UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
ANDRESSA CRISTINE WANDEMBRUCK

Trabalho de Iniciação Científica
PROCESSO DE ABERTURA DE FRANQUIA INTERNACIONAL NO BRASIL

ITAJAÍ
2013

ANDRESSA CRISTINE WANDEMBRUCK

Trabalho de Iniciação Científica
PROCESSO DE ABERTURA DE FRANQUIA INTERNACIONAL NO BRASIL

Trabalho de Iniciação Científica desenvolvido para o Estágio Supervisionado do Curso de Comércio Exterior do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – Gestão da Universidade do Vale do Itajaí.

Orientadora: Profª Drª Dinorá Floriani.

ITAJAÍ
2013

Agradeço primeiramente a Deus por tudo que sempre me proporcionou, a minha mãe, meu pai, meu namorado e familiares por todo o amor que sempre me deram. A minha orientadora Dinorá, por todo o suporte e paciência. Aos meus amigos, por todas as risadas e momentos inesquecíveis. E a Kita, pelo amor incondicional.

“Procure ser uma pessoa de valor,
em vez de procurar ser uma pessoa
de sucesso. O sucesso é
consequência.” (Albert Einstein)

EQUIPE TÉCNICA

a) Nome do estagiário
Andressa Cristine Wandembruck

b) Área de estágio
Estratégias de internacionalização

c) Orientador de conteúdo
Profª Drª Dinorá Floriani

d) Responsável pelo Estágio
Profª Msc. Natali Nascimento

RESUMO

O número de franquias vem crescendo drasticamente no Brasil e no mundo devido a sua grande eficácia. As empresas estão cada vez mais buscando expandir seus negócios internacionalmente por diversas razões gerando assim oportunidades a novos empreendedores. Abrir uma empresa do zero pode ser mais fácil e dependendo da situação, mais barato, porém investir em uma empresa com nome já consolidado no mercado significa estar investindo em um negócio que já deu certo e com maior probabilidade de conseguir alcançar as metas planejadas. O objetivo desta pesquisa foi apresentar o processo de abertura de franquias internacionais no Brasil, além de identificar as etapas envolvidas e apontar as suas vantagens e desvantagens. Esta pesquisa foi de método qualitativo, quanto aos fins foi descritiva, e com dados primários e secundários. Os principais resultados obtidos foram que há diversas vantagens em abrir uma franquia e pode-se dizer que a franquia é uma boa garantia para aqueles que desejam investir e abrir um negócio com um resultado mais rápido. Porém a grande desvantagem é que para abrir uma franquia internacional é necessário, na maioria dos casos, um investimento alto para pessoas físicas que estão começando a empreender. Para essas pessoas pode ser considerado mais viável inicialmente investir em uma franquia brasileira na qual estará tratando do mesmo tipo de investimento, porém nacional e com menos valor agregado.

Palavras-chave: Internacionalização. Franquias. Empreendorismo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7
1.1 Objetivo geral 8
1.2 Objetivos específicos 8
1.3 Justificativa da realização do estudo 8
1.4 Aspectos metodológicos 9
1.5 Técnicas de coleta e análise dos dados 10
2 INTERNACIONALIZAÇÃO 11
2.1 Internacionalização de empresas 11
2.2 Estratégias de Internacionalização 14
2.3 O Investimento Estrangeiro Direto no Brasil e o mercado de luxo 17
3 FRANQUIA 22
3.1 Tipos de franquias 27
3.2 Termos relacionados à abertura de uma franquia 30
3.3 Vantagens na abertura de uma franquia 33
3.4 Desvantagens na abertura de uma franquia 36
4 PROCESSO PARA ABERTURA DE FRANQUIAS INTERNACIONAIS NO BRASIL 41
4.1 Hooters 41
4.1.1 Abrindo uma franquia *Hooters* 42
4.2 Great American Cookies 44
4.2.1 Como abrir uma franquia Great American Cookies 46
4.3 MANGO 48
4.3.1 Requisitos para abrir uma franquia Mango 49
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 51
REFERÊNCIAS 53
ASSINATURA DOS RESPONSÁVEIS 63

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as marcas e empresas estrangeiras vem dominando o mercado brasileiro. Devido ao seu crescimento, empresários de todo o mundo têm encontrado no Brasil o lugar certo para investir e internacionalizar suas empresas. (TARDÁGUILA; SOARES, 2006). A internacionalização pode ser entendida como a expansão geográfica das atividades econômicas de uma empresa para fora de seu país de origem. (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC, 2006, tradução minha). As empresas que buscam se internacionalizar normalmente já alcançaram seus objetivos no seu país, e então buscam no mundo a fora novas oportunidades e lucros. Existem várias estratégias de internacionalização, inclusive a formação de alianças entre as empresas. Muitos autores (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2010; DALMORO; WITTMANN, 2011) abordam a exportação como estratégia de internacionalização. Poucos (ARANTES; FURQUIM, 2011) abordam a importação como estratégia de internacionalização inversa, ou seja, uma empresa que vem de fora para dentro. A estratégia abordada neste estudo é a franquia, que nada mais é do que o direito que um franqueador dá para um franqueado abrir um negócio já existente no mercado internacional e de sucesso em troca de pagamento de *royalties* e de outras taxas. (CERCEAU; LARA, 1999).

