de franquias

O sistema de franquias, passa a contar com crescimento elevado, com a chegada de grandes redes de *fastfood* ao modelo. Segundo dados da ABF (2015), o segmento de alimentação corresponde a 8,4% do número de franquias cadastrada, seguido dos ramos de turismo e hotelaria, em razão dos eventos esportivos que serão realizados nos próximos anos. Segundo observado no site da ABF (2015:s.p.).

[...] a constante busca por uma alimentação mais equilibrada e saudável tem impulsionado o mercado de negócios e franquias. Uma pesquisa nacional, feita pela Fiesp com o Ibope, mostrou que quase 70% dos brasileiros estão acostumados a ler rótulos de alimentos e 32% fazem escolhas com base nos nutrientes que vão ingerir. Hoje, muitos consumidores desejam manter uma alimentação saudável mesmo fora de casa e franquias desse ramo têm espaço para expandir.

No Brasil, o crescimento das franquias é carregado pelos seguintes segmentos, conforme aponta a tabela 01 em anexo.

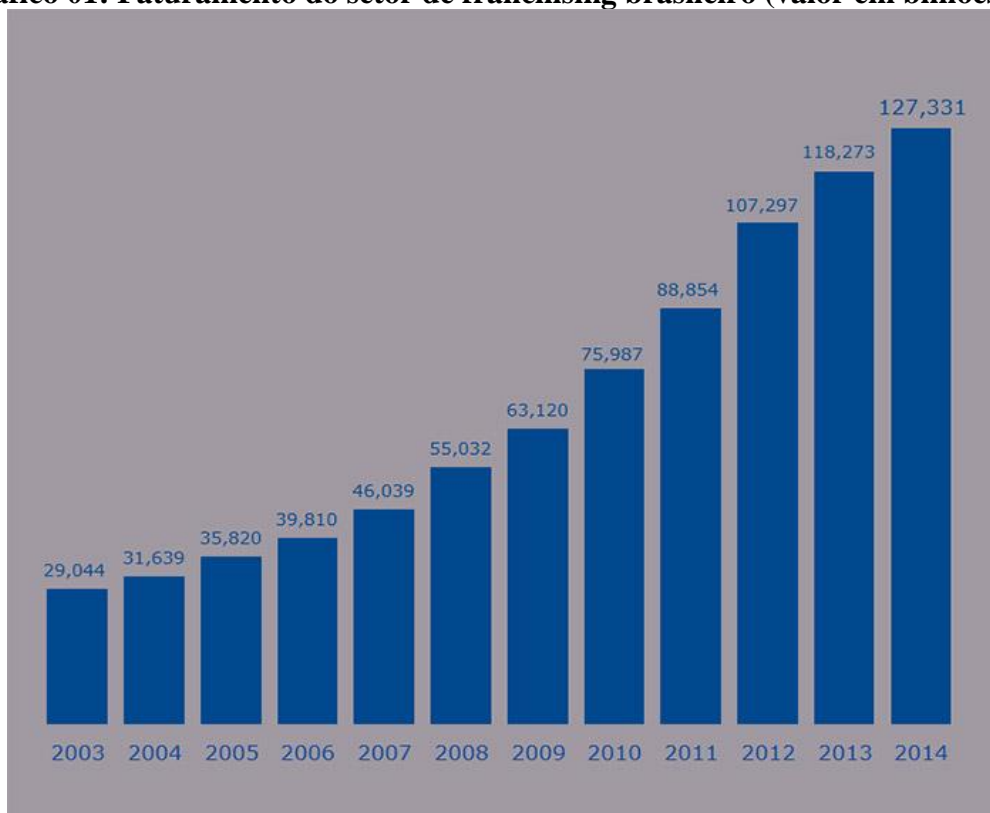
A opção pelo *franchising* vem ocupando cada vez mais a lista de alternativas dos novos empreendedores interessados em investir em negócio seguro e de qualidade, por isso muitos optam pelo *franchising*, que possuem uma gama de vários segmentos do mercado oferecendo produtos e serviços potenciais a empreendedores e empresários, além de conectá-los às diversas oportunidades

de negócio. A tabela aponta os segmentos das maiores franquias no Brasil. O Boticário, Cacau Show e Wizard Idiomas são algumas das maiores redes de franquias do Brasil. É o que mostra os dados da tabela em anexo que foram apresentados pela ABF. As marcas foram destacadas pelo tamanho da rede, e foram classificadas de acordo com o segmento.

## 1.2 Panorama do sistema de franquias

No Brasil, o setor de franquias apresentou um faturamento total de R\$ 127,331 bilhões no ano de 2014 o que representa um crescimento de 11,9% em relação ao ano de 2012. Estatísticas relevantes e atrativas, se considerado o momento econômico pelo qual o país atravessou em 2014, segundo dados do site UOL Economia (2015) crescimento de 0,1% em seu PIB.

**Gráfico 01: Faturamento do setor de franchising brasileiro (valor em bilhões R\$)**



Fonte: (Associação Brasileira de *Franchising* – ABF 2014).

Uma das principais forças motrizes que levam o empresariado a adotar o sistema de franquia, segundo SEBRAE (2013:s.p.) consiste no fato de que o franqueado poderá aproveitar as vantagens que o sistema proporciona como uso da marca testada e reconhecida no mercado reduzindo os erros comuns em negócios iniciantes, participação em uma rede aumentando o poder de negociação aos principais fornecedores, utilização do *know-how* do franqueador, menores riscos, economia em processo de compras, orientação e assistência na administração do negócio e maior concentração nas vendas.