Hoje em dia, os brasileiros conhecem e buscam muito pelas marcas internacionais. Muitos viajam para fora do país atrás de roupas ou outros produtos importados (RODRIGUES, 2012). Roupas diferentes com estilos diferentes e muitas vezes por 1/3 do valor do Brasil. Maquiagens, sapatos, computadores, celulares, tudo isso entra para a lista de compras. Por esses motivos e outros, o Brasil é o terceiro país no mundo em número de franquias. (CERETTA et al., 2004).

Novas franquias são abertas diariamente ao redor do mundo, sejam elas do ramo alimentício, têxtil, automobilístico e etc. Assim como qualquer investimento, abrir uma franquia tem suas vantagens e desvantagens. Com a abertura de uma franquia, o franqueado tem o privilégio de abrir um negócio que foi previamente testado e que muitas vezes já é conhecido mundialmente. (ROCHA; GIMENEZ, 2011). No Brasil, muitas empresas fecham nos seus primeiros anos de atividade. (SEBRAE, 2012). Como a franquia é uma empresa que já esta no mercado, esse

risco pode diminuir. Porém o sucesso dessa franquia dependerá muito da força de vontade do franqueado, afinal não se mantém uma empresa só por nome, além de conhecimento de mercado, técnicas de negociação, e uma boa pesquisa de mercado previamente. (CERETTA et al., 2004).

O objetivo desta pesquisa é analisar e identificar as etapas envolvidas e a viabilidade para a abertura de franquias internacionais no Brasil. Neste estudo são apontadas as vantagens e desvantagens de abrir uma franquia, apresentar os documentos necessários e os custos e riscos envolvidos nesse processo.

1.1 Objetivo geral

Apresentar o processo de abertura de franquias internacionais no Brasil.

1.2 Objetivos específicos

- Apontar as etapas necessárias para a abertura de uma franquia internacional no Brasil.
- Identificar as vantagens e desvantagens de abrir este tipo de empresa.
- Apresentar exemplos de procedimentos exigidos para a abertura de franquias estrangeiras no Brasil.

1.3 Justificativa da realização do estudo

Abrir uma nova empresa pode ser fácil, o difícil será abrir uma de sucesso. Muitas pessoas sonham em ter sua própria empresa, têm o dinheiro para investir, mas não sabem no que e não querem arriscar tudo o que tem na incerteza. Porém

não se pode esquecer que no mundo dos negócios, riscos sempre irão existir. Investir em uma franquia internacional, uma empresa já conhecida internacionalmente, pode ser um caminho de resultado mais rápido. Ela já foi testada e foi aprovada. Mas também não é porque deu certo em outro país ou cidade que dará certo em todos os lugares. Pesquisas de mercado, marketing, além da força de vontade do franqueado serão essenciais para que essa empresa sobreviva e gere lucros.

A pesquisa sobre o processo da abertura de franquias internacionais é de relevância social pois ajudará a sociedade a entender como o processo funciona e auxiliará aqueles que desejam abrir uma franquia no futuro. Ela é importante para a acadêmica, pois visa ao aprendizado e uma melhor análise do processo para provável utilização futura. Muitos brasileiros viajam e compram produtos importados no exterior pois não encontram as marcas específicas que procuram em suas cidades. Com a franquia aberta, eles comprarão dentro do seu país e ainda poderão parcelar (o que geralmente não acontece nos outros países). E por fim, é de relevância para a universidade para pesquisas futuras de outros acadêmicos.

A viabilidade dessa pesquisa foi através de livros, artigos, websites e conversas por telefone.

1.4 Aspectos metodológicos

Essa pesquisa tem como método o qualitativo. “A perspectiva qualitativa é influenciada pelas transformações geradas pela filosofia da linguagem, na qual a própria função da linguagem passa de representação à ação, e o nível de análise deixa a interioridade psíquica para se situar na interação.” (GODOI; MELLO; SILVA, 2007, p. 37).

A pesquisa qualitativa envolve vários tipos de pesquisa e busca a compreensão mais completa dos envolvidos e daquilo que os levaram a agir como agiram. Isso é possível quando cada envolvido é questionado e analisado mais profundamente. (GODOI; MELLO; SILVA, 2007).

Quantos aos fins a pesquisa é do tipo descritiva. “As definições descritivas descrevem certos aspectos de emprego consagrado de um termo. Estas definições podem estar implícitas nas definições nominais e reais, ou então possuir dentro de si tais definições.”. (FERRARI, 1982, p. 98).

E quanto aos meios a pesquisa foi desenvolvida com dados secundários. Segundo Mattar (1999), os dados secundários são aqueles que já foram coletados, ordenados e podendo até já terem sido analisados, com intuito ao de atender às necessidades da pesquisa em questão e que estão catalogados e à disposição dos interessados.

1.5 Técnicas de coleta e análise dos dados

Os dados para esse trabalho foram secundários no qual foram coletados em sites, revistas, artigos, livros e também primários por meio de e-mails e telefonemas. Foram analisados de forma qualitativa buscando identificar as etapas e os procedimentos para a abertura de franquias internacionais no Brasil.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO

Nesse capítulo será abordado o tema internacionalização de empresas apontando as vantagens e os tipos de estratégias existentes.

2.1 Internacionalização de empresas

A internacionalização é um processo crescente de envolvimento de uma organização em operações com outros países. Ela pode ser considerada como fruto da capacidade competitiva da organização em seu mercado doméstico. (GOULART; ARRUDA; BRASIL, 1994 apud CERCEAU; LARA, 1999).

O crescimento da economia, a globalização e os blocos econômicos têm influenciado muito as empresas a atuarem em mercados internacionais considerados potenciais para seus negócios. (ARANTES; FURQUIM, 2011).

O comércio internacional hoje é muito importante para a empresas pois as fazem depender menos do mercado interno, além de expandir seus negócios mundialmente e gerar mais lucros. Ao começar a investir em outros países, as empresas também potencializam suas economias de escala para enfrentar seus concorrentes tanto no mercado externo como no mercado doméstico. (MARQUES, 2006). Além do mais, a atuação e negociação com outros países permite contato com novos mercados, tecnologias, suprimentos e ideias. (MARQUES; MERLO; LUCCHESI, 2005).

Conforme Manfio e Cunha (2012): “A internacionalização tem sido adotada como meio de ampliar mercados, clientes e faturamento, incrementar a lucratividade, aumentar a competitividade e a sobrevivência nos mercados em que atuam.” As empresas que tem interesse em internacionalizar, normalmente já chegaram ao seu limite no país doméstico, querendo então expandir para os “novos horizontes”.

A internacionalização das empresas promove o crescimento das mesmas por atuarem em mercados internacionais e também pelo aumento de produção, gerando muitas oportunidades, e complexidade organizacional. (HAGEDOORN, 1994 apud

ARANTES; FURQUIM, 2011). Porém são poucas as empresas de países em desenvolvimento que têm subsidiárias de produção no cenário internacional. (KOVACS; MORAES; OLIVEIRA, 2010).

Cada vez mais as empresas estão atravessando fronteiras em busca de novos mercados e lucros. Essas empresas devem ter estratégias bem definidas como: o mercado/produto alvo e os objetivos; as estratégias de entrada em novos mercados assim como a hora de começar no processo; o plano de marketing mix e o sistema de controle para a monitoração do desempenho nos novos mercados. A escolha dessas estratégias dependerá do grau de controle que cada uma oferece e o interesse da organização. Maior controle também pode significar mais riscos para a organização, mais investimentos e maior comprometimento da empresa. E geralmente, as empresas acabam combinando mais de uma estratégia de internacionalização. (CERCEAU; LARA, 1999).

O processo de internacionalização pode ser dividido em *inward, outward* e internacionalização cooperativa. O processo do tipo *inward* é definido como operações de compra e de produção como a importação de produtos como máquinas e equipamentos, a aquisição de conhecimento e coprodução de bens. Esse processo pode providenciar oportunidades de aprendizado sobre o comércio exterior e construir relações com contatos internacionais. (WELCH et al., 2002, tradução minha). O processo do tipo *outward* é dividido em atividades *outward* que podem ser: a exportação, vendas subsidiárias, subcontratação, contrato de produção, licenciamento e produção subsidiária. (Hall et al., 1998 apud PEREIRA, 2010). Enquanto as operações de *outward* se referem a atividades como marketing, vendas, produção e distribuição em mercados externos, as operações de *inward* envolvem a importação de produtos e serviços, financiamentos e tecnologia. (HOLMLUND; KOCK; VANYUSHYN, 2007). As atividades de cooperação podem ser por importação de bens comercializáveis, *joint ventures* domésticas com parceiros externos, importação de componentes subcontratadas, produtos licenciados, importação de produções subsidiárias e contratos de bens manufaturados (HALL et al., 1998 apud PEREIRA, 2010).

Os processos *inward* e *outward* de internacionalização podem desenvolver e afetar um ao outro em diversas maneiras. Nos primeiros estágios da internacionalização de uma companhia, as suas interconecções podem não ser óbvias e alguns casos nem sempre são de imediato e direto, e podem envolver

tempo, e alguns mecanismos. O processo *inward* pode influenciar e desenvolver tanto as atividades de *outward* que se pode dizer que de alguma maneira as atividades *inwards* podem determinar o sucesso das atividades *outwards.* (WELCH et al., 2002; WELCH; LUOSTARINEN, 1992, tradução minha). O movimento do processo *inward* de alguma forma, significa o começo de uma relação entre um vendedor estrangeiro e o comprador local, no qual cria a possibilidade de utilizar esse link a um contato estrangeiro e conhecimento de um mercado externo. (WELCH; LUOSTARINEN, 1992, tradução minha).