### 1.2.1 A franquia no âmbito nacional

Hoje, a ABF (2013:s.p.) desfruta de um grande prestígio e de uma imagem consolidada no mercado. Possui mais de 1000 associados, divididos entre franqueadores, franqueados e colaboradores que, nos últimos anos, vêm organizando e participando de diversas ações para o desenvolvimento do sistema no Brasil. Ao longo desses anos vem aumentando a sua amplitude de atuação em âmbito nacional e internacional. Em 2012, a ABF (2013:s.p.) assinou diversos acordos com bancos nacionais que oferecem um relacionamento melhor com os franqueados e franqueadores.

No Brasil, embora se possa falar de formas rudimentares de franquias surgindo aqui ou ali, desde a década de 1940 com algum destaque para o Curso de Idiomas Yázigi, seguido por seu concorrente, o CCAA, durante a década de 60. Nota-se que esses dois negócios atuaram isoladamente no cenário nacional. Entretanto, o movimento em prol do fomento da atividade de *franchising*, a partir da década de 1970, e, tomou mais corpo em meados dos anos 80 em diante. O *franchising* tem importância cada vez maior na economia dos mais diversos países, incluindo o Brasil. O setor de *franchising* brasileiro segundo ABF (2014) nunca esteve tão aquecido, desde que o sistema de franquia foi iniciado no Brasil há cerca de 30 anos. De acordo com a ABF (2014:s.p.)

[...] ainda tem expansão em números de loja, o Brasil não tem um PIB linear. Temos muitas cidades com desejo de expansão mais forte. Além disso, a indústria tem capacidade de conquistar mais vendas na mesma loja. A efetividade do sistema se mostra na força do franqueado, que tem mais segurança do que um varejista independente, refletindo no crescimento expressivo do setor como um todo.

Em números, o Brasil, segundo dados da ABF (2014), ocupa a quarta posição no mercado de franquias do mundo, estando apenas atrás da China, dos Estados Unidos e da Coreia do Sul. O posto ocupado pelo país nos permite relatar casos de sucesso dentro do mundo do *franchising*. Segundo dados da Revista Exame (2014), o Boticário trata-se de um dos casos de maior sucesso no país. Atualmente, o negócio apresenta 3.700 lojas e fatura aproximadamente mais de 10 bilhões.

Conforme demonstra o gráfico 02, o número de redes vinculada a algumas franquias, entre os anos de 2013 a 2014 apontam um crescimento de 9,8%, alcançando uma rede de franqueados de 2.942. Dado relevante que merece destaque versa sobre a taxa de mortalidade de unidades franqueadas no país: segundo dados da ABF (2013) taxa de mortalidade de empresas no sistema de franquias foi de 3,7%, um índice bem abaixo da média nacional, se considerados negócios tidos como independentes, onde o índice de mortalidade dos negócios tradicionais, segundo SEBRAE (2013) gira em torno de 24,9%.

Torna-se importante compreender, desse modo, que o *franchising* apresenta números satisfatórios de resultados. Vale ressaltar que, mesmo em um cenário econômico desfavorável, o segmento ainda cresce a uma taxa considerável e bem superior à taxa de crescimento do país, o que pode tornar-se um atrativo para profissionais que possuem boas idéias para abrir um modelo de franquias, bem como para empreendedores que buscam uma oportunidade de crescimento e alavancagem de seus negócios por intermédio de um produto efetivamente validado. Destaca-se que o cenário no país torna-se altamente favorável, em função do elevado número de empreendedores.

### 1.3 Disposições legais acerca das franquias

No início da década de 1990, o Sistema de Franchising no Brasil crescia anualmente com índices superiores ao da economia nacional, sendo necessária então, a elaboração de uma legislação específica para esta área, o que competiu a Lei 8955/94. Segundo SEBRAE (2013:20):

[...] anteriormente, não existia no Brasil nenhuma legislação reguladora acerca do Sistema de Franchising, sendo comum a existência de problemas com a falta de informação por parte da franqueadora e, assim sendo, havia franqueados desistindo da operação e várias demandas jurídicas sobre os contratos.

Nesse entendimento, a Lei de Franquias em território oval foram elaboradas à luz do modelo norte-americano, sendo que seu alicerce consiste na apresentação de informações relevantes para o novo franqueado avaliar o negócio ofertado, através da Circular de Oferta de Franquias - COF. A presente lei segundo SEBRAE (2013) também dispõe de forma sucinta sobre os termos gerais do Instituto da Franquia, todavia, ainda que em vigor até hoje, não foi suficiente para sanar todos os anseios e conflitos existentes na relação Franqueadora X Franqueado..

#### 1.3.1 Franqueador

Desenhar um modelo de negócio de maneira que este possa ser replicado no mercado, em diversas localidades, por meio de uso de licença de sua marca, consiste no papel do franqueador. Segundo o SEBRAE (2013 s.p.):

[...] franqueador pessoa jurídica detentora dos direitos sobre determinada marca ou patente, que formata um modelo de negócio e cede a terceiros (franqueados) o direito de uso desta marca ou patente e do *know-how* por ela desenvolvido, sendo remunerada por eles pelo uso deste sistema.

Tal informação vem a ser corroborada na Lei 8955 (BRASIL, 1994), ao destacar o que o papel do franqueador consiste em ceder a um terceiro o uso de marca ou patente, por de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços. O franqueador pode vincular vários estágios sucessivos ao processo de produção e distribuição. O sistema de franquias foi o tipo de varejo que mais cresceu nos últimos anos; embora a idéia básica seja antiga, há várias formas novas de franquias.

#### 1.3.2 Franqueado

Se por um lado o franqueador consiste em uma pessoa jurídica que concede o uso de sua marca ou patente, o franqueado trata-se do agente que faz uso de sua marca. Os franqueados pertencem a um grupo estritamente consolidado de empresas cujas operações sistemáticas são planejadas dirigidas e controladas pelo proprietário denominado franqueador. Kotler *et.al.* (2000:484) sintetiza o conceito de franqueado, ao destacar que:

[...] o franqueado paga pelo direito de fazer parte do sistema. Os custos incluem aluguel e arrendamento de equipamentos e acessórios, e em geral, uma taxa regular de licenciamento. Os franqueados, por sua vez são beneficiados ao entrar em um

negócio garantido, com uma marca comercial conhecida e de grande aceitação. Ficando assim mais fácil conseguir dinheiro emprestado de instituições financeiras e receber apoio em inúmeras áreas que vão desde *marketing* e propaganda até a seleção do local de instalação e da equipe de trabalho.

O Franqueado, segundo ABF (2014), deve compreender que faz parte de um sistema padronizado e que precisa seguir as correspondentes regras as quais consistem na “alma” do negócio. Além do mais, deve ter em mente que será um empresário e, como tal, tem o dever de estudar cautelosamente as informações recebidas do Franqueador ainda antes de se tornar um franqueado e, uma vez franqueado, assumir suas responsabilidades de gestor.

### 1.3.3 Formas de remuneração

A Lei de Franquia Brasileira (Lei 8.955/94) concede total liberdade de pactuação ao franqueador e franqueado, no sentido de que inexistente qualquer regra expressa em seu texto que limite a contratação no sistema de *franchising*. Como se observa Lei 8.955/94, as únicas obrigações impostas são a entrega da circular de oferta de franquia com “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 à empresa ou pessoa ligada a essa” (BRASIL, 1994), bem como a celebração de contrato escrito na presença de duas testemunhas. Segundo a ABF (2013:s.p.)

[...] sob tal ótica, o franqueador pode ser remunerado diretamente pela taxa de *royalties* ou indiretamente, como, por exemplo, por meio do fornecimento de mercadorias como ocorre com as franquias de vestuário, calçados, entre outras, aluguel de equipamentos vide franquias industriais e a venda de materiais didáticos/apostilas vide franquias escolares, cursos profissionalizantes e de idiomas.

Por fim, cabe destacar que a Lei de Franquia determina que devem ser comunicados na circular de oferta quais são as taxas periódicas e outros valores que deverão ser pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiro por este indicado, inclusive explicando as bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam.

## CAPÍTULO II – VANTAGENS COMPETITIVAS NO SISTEMA DE FRANQUIAS x NEGÓCIO INDEPENDENTE

O presente capítulo aborda como as estratégias de *marketing* dão suporte à expansão e alavancagem dos negócios, bem como aponta aspectos relevantes à questão de custos, trata pautado em questões que acarretam o bom desenvolvimento ao modelo, um comparativo entre investimentos isolados x sistema de franquias, embasados em elementos presentes no plano de negócios para a tomada de decisões.

### 2.1. Comunicação e *marketing*

Toda empresa, seja ela franqueada ou não, necessita compreender que para poder sobreviver no mercado competitivo, faz-se necessário que busque os melhores caminhos, que seja de





conhecimento do cliente, para que este passe a consumir. Trata-se de um princípio basilar da relação mercadológica, conforme aponta Almeida (1993), visto que este consome determinado produto em detrimento de ferramentas de comunicação.

O formato de como se dará o negócio, dá o "tom" ao projeto do empresário. No sistema de franquias, compreende-se que o raciocínio siga a mesma linha, visto que o sucesso torna-se ponto principal a ser alcançado. Porém, tratando-se de um sistema de franquias, o franqueado pode contar com um vasto apoio de seu franqueador. Segundo FERREIRA (2014: 04), “[...] o modelo de franquia é hoje um dos mais bem sucedidos do mundo, serve para aquele que não quer inventar a roda”. Ademais, Cherto (2013:08) destaca que “[...] estatísticas comprovam que é bem mais seguro investir em uma franquia do que criar um negócio próprio ‘saindo do zero’, é obvio que para tanto, a franquia e seu adquirente precisam preencher vários requisitos. Assim, compreende-se que no sistema de negócios de franquias, se faz necessária a empatia, o tato dos envolvidos com a atividade, assim como o desenvolvimento de um plano de negócio que envolva um departamento de *marketing* que supra e preencha lacunas palpáveis no mercado, e esta cuidará da aplicação das estratégias, assim como assessoria de imprensa, comunicação nas mídias impressas e mídias eletrônicas, participação em eventos com foco em franquia se abastecendo um banco de dados que lhes auxiliará como indicador na execução de muitas tarefas.

Algumas das principais utilizações dos indicadores citados, segundo RIBEIRO (2008) tratam-se da triagem de possíveis franqueados através da análise de seu perfil empreendedor, além de estreitar os laços com possíveis parceiros. Pensando em uma ferramenta de alavancagem e expansão para o sistema de franquias, aderiram ao planejamento de comunicação e *marketing*. Dessa forma, entende-se que segundo reforça SEBRAE (2008:41), “(...) o *marketing* é a ponte por onde muitos franqueados poderão chegar à rede, mas serão as ações concretas que tornarão a relação menos conflituosa e mais duradoura”.