Devido ao aumento da globalização das indústrias, comunicação e viagens, se é esperado que a maioria das companhias tenham o seu primeiro contato com internacionalização através do processo *inward*, atuando como clientes de empresas estrangeiras, como conforme apresentado anteriormente, na compra de máquinas, tecnologias, ou outros produtos. Esse é o início do processo de internacionalização *inward*. Nesses processos, também existem as relações diretas e indiretas. As diretas são as alianças estratégias, licenciamento, as corporações multinacionais e os contratos internacionais. As indiretas acontecem, por exemplo, quando a experiência do importador acaba contribuindo para futuras atividades de *outward*, ou quando um fornecedor estrangeiro indica e contribui para que esse importador venha a ter contratos e ordens internacionais. Nesses casos as relações de *inward-outward* se desenvolvem através da expansão de clientes e contatos internacionais por informações e links desse fornecedor. A apresentação do seu leque de contatos internacionais tende a levar a empresa a futuras ordens de exportação e com isso a introdução as atividades *outwards* com o tempo. (WELCH; LUOSTARINEN, 1992, tradução minha).

Conforme Welch et al., (2002), a internacionalização deveria ser considerada pelos dois lados *inward* e *outward*, sendo a *inward* através de importação e *outward* através de exportação, ao invés da preocupação atual que se tem apenas com o *outward*.

Existem três tipos de links de internacionalização entre exportação e importação: a unilateral, a bilateral e a multilateral. A primeira se refere a um contato direto entre o exportador e importador sem nenhum outro parceiro envolvido, como a importação direta de máquinas ou *know-how* ocorrendo para o início de produção e outra atividade de *outward*. A segunda envolve usar um parceiro estrangeiro para importar e exportar ou quando o fornecedor providencia informação para futuras

exportações e até agir como distribuidor. E a terceira se trata de contatos com um amplo grupo de atores com uma complexa interdependência e também incluindo contatos com bancos e outras associações comerciais. (KORHONEN, 1999 apud HOMLUD, KOCK, VANYUSHYN, 2007).

2.2 Estratégias de Internacionalização

Ao decidirem internacionalizar suas produções, as empresas podem escolher diferentes modos de atuação no exterior partindo desde uma exportação indireta até operações mais complexas e com maior comprometimento de recursos como a instalação de subsidiárias próprias no estrangeiro. (MELO; ANDREASI; JÚNIOR, 2007). Conforme Marques (2006), as estratégias de internacionalização podem ser desmembradas em cinco formas que são: exportação, patenteamento/licenciamento, franquia, *joint venture* e investimento direto externo. Já Cerceau e Lara (1999), as separaram como: exportação, acordos contratuais (licenciamento, franquia e contrato de manufatura) e investimentos internacionais diretos (*joint ventures*, controle total da subsidiária e alianças estratégicas). A seguir serão apresentadas todas essas formas de internacionalização citadas, porém cada uma independentemente e não separadas por tipos.

A mais simples estratégia de internacionalização, e uma alternativa para as pequenas empresas e para aquelas que desejam começar no mercado internacional é a exportação. Para uma empresa iniciante no mercado externo, as vezes pode ser difícil começar suas atividades no exterior devido à falta de conhecimento e também à falta de contatos. (BRITO, 2011). E se pode dizer que a exportação é o que mais aumenta o conhecimento internacional da empresa. Existem três opções de exportação para essas empresas: a exportação indireta, a exportação direta e a exportação cooperativa. A exportação indireta ocorre quando uma empresa vende seus produtos para fora do seu país doméstico através de uma empresa de exportação (intermediária). Significa também que essa empresa pode vender o “extra”, ou o que sobrou de suas vendas internas para fora. (BOONE; KURTZ, 1994). Na exportação direta a empresa cria seu próprio departamento de

exportação e vende seus produtos para fora através de um intermediário situado no mercado externo. Nesse tipo de exportação a empresa acaba tendo mais vantagens devido ao maior controle da operação e os lucros são maiores. E por fim, a exportação cooperativa é quando uma exportadora utiliza a rede de canais de distribuição de outra empresa para vender seus produtos para o mercado externo. Também se tem mais controle sobre seus produtos e a organização nessa exportação não precisa fazer grandes investimentos. (CERCEAU; LARA, 1999)

O licenciamento também é uma estratégia de internacionalização de entrada bastante utilizada. O licenciamento é um acordo que uma empresa permite que outra empresa estrangeira produza e distribua suas mercadorias ou então usar sua marca registrada, patente ou seu processo. (BOONE; KURTZ, 1998).