Os dados apontados no capítulo 1 do presente estudo nos remetem à ideia de que há um mercado consolidado e estável de empresas que optaram por tornarem-se marcas franqueadas, considerando que estas por sua *expertise*, permitem ao franqueado fazer uso das ferramentas de comunicação para com seu público-alvo pautado em elementos já desenvolvidos, testados e validados pela franqueadora. Decerto, sem o planejamento estratégico da organização franqueadora, o sucesso desta operação estaria fadada ao fracasso. Entender as relações de mercado faz com que empresários locais, que buscam usar um modelo de negócios pautados em franquias, desenvolvam uma percepção acerca das características locais para saber se tal negócio se tornaria viável.

## 2.2 Custos Operacionais

Faz-se de grande importância para o empreendedor na tomada de decisão entre um negócio convencional e aquisição de uma unidade franqueada, o conhecimento dos custos operacionais que permeiam a franqueabilidade, e demonstração dos benefícios da aquisição de uma franquia como primeira opção de negócio levando em conta a segurança e custo-benefício trazidos em relação a um negócio independente. Sendo assim, cabendo realizar a verificação de aspectos financeiros que irão trazer ao franqueado maiores resultados na gestão de um negócio.

Ao versar sobre os custos envolvidos na aquisição de uma franquia em comparação a um negócio convencional como fator primordial para o sucesso deste empreendedor, vale salientar a percepção



onde o conceito de um negócio independente e de uma franquia possuem características similares, que tem como lucro o objetivo do negócio. De acordo com o SEBRAE (2014), existe uma grande diferença nos dois sistemas, em uma empresa independente não existe o objetivo de fornecer a marca e o *know-how* da empresa para outros empresários como se pode ver em um sistema de franquia, para entender o mercado em que o negócio independente atua.

Haja vista que o empreendedor antes de realizar sua escolha quanto à natureza do negócio a ser montado, deverá observar e tomar conhecimento das diferenças fundamentais entre gerenciar uma franquia e um negócio convencional. Segundo o SEBRAE (2008:48)

[...] se comparamos uma franquia com um negocio independente que atuem no mesmo ramo, a media, o faturamento anual da franquia dividido pelas despesas será o dobro do faturamento do negócio não franqueado. Entretanto, antes de entrar no sistema de franquia é importante que o novo empreendedor compare as vantagens especificas entre um negocio independente de uma franquia.

Sabe-se que ao selecionar o sistema de franquias como forma de empreender, deverão ser observados alguns custos comumente cobrados pelo franqueador, pois com certeza ter se modelo de negócio relativamente pronto tem seu preço, e ele vem, normalmente, de no mínimo três taxas. Sendo elas: taxa da franquia, que costuma ser paga na assinatura do contrato, no ingresso do franqueado à rede, pelo uso da marca e patente de produtos, transferência de *know-how* e todo o suporte fornecido à unidade franqueada; destaca-se pertinente a cessão do direito de uso da marca na respectiva unidade e aplicação do *know-how* desenvolvido em treinamentos, implantação e acompanhamento da mesma, compreendendo como uma forma de ingresso ao sistema, pagamento pelo uso de um conceito que não fora elaborado pelo franqueado, bem como meio de manutenção do franqueador.

### **2.3 Comparação entre investimentos isolados x investimentos em franquia**

As empresas necessitam da elaboração de um planejamento palpável e eficiente que resulte em bons resultados, esboçando com clareza a sustentabilidade e saúde da mesma, com objetivos claros e mensuráveis a fim de atender as expectativas traçadas no escopo de trabalho, além do crescimento contínuo da marca.

Para tanto, este escopo de trabalho baseia-se no plano de negócios, que se faz necessário após a tomada de decisão entre a adoção de uma unidade de franquias e a concepção de uma empresa convencional, após comparação entre investimentos isolados e investimentos em franquia, podendo assim mensurar a melhor opção para investimento e lucros a curto prazo. Conforme o SEBRAE (2008:15), “[...] os melhores planos são aqueles que conjugam a visão do franqueador com a experiência na ponta exercida pelo franqueado”.

A falta de parceria e de envolvimento com o tipo de negócio faz a criação do próprio empreendimento um caminho perigoso em vista das ferramentas oferecidas pela franquia. De acordo com o SEBRAE (2008:19), “[...] o membro franqueado possui junto ao franqueador uma relação de parceria, fazendo uma divisão de sucesso e insucesso.” Com o negócio independente, o empreendedor não conta com tais ferramentas, acarretando em ser o único responsável pela alavancagem ou queda do negócio.



Com relação à marca, poderá o empreendedor independente atravessar dificuldades para estabelecer a colocação e permanência de sua própria marca no mercado, de forma avessa ao negócio independente, a franquia já possui seu espaço mercadológico. Leite (1991:53) completa dizendo que, “[...] enquanto o franqueador já possui uma rede própria de distribuição cujo processo de marca foi, após vários testes de produtos, fortalecida e está consagrada no mercado, o negociante independente terá de construir o seu negócio do zero”. Desta forma, o empreendedor independente entrará no mercado com uma nova e desconhecida marca, correndo o risco de não ser aceita.

## **CAPÍTULO III – ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo será apresentado o caminho metodológico deste estudo seguido da caracterização da empresa, assim como, da apresentação do recorte do relato de caso pré-existente, para posterior análise crítica.

### **3.1 Caminho Metodológico**

Um caminho metodológico segundo Cervo *et.al.* (2007:27) “é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou um resultado desejado”.