A franquia, que será mais abordado no próximo capítulo, é um acordo no qual uma empresa dá a outra o direito de explorar em exclusivo e com determinadas condições, um produto, uma marca ou tecnologia dentro de uma área. (BRITO, 2011). Nessa estratégia, o franqueador (detentor da marca e conhecedor da gestão do negócio) transfere aos múltiplos agentes econômicos (franqueados) os direitos de uso e de exploração da marca. (SILVA, 2004). Conforme Marques, Merlo e Lucchesi (2005, p. 09): “Os custos e os riscos de desenvolver e administrar operações internacionais são muitos e a franquia representa uma maneira de minimizar esses problemas.”.

O contrato de manufatura é um acordo entre uma empresa estrangeira e uma local, no qual a empresa local produz parte ou todo o produto da estrangeira. Essa estratégia é válida pois não são necessários altos níveis de investimento por parte da empresa estrangeira. (CERCEAU; LARA, 1999)

A *joint venture* é um tipo de organização no qual dois ou mais parceiros já existente como organizações diferenciadas se unem em um empreendimento de interesse comum. Essa associação pode ser um projeto temporário ou permanente entre parceiros de um único lugar ou de diferentes países. (DUTRA, 1998). Ao formar uma *joint venture*, as empresas parceiras compartilham os riscos, custos, e a administração da operação no exterior. (BOONE; KURTZ, 1998). Ela reduz riscos financeiros decorrentes de fatores como governos locais instáveis, economia flutuante, falta de infraestrutura de comunicações e transportes e de redução da quantidade de recursos de capital para sua implementação. Nessa estratégia, é

importante buscar um equilíbrio entre as partes envolvidas no seu gerenciamento por tratar de um empreendimento conjunto. (DUTRA, 1998)

O controle total da subsidiária ou controle acionário é uma estratégia que exige maior comprometimento de capital e trabalho gerencial mas que também oferece o meio mais completo de participação em um mercado. Nesse caso, as empresas possuem a opção de adquirir uma empresa já estabelecida no mercado local ou iniciar um novo negócio. (CERCEAU; LARA, 1999).

As alianças estratégicas podem ser consideradas como parcerias entre companhias que buscam obter seus objetivos mais rapidamente. Ao realizarem ações conjuntas, essas empresas alcançam maior capacidade de inovação, adquirem novas tecnologias, compartilham riscos, reduzem as incertezas e possuem maior facilidade para a introdução de produtos no mercado. Com essas vantagens, as empresas parceiras tem a oportunidade de melhorarem suas posições. (SOUSA; LAGEMANN, 2007).

Já Floriani (2010), apresenta outras formas de internacionalização para as empresas que não foram apresentadas pelos outros autores como:

- Acordo de Distribuição ou Comercialização: a empresa produtora permite que o importador ou outro distribua ou comercialize as suas mercadorias no exterior. Nesse processo é importante investir em conhecimento no processo de exportação.
- Escritório de Vendas Próprio: a empresa produtora oficializa no exterior sua presença física através de um escritório para atender seus clientes e conhecer o mercado externo.
- Centro de Distribuição Próprio: nesse processo os ativos da empresa no exterior aumentam devido à distribuição dos seus produtos aos importadores no exterior. Os recursos necessários aumentam mais que os recursos para os escritórios de vendas devido à necessidade de atuar com transporte, com um maior número de pessoas, e de ter que manter um estoque no exterior. Também é necessário conhecer bem o mercado que irá atuar como sua legislação e procedimentos burocráticos.
- Fusão: duas empresas do mesmo setor se juntam ou se complementam com intuito de aumentar seu *market share* ou aproveitar as sinergias. Nesse processo há possibilidade de redução

de tempo para conquistar esse novo mercado, porém também é necessário saber o que o mercado pensa sobre a empresa que se pretende juntar.

- Aquisição: Com a compra de uma empresa que já opera em outro país, a entrada no mercado estrangeiro é de forma mais rápida. Nesse caso é necessário um gerenciamento total e o domínio das leis do mercado do país hospedeiro, além de uma disponibilidade maior de recurso financeiro.
- *Greenfield*: A empresa inicia sua operação no exterior do zero, quando não havia anteriormente outra empresa. É um processo mais lento e que demora a crescer, porém garante um maior controle das operações. Com isso, há uma necessidade maior de conhecimento das leis do país.
- *Greenfield* com Pesquisa e Desenvolvimento: Mesmo processo que o *Greenfield* porém com uma complexidade adicional de ter na operação do exterior um setor ou Departamento P&D para novos produtos ou para adaptar o produto ao país. Por esse motivo, implica-se um maior conhecimento da cultura do país em questão.

As operações de fusões de empresas e aquisições tendem a aumentar no Brasil significamente, pois as empresas estrangeiras estão aumentando seus investimentos em mercados emergentes.

2.3 O Investimento Estrangeiro Direto no Brasil e o mercado de luxo

Cada vez mais o Brasil tem sido alvo de investidores estrangeiros. Apesar da desaceleração econômica os estrangeiros continuam com interesse em investir no Brasil. (CARNEIRO, 2012). Em 2012, o Brasil já se encontrava na sexta colocação entre os países mais procurados por investimentos produtivos, ficando atrás apenas de China, Estados Unidos, Hong Kong, Franca e Reino Unido. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2012a).