Dessa forma, a metodologia utilizada neste trabalho teórico foi dividida em quatro etapas, onde a primeira consiste em uma pesquisa qualitativa a partir de uma revisão bibliográfica, esta realizada com o objetivo de nivelar os conhecimentos acerca de indicar se a melhor forma de empreender será através de uma franquia ou se dará com um negócio independente, esboçando os empecilhos e facilidades de alavancagem de ambos os segmentos de negócios, assim como os resultados financeiros dos empreendimentos. Em um segundo momento, realizou-se um processo de seleção de um Estudo de Caso já existente no banco de dados do Google Acadêmico, cujo critério de seleção consiste na afinidade do estudo com a problemática abordada neste trabalho.

Como terceira etapa buscou-se encontrar um trecho do estudo de caso, cujo assunto abordado pudesse ser utilizado como fonte de pesquisa para realização da análise crítica, elaborada através da releitura de um recorte do estudo apresentado.

A quarta e última etapa deste processo metodológico sustenta-se a partir de Creswell (2007:46-47) que aponta como um caminho para a pesquisa qualitativa deste trabalho, uma vez que a “literatura é apresentada no final do estudo; ela se torna uma base de comparação e contraste de resultados no estudo qualitativo”. O autor ainda destaca que esta metodologia se encontra em projetos qualitativos onde se torna comum o embasamento da teoria com a realidade a partir da comparação entre as teorias apresentadas na fundamentação do estudo com as teorias encontradas no conteúdo analisado.

### **3.2 Caracterização da empresa**



O estudo de caso escolhido para releitura trata-se de uma empresa diferente para identificar e analisar a melhor tomada de decisão de dois diferentes tipos de investimento: franquia ou negócio independente. Após a busca em diversos sites acadêmicos que possuem referência no que se refere à pesquisa do conhecimento, percebeu-se a falta de informações acerca do assunto abordado que apresente a melhor escolha ao empreendedor envolvidas oportunidades deste mercado.

As empresas apresentadas no relato de caso selecionado para estudo situam-se em uma cidade satélite distante 23 quilômetros de Brasília/DF e iniciou suas atividades acerca de 20 anos. Atua no ramo de *fast-food* e serve sanduíches e pratos feitos, com 410 pontos espalhados pelo Brasil, iniciou recentemente um planejamento de inserção no mercado exterior, mais especificamente nos Estados Unidos. A empresa apresentada o negócio independente do ramo *fast-food* que serve sanduíches e pratos feitos se situa distante 34 quilômetros de Brasília/DF, sua marca se inseriu no mercado há 18 anos e foi o primeiro *fast-food* que surgiu na localidade, e irá realizar um plano de negócio para expandir a marca para áreas em Brasília, porém, com o mesmo proprietário, sem o intuito de transformar o negócio em franquia.

### 3.3 Relato do caso

O presente estudo foi retirado banco de dados do Google Acadêmico, através de um Estudo de Caso intitulado Franquia ou Negócio Independente: Qual a Melhor forma de Empreender, desenvolvido por Revista Eletrônica Gestão & Saúde. Edição Especial (2014). A partir desse estudo fez-se o recorte da página 3482 à página 3489 apresentado a seguir.

"O empreendimento denominado como Empresa A é uma franquia de *fast-food* e está situada em uma cidade satélite próxima 23 quilômetros de Brasília/DF atuando no mercado em questão há 22 anos. Conforme relatado pela proprietária do negócio, a ideia surgiu através de um estande de exposição do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa. A proprietária estava com o intuito de adquirir novas ideias e conhecer as tendências do mercado, ao deparar-se com a franquia de *fast-food* que gerou o interesse de iniciar este tipo de negócio. A franquia localizada em nesta cidade satélite foi a primeira aquisição da empresária no ramo de empreendimento. Após o sucesso do negócio foram abertas mais duas franquias em Brasília. A empresa tem o planejamento de expandir o negócio para todo o Brasil e exterior. O negócio identificado como Empresa B inseriu-se no mercado como um negócio independente. A empresa atua no ramo de *fast-food* e está localizada há 18 anos em uma cidade satélite próxima 34 quilômetros de Brasília/DF. Foi relatado pelo empresário que o interesse na abertura do negócio foi incentivado por meio de um antigo empreendimento adquirido pelo mesmo no passado. O empreendedor era dono de uma antiga franquia que também atuava no ramo de *fast-food* e posteriormente veio a falir. Após o fechamento da antiga franquia o empreendedor por ter conhecimento do negócio e visão de crescimento do ramo no mercado investiu, mais uma vez, em uma empresa de *fast-food*, sendo agora uma empresa independente. O proprietário relatou o interesse em abrir uma filial do negócio em um novo bairro em Brasília, mais especificamente em Águas Claras. Ao questionar sobre realizar um plano de negócio no novo empreendimento, o empreendedor informou que irá realizar novamente um planejamento estratégico na abertura da nova empresa por entender que um dos motivos principais da empresa ter conquistado o mercado em que atua foi a realização de um plano de negócio antes da realização do investimento. Ao iniciar a entrevista foi questionado primeiramente aos dois empresários sobre o ramo de alimentação no Brasil e a posição que os empreendimentos possuem neste mercado. Os proprietários das duas empresas afirmaram que enxergam crescimento do ramo no país, principalmente pelos mesmos motivos expostos na teoria do trabalho, sendo o crescimento da renda brasileira e a cultura da população de realizar refeições fora do lar. Para os empreendedores as empresas são líderes no mercado de atuação. No que se refere aos pontos vantajosos e desvantajosos em empreender em um sistema de franquia e em um negócio independente,