O Investimento Estrangeiro Direto (IED) pode ser compreendido como a transferência de valores monetários entre países com participação direta em determinados negócios no país receptor assim gerando lucros ou dividendos ao país investidor. (QUEIROZ, 2000 apud COSTA et al., 2012).

O IED também pode ser definido como:

> Investimento estrangeiro direto (IED) é todo aporte de dinheiro vindo do exterior que é aplicado na estrutura produtiva doméstica de um país, isto é, na forma de participação acionária em empresas já existentes ou na criação de novas empresas. Esse tipo de investimento é o mais interessante porque os recursos entram no país, ficam por longo tempo e ajudam a aumentar a capacidade de produção, ao contrário do investimento especulativo, que chega em um dia, passa pelo mercado financeiro e sai a qualquer momento. (WOLFFENBUTTEL, 2013)

Segundo a Secretaria da Receita Federal – SRF (2013), os investimentos estrangeiros podem ser feitos sob forma de investimentos direitos ou em carteira, sendo o investimento direto constituído quando o investidor detém 10% ou mais de ações ordinárias ou do direito a voto em uma empresa e em carteira quando ele for inferior a 10%. O investimento direto esta dividido em participação no capital e empréstimos intercompanhias, no qual o primeiro trata-se de ingressos de recursos de bens, moeda e as conversões externas em investimento estrangeiro direto e o segundo de créditos concedidos pelas matrizes sediadas no exterior à suas subsidiárias ou filiais estabelecidas no país.

Algumas características do investimento direto são: não possui liquidez imediata ou diferida (crédito comercial), os investimentos são seguidos pelos fluxos de produção venda e lucros com certo atraso, implicam em transferências de direitos patrimoniais e decorre de uma estratégia que resulta do processo da empresa tentar antecipar a ação de suas concorrentes. Recuperar os custos relacionados às mudanças tecnológicas, captar parcela do mercado e participar do processo de abertura dos oligopólios nacionais são alguns dos objetivos das empresas investidoras. (SRF, 2013).

Em 2011, o ingresso de investimentos estrangeiros no Brasil bateu o recorde alcançando US$66,66 bilhões com um crescimento de 37,5% e se mantendo na 5ª posição como em 2010, quando pulou da 15ª posição que se encontrava em 2009. (FERNANDES; NAKAGAWA, 2012; G1 ECONOMIA; 2012). Já no final de 2012, o volume de investimento caiu em 2% e o Banco Central teve que aumentar sua

projeção para a entrada de investimentos direto no país de US$50 para US$60 bilhões. Porém é importante ressaltar que o total de IED em todo o mundo caiu 8,4% de US$729 bilhões para US$ 668 bilhões. (REUTERS, 2012a). Em Janeiro de 2013, o Banco Central esperava que o ingresso de investimentos estrangeiros direto fosse de US$ 4,5 bilhões, mas o valor ficou em US$3,703 bilhões sendo que no mesmo mês em 2012 esses investimentos chegaram a US$ 5,405 bilhões. (AGÊNCIA BRASIL, 2013; VALOR, 2013). Porém, conforme a SRF (2013), a ausência de padrões contábeis, a má fiscalização e as diferenças nas definições do IED influenciam para as divergências existentes nas estatísticas disponíveis sobre investimento estrangeiro.

Apesar dessa queda dos investimentos estrangeiros, o fluxo ainda é considerado alto. Diversas franquias estrangeiras têm apostado no Brasil para expandir suas atuações. O bom momento do Brasil comparado com a crise econômica dos países europeus e norte-americanos é o que tem feito com que essas empresas foquem mais no Brasil. Marcas vindas do Canadá, Estados Unidos, Itália, Portugal e até Letônia e Rússia estão trazendo consigo novidades em setores como de educação, alimentação e varejo. Muitas dessas marcas já estão vindo preparadas para concorrer com o mercado nacional. Empresas como *7Camicie, Arabica Coffee Shop, Attirance, Details, Housemaster, Sun Studio e Tutor Doctor* são algumas que estão criando oportunidades para futuros empreendedores. (COLDIBELI, 2012).

O mercado de luxo também está ocupando seu lugar no Brasil. Estima-se que esse tenha atraído cerca de R$500 milhões em investimentos na capital paulista com a abertura do novo shopping JK Iguatemi em 2012. O grupo Iguatemi já investiu R$322,3 milhões, com 189 lojas e 20 marcas internacionais que chegam ao Brasil, sendo que entre elas nove são de luxo. Algumas dessas novas marcas são: as francesas *Lanvin* de roupas femininas e acessórios, a *Goylard* de malas e bolsas, e a *Van Cleef & Arpes* de joias, a italiana Panerai de relógios e as suíças *Jarger-LeCoultre* e IWC de relógios masculinos de luxo. (ROLLI, 2012).

O shopping Cidade Jardim, que é controlado pela JHSF, também investiu R$ 160 milhões na ampliação para dez novas grifes. Conforme Rolli (2012): “A previsão do mercado de luxo é crescer entre 12% e 15% neste ano e superar o resultado de 2011, quando movimentou cerca de US$10 bilhões (R$ 18 bilhões) e expandiu 11,5% em relação a 2010.”

Milton Pedraza, CEO da Luxury Institute de Nova York, diz que as marcas de luxo dependerão cada vez mais dos mercados emergentes e que a prosperidade desse mercado no Brasil é muito sólida e que tem um ótimo futuro. (MOTA, 2012). As vendas de produtos de luxo no Brasil ainda são pequenas comparando com a China, Rússia e Oriente Médio, mas estão crescendo mais que o esperado. Os gastos de brasileiros em lojas francesas subiram 56% em 2010 e avançaram 53% no primeiro trimestre de 2011. (REUTERS, 2011).

Muitos empresários de itens de luxo não apostaram no Brasil durante um tempo devido aos altos impostos de importação e também pela burocracia e falta de espaço de varejo. A burocracia do Brasil e problemas relacionados com infraestrutura, educação e corrupção ainda preocupam bastante esses investidores estrangeiros. Empresas como Singapore Airlines, Turkish Airlines, Emirates, Aspen e os chineses Zongshen são exemplos de companhias que tiveram que ter paciência para operar no Brasil. (STEFANO; PADUAN, 2011; REUTERS, 2012c; CARNEIRO, 2012). Porém lojas como *Gucci, Chanel*, e *Christian Louboutin* já investiram bastante no Brasil com as aberturas dos novos shoppings de luxo e aumento do poder aquisitivo da classe média. (REUTERS, 2011; SANIELE, 2012). Esses empresários também se sentem confortável devido o Brasil ser um país de política e economicamente estável. (NUNES, 2011). A loja *Diane von Furtenberg*, situada a apenas dois anos no shopping Iguatemi de São Paulo, já se tornou a segunda maior da grife de vendas, ficando atrás apenas da de Nova Iorque. A marca *Hermés* também afirmou que sua venda tem cada vez mais aumentado em sua loja no shopping Cidade Jardim, em São Paulo. (REUTERS, 2011).

Os aeroportos também têm sido invadidos pelas grifes internacionais, *Estée Lauder*, *Louis Vuitton* já são tradicionais em aeroportos. A *Estée Lauder* que vende seus produtos em quase mil aeroportos, já esta investindo em cidades menores da China e do Brasil. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2012b).

A empresa alemã BMW vai investir US$ 264 milhões na sua primeira fábrica no Brasil, que também será a primeira em toda a América Latina. A construção da fábrica esta prevista para ser iniciada em abril de 2013 e ser terminada em 2014. A empresa vai começar produzindo apenas três modelos de carros, o Sedan Série 3, Hatch Série 1 e X1 Crossover, sendo a linha então ampliada conforme a demanda dos clientes no país. Essa fábrica será instalada na cidade de Araquari, em Santa Catarina, onde toda a montagem dos automóveis será feita e com isso reduzindo

entre 15 e 40%, em função de reduções no Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e cotas de importação. (EFE, 2012). A montadora britânica de carros de luxo *Rolls-Royce* abriu em outubro de 2012 sua primeira loja no Brasil com um modelo de entrada, o sedã Ghost, que custa R$2,3 milhões e outras três opções. A expectativa da empresa é vender entre 8 a 12 carros por ano no país e que esse número pode crescer até 20% a partir de 2014. (REUTERS, 2012b).

Independente do consumo do mercado de luxo ser alto no Brasil, cada vez mais os brasileiros viajam para os Estados Unidos para fazer compras. O Departamento de Turismo dos EUA estima que aumente 135% o número de visitantes no país até 2016. Em 2010, o número de turistas brasileiros chegou a 589 mil, 77% a mais que 2009. E o número de gastos acompanham esses números. Cada visitante gastou em média US$5.918, um crescimento de 250% desde 2003. (FRANCO, 2011). De acordo com dados informados pelo Banco Central, só em outubro de 2012 os gastos dos brasileiros com viagens internacionais atingiram US$2,087 bilhões perdendo apenas para US$ 2,234 bilhões gastos em Julho de 2011. (AGÊNCIA BRASIL, 2012). Isso acontece devido ao preço das mercadorias nos Estados Unidos serem mais baratas por causa das altas taxas de impostos no Brasil. Além de pagar mais barato, esses brasileiros têm o privilégio de conhecer e aproveitar um novo país.

Com a expansão dos investimentos estrangeiros no Brasil, criam-se as oportunidades de abertura de franquias internacionais no país em diversos setores e também a chance de investir em uma marca consolidada mundialmente. A estratégia de internacionalização através do sistema de franquia será abordada no próximo capítulo.