conforme a proprietária da Empresa A, ao adquirir a licença de representar uma franquia é proporcionado vantagens desde o começo do negócio. É realizado um planejamento de negócio pela equipe da franquia, por meio de um estudo do mercado de atuação, do ponto estratégico do negócio a ser aberto, do recrutamento e seleção dos funcionários, bem como a capacitação da equipe selecionada e fornecedores padronizados pela marca. Outro ponto comentado pela empresária são as “cabeças pensantes” que administram o marketing e a marca, o que proporciona ao empreendedor a possibilidade de focar exclusivamente dentro da organização, sem se preocupar com a divulgação junto ao mercado. Para a proprietária não existem pontos desvantajosos no sistema de franquia. Segundo a entrevistada, “pode-se encontrar na teoria e ouvir de algumas pessoas que investem no sistema de franquia comuns motivos de desvantagens, porém não são vistos negativamente por mim”. Um exemplo citado foi o valor pago pelos royalties e pela taxa de marketing à franquia, o que representa de 8 a 10 por cento do faturamento bruto da empresa. Na concepção da proprietária é um valor pago ao serviço prestado, a todo o suporte e facilidades que o sistema oferece aos franqueados. Outro ponto levantado foi a respeito da limitação do lado empreendedor no negócio. Para a entrevistada pode-se exercer o lado empreendedor mesmo fazendo parte de um sistema de franquia, na forma como gerenciar a equipe dentro da organização, impulsionando o melhor atendimento e agregando maior qualidade ao produto. O proprietário da Empresa B, antes de abrir um negócio independente, já havia vivenciado um negócio no sistema de franquia. Desde então possuía um interesse de abrir um negócio aonde pudesse exercer o lado criativo e inovador no seu próprio negócio. Criar todo o sistema interno do negócio, a identidade visual e a marca, os produtos que oferece e ter a liberdade de adaptar os produtos e preços oferecidos, conforme o mercado foram pontos indicados como vantajosos pelo empresário. Outro ponto relatado foi a ausência de taxas a pagar, por ser um negócio independente o faturamento bruto é de uso único e exclusivo da empresa. Quanto aos pontos desfavoráveis relatados pela Empresa B, o mais significativo é o marketing que deve ser feito da empresa até a mesma ser reconhecida no mercado. A empresa investiu dois anos em marketing, em propagandas em TV, outdoor e panfletagem, após isso, apenas no “boca a boca” pela excelência de atendimento foi suficiente para manter a clientela. Porém o mesmo relatou que a empresa apenas foi reconhecida pela sua marca após seis anos de sua criação. Outro ponto levantado foram os erros cometidos até encontrar os fornecedores e sistemas de controle ideal, aonde o empreendedor previu uma perda por volta dos 50.000,00 reais. Ao abordar os resultados obtidos pelas duas empresas estudadas, foram considerados três indicadores em uma grande gama de possibilidades de análise de dados financeiros, com o objetivo de demonstrar com clareza a evolução da receita das empresas e o tempo de retorno do investimento inicial. Conforme quadro 1, a coleta de informações foi realizada com os seguintes dados: faturamento, lucratividade e *payback*.”

**Quadro 1.** Dados financeiros das empresas A e B

	Empresa A	Empresa B
Investimento inicial	800.000,00	900.000,00
Faturamento*	270.000,00	210.000,00
Lucro líquido*	48.600,00	37.500,00
<i>Payback</i>	16 meses	24 meses

\*Média mensal até 24 meses.

"De acordo com os dados coletados, o cenário inicial das empresas nos dois primeiros anos reflete um faturamento e lucro líquido superior da Empresa A em relação a Empresa B. Pode-se identificar também que o *payback* da Empresa A é menor quando comparado a Empresa B, ou seja, o retorno do investimento é mais rápido quando se trata de um empreendimento no sistema de franquia. Contudo, deve-se ainda analisar os dados com uma temporalidade maior, conforme quadro 2."

**Quadro 2:** Evolução no faturamento e lucro líquido da empresas A e B.

	Empresa A	Empresa B
Faturamento*	312.000,00	800.000,00
Lucro líquido*	56.160,00	144.000,00

\*Média mensal após 24 meses.

"Pode-se identificar a evolução financeira da Empresa B após os dois anos de abertura do negócio, mediante um crescimento de 380,90% no faturamento e 384% no lucro líquido do empreendimento. A Empresa A também obteve um bom crescimento de receita, referente a 15,55% no faturamento e no lucro líquido, porém quando comparado à Empresa B o crescimento foi inferior. Conforme Degen4, a palavra empreendedor e suas derivações de outras línguas obtêm o sentido de duas palavras: entre e comprador. Ou seja, o empreendedor é o intermediário neste cenário, é aquele que fornece seus bens ou serviços para um consumidor final. Pode-se relacionar esta citação com os dois negócios estudados. Pelo que foi relatado pelos empresários identifica-se abertura para inserir o lado empreendedor nos dois tipos de negócios, na franquia e na empresa independente. É percebido que em um negócio independente pode-se exercer mais o lado criativo e inovador no fornecimento do produto ou serviço oferecido, porém, não impede que o empreendedor em um sistema de franquia possa ser um intermediário diferenciado do padrão, da forma que lida com sua organização e com os funcionários. Identificou-se que fazer com que os clientes reconheçam a marca requer um investimento considerável, seja no caso da franquia, que paga uma taxa mensal ao franqueador, seja no caso do negócio independente, que teve investimento de dois anos em marketing e levou seis anos para ser reconhecido por sua marca. Ao comparar as vantagens e desvantagens nos dois negócios relatados pelos proprietários e as teorias estudadas encontram-se similaridades nas características identificadas dos dois tipos de empresas. Enxerga-se apenas divergência nas desvantagens do sistema de franquia devido a proprietária da Empresa A relatar que não existem pontos desvantajosos no negócio em que atua, ao ser questionada sobre dois pontos encontrados na teoria como desvantagens do sistema: as taxas que são exclusivas de uma franquia e a limitação de inovação no negócio. A mesma informou que é um valor pago a um suporte importante da empresa, tendo em vista que todo o trabalho deve ser reconhecido e que o crescimento da empresa não está apenas nos meios comuns de inovação, existindo outras formas de aplicar o lado criativo e inovador dentro da empresa. No que se refere aos dados financeiros, identifica-se que até os dois primeiros anos a Empresa B tinha um faturamento e lucro líquido inferior a Empresa A. Pode-se perceber também que o tempo de *payback* da Empresa B é quase o dobro da Empresa A (quadro 2). Ao analisar o quadro 3, percebe-se o crescimento que a Empresa B alcançou no mercado, alavancando seu faturamento e lucro líquido em quase o quádruplo quando comparado à sua situação financeira nos primeiros dois anos. Percebe-se ainda um aumento de receita da Empresa A de 15% de crescimento, porém ao compará-lo com a Empresa B é um desenvolvimento significativamente menor. Tendo em vista o referencial teórico trabalhado nesta pesquisa e os dados levantados com os proprietários das duas organizações pode-se chegar às seguintes conclusões. Conforme teoria exposta, o brasileiro tem o perfil de realizar refeições rápidas e gasta mais de um terço da renda em refeições realizadas fora de casa. Pode-se identificar que o mercado de atuação das duas empresas estudadas é propício ao crescimento dos negócios. Identifica-se na teoria exposta a importância da elaboração de um plano de negócio para prever possíveis causadores de insucesso e poder mensurar o investimento do empreendimento. De acordo com o que foi relatado pelos proprietários das empresas percebe-se que foi realizado um planejamento de ambas as partes. A Empresa A, uma franquia, obteve um estudo de mercado completo e uma previsão do investimento inicial do negócio com informações fornecidas pela franqueadora na abertura da primeira loja. Conforme relatado, a empresa está em processo de expansão internacional e já foi realizado um outro plano de negócio que está sendo



avaliado pela empreendedora. Na Empresa B o proprietário ao decidir continuar no ramo de alimentação também exerceu um planejamento de negócio antes de iniciar o empreendimento.

### 3.4 Análise crítica

Tomar decisões quanto à abertura de negócios não consiste em uma decisão simples. Se por si só, tal decisão já torna-se dificultosa, torna-se necessário maior cautela quando da escolha entre optar por desenvolver um negócio independente ou uma franquia com marca própria. Se faz importante o Planejamento, assim como analisar as vantagens e desvantagens do crescimento e investimento por meio de uma franquia, ou um negócio convencional, considerando as variáveis como taxa de mortalidade, custos, lucros, plano de negócios, perspectiva de expansão e alavancagem mercadológica, como pontos essenciais para a sobrevivência e saúde do empreendimento.

O estudo foi apresentado dentro da construção escrita sobre a melhor forma de empreender com um comparativo entre o sistema de franquia versus negócio independente, pelo titular professor Erika Lisboa do departamento de Administração da Faculdade de Economia. O estudo de caso foi tirado do banco de dados do Google Acadêmico cujo trabalho apresentou concepções de negócios no sucesso da gestão estratégica do sistema de *Franchising* versus negócio independente na sua essência no desafio sobre a melhor forma de empreender. Os métodos utilizados foram apresentados de forma objetiva sobre a condução de cada tipo de segmento e natureza das operações; as formas de adaptação, crescimento e permanência no mercado, conduzindo à escolha das melhores ações empresariais em busca da realização profissional e empreendedora.

Este recorte envolve dois modelos de implantação de uma gestão qualitativa envolvendo o *feedback* no processo de inovação e alavancagem de seus negócios. Os franqueadores testam seus projetos empresariais de inovação, para então colher a melhor concepção de desenvolvimento, por meio de coletas de dados para levantamento de informações de qual o melhor modelo de negócios a seguir para a obtenção de maiores resultados e sucesso de suas organizações, ou seja, na empresa A – que trata-se de uma franquia, foi constatado na pesquisa que tem planos de expandir o negócio para todo o Brasil e exterior, na medida em que, a empresa B – uma empresa independente, relatou o interesse em abrir uma filial do negócio em um novo bairro na mesma cidade em que iniciou-se e permanece a matriz até os dias atuais.

Para compreender a problemática foi apresentado no estudo o comparativo comportamental das empresas citadas em suas diferentes formas de gestão e por esse motivo há uma representação mais positiva na obtenção de uma franquia. Se o objetivo do empreendedor for a rapidez no retorno o chamado *payback*, investimento inicial mais baixo, maior faturamento e maior lucro líquido, porém, não havendo pretensão de alterações e intervenções na gestão e receita da marca adquirida, enquanto a representação na obtenção de um negócio independente, não se mostrou tão atrativa e positiva quanto ao *payback*, seu investimento inicial, menor faturamento e lucro líquido, a não ser se o objetivo do empreendedor for criar sua própria marca, podendo então expor seu lado criativo e inovador além ausência de taxas, o que não isenta a possibilidade da entrada na estatística de mortalidade de empresas, pois são muito maiores os casos em empresas convencionais do que se tratando do sistema de franquias.

A pesquisa em destaque aponta a relevância para os conhecimentos necessários para apresentar a gestão de diferentes formas de concepção de negócios da mesma natureza, onde o presente relato apontou a franquia como uma opção de negócio viável, acessível e seguro quanto qualquer outro,



mas com alguns diferenciais talvez ainda não detectados por alguns candidatos a empresários, visto que estes contam com a segurança de uma marca já testada e consolidada no mercado, com planejamento estratégico de gestão e *marketing* pensado exclusivamente para cada unidade que vai da capacitação da equipe da empresa e detecção do melhor ponto de instalação ao acompanhamento contínuo da gestão do franqueado, com o intuito de lhe oferecer um cenário mais favorável em um mercado tão competitivo. Neste contexto, de mais opções para aquisição de um negócio e a segurança mercadológica trazida aos empreendedores, reside a principal missão da franquia com o privilégio de sua segurança e atratividade dos consumidores.

## 4 CONCLUSÃO

Tendo em vista o referencial teórico trabalhado abordado no objeto deste estudo, as franquias, partem do conceito de concessão de licenças para uso de marcas dos mais variados segmentos empresariais. Através do presente trabalho, buscou-se, por meio de estudo de caso preexistente, comparar os modelos de negócios comumente adotados no mercado entre *franchising* e negócio independente, apontando qual a opção maior vantagem competitiva para o investidor, destacando ao longo do corpo do estudo, a evolução do mercado, as taxas de crescimento, bem como seu crescimento em relação ao Produto Interno Bruto. Com marco inicial na década de 50 nos Estados Unidos e ao longo dos tempos, esse tipo de negócio sofreu evoluções e crescimento exponencial.

O sistema de *franchising* consiste em um modelo de negócios no qual este concede o direito de uso de produtos e serviços a uma pessoa física ou jurídica explorando uma marca já existente no mercado já devidamente validada. O modelo de franquia hoje consiste em um dos formatos de negócio mais bem desenvolvidos do mundo, com mais valor de investimento, com marca conhecida no mercado e valores de produtos reduzidos.

O negócio independente gera dúvidas se comparado ao sistema de franquias, pois sem o planejamento certo pode não atingir a maturação necessária para a permanência da empresa no mercado. Quanto aos objetivos, e em função de vasta bibliografia, tornou-se compreensível a evolução do modelo de franquias. Em aspectos teóricos, pode-se verificar os benefícios quando da decisão pelo negócio franqueado em detrimento de um investimento independente.

Pautado no estudo de caso, respondemos positivamente ao questionamento, verificando, por meio de recorte do estudo de caso, tendo em vista que o estudo destacou os retornos sobre o investimento no sistema de franquia, visto requisitos de sucesso, fornecendo marca já estabelecida e conhecida pelo mercado, trabalhando dentro de um plano de negócio que acompanha a saúde da empresa e atendimento a seus padrões que caracterizam seus produtos e/ou serviços já testados, seus fornecedores e sua imagem vinda de um arrojado plano de *marketing*.

Destrate, compreende-se que o trabalho não se encerra nesta discussão. Esta vertente deve ser melhor explorada, por meio de projetos de pesquisas que abranjam estudos sobre franquias locais, com desenvolvimento de estudos pautados em pesquisa de campo, o qual deve ser desenvolvido por meio projetos de iniciação científica, com foco nos modelos de franquias locais, visto que verificamos que alguns modelos de franquia na cidade de Volta Redonda vêm se desenvolvendo, destacando a relevância do desenvolvimento do modelo.





## REFERÊNCIAS

CERVO, Amado Luis, BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHERTO, Marcelo. **O franchising e a lei**. São Paulo: Cherto, 1996.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

EXAME.COM- **Revista eletrônica disponível** em <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/as-maiores-franquias-em-11-segmentos>. Acessado em 19 de junho de 2015.

FERREIRA, Michele. Franquia x negócio próprio: saiba qual é o melhor modelo para você. **Revista Época Negócios**. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/04/franquia-x-negocio-proprio-saiba-qual-e-o-melhor-modelo-para-voce.html>. Acessado em 15 de maio de 2015.

**Portal do Franchising ABF - Associação Brasileira de Franchising**. v. 1, n. 1, mar. 2014. Disponível em <http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/setor-de-franquias-cresceu-119-e-faturou-r-115-bilhoes-em-2013-segundo-abf>. Acessado em 01 mai. 2015.

RIBEIRO, Adir e outros. **Gestão Estratégica do Franchising**. São Paulo: Dvs Editora, 2011. Revista Eletrônica Gestão & Saúde. Edição Especial . Ano 2014 p.3469-91. **Franquia ou Negócio Independente: Qual a Melhor Forma de Empreender**. Ano 2014 p.3469-91. Disponível em [http://gestoesaude.bce.unb.br/index.php/gestoesaude/article/viewFile/1133/pdf\\_1](http://gestoesaude.bce.unb.br/index.php/gestoesaude/article/viewFile/1133/pdf_1) Acessado em 15 de junho de 2015.

SEBRAE. **Manual de Franquias**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Entenda-o-sistema-de-franchising>. Acessado em 28 de abril de 2015.