3 FRANQUIA

A primeira franquia surgiu em meados do século XIX nos Estados Unidos com a fabricante I.M. Singer & Co, que começou a conceder o direito de uso de sua marca e de comercialização de seus produtos para outros comerciantes. Com o tempo, empresas como Coca-Cola e General Motors também começaram a adotar o sistema, mas foi a partir do século XX, após a 2ª. Guerra Mundial, que o sistema de franquia teve seu auge com a abertura de diversos negócios pelos soldados americanos que retornavam para as suas casas. Em 1955, a rede McDonald's foi criada e se tornou uma das maiores referências de franquias de hoje junto com Burger King e KFC. (Associação Brasileira de Franchising - ABF, 2012)

A franquia pode ser conceituada como:

> Uma estratégia de venda e de distribuição de produtos e serviços, através da qual a empresa franqueadora permite o acesso de franqueados a uma marca, a uma tecnologia operacional e a um modelo de gestão de negócio em troca de pagamentos periódicos e de contribuição eficaz dos franqueados para melhoria contínua do sistema. (ABF, 2012).

Já o Sebrae (2012) define franquia como: "Uma modalidade de negócio comercial envolvendo a distribuição de produtos ou serviços, mediante condições estabelecidas em contrato entre o franqueador e o franqueado".

Organizações de diversos países do mundo têm adotado o modelo de negócios das franquias, o que demonstra que as franquias possuem um caráter bastante universal. O impacto econômico das franquias é cada vez mais relevante nas economias de diversos países e consequentemente seu impacto também cada vez mais relevante em termos de renda e empregos nessas economias. (OLIVO; CRIVELARO; GOZZI; CAVALCANTI, 2009).

O sistema de franquia pode ser considerado um ramo do empreendedorismo. Trata-se de um tipo de internacionalização no qual o franqueador e franqueado possuem objetivos particulares e dependem do apoio um do outro para que eles sejam alcançados. Na abertura de uma franquia, o franqueador visa expandir seu ponto de venda fazendo uso de capital de terceiros; já o franqueado, quer iniciar um negócio com menos riscos de fracasso contando com um modelo já homologado, com uma marca conhecida e de sucesso, com um suporte técnico e continuidade

operacional de quem tem o *know-how* do negócio escolhido. (ROCHA; GIMENEZ, 2011; TAKAHASHI, 2003).

O franqueador é a empresa detentora da marca que concede o seu negócio e sua ideia já de sucesso a um franqueado, que é uma pessoa física ou jurídica que deseja abrir uma empresa já existente no mercado e normalmente bastante conhecida. O franqueado investirá seus recursos em um negócio no qual será operado com a marca do franqueador e de acordo com todos os padrões estabelecidos por ele. (SEBRAE, 2012).

As responsabilidades do franqueador será transferir o *know-how* adquirido aos futuros franqueados, autorizar o direito de uso da marca e sistema de franquia conforme regras pré-definidas, estruturar uma área de suporte e apoio ao franqueado, gerar ganhos de economia de compras em escala quando possível e monitorar os padrões de qualidade de todos os processos e franquias. (ABF, 2012). Muitas vezes algumas práticas estabelecidas pelo franqueador não se adequam a realidade do franqueado, e este necessita adaptá-las ao mercado em que esta operando. (MEDEIROS JÚNIOR; AÑEZ; MACHADO, 2012).

A franquia é uma alternativa à diversificação e que pode ser considerada uma aliança estratégica no qual se baseia numa relação contratual entre duas empresas independentes sendo que a assinatura do contrato marca o início de uma cooperação que se pretende durável entre as partes. (MELO; RIBEIRO, 2004). Ela pode ser também considerada uma estratégia cooperativa que as empresas adotam para diminuir os riscos e compartilhar competências na qual envolve a transação de uma série de recursos tangíveis e intangíveis. (MELO; ANDREASSI, 2012).

As franquias no Brasil começaram a aparecer com as escolas de inglês Yázigy e CCAA no início dos anos 60, e nos anos 70, outras franquias brasileiras despontaram no mercado internacional como Água de Cheiro, Bob's e O Boticário. (TAKAHASHI, 2003). Depois em 1987 surge a fundação da ABF e em 1994 ocorre a entrada em vidor da Lei nº 8955/04 que regula as atividades de franquia. (ABF, 2012; TAKAHASHI, 2003). Essa Lei define franquia como:

> O sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva e semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de

> uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (Lei nº 8955/04, Art. 2º).

O Brasil é considerado o quarto país em número de franquias com 65.500 unidades franqueadas por 1.197 redes, gerando assim aproximadamente 600 mil empregos diretos e quase dois milhões de empregos indiretos. O sistema de franquia é responsável por 24% do volume de venda no varejo no Brasil e por 40% nos Estados Unidos. (MELO; ANDREASSI, 2012).

Ainda citando os mesmo autores, hoje existem mais de 68 redes nacionais que operam em todos os cinco continentes com mais de 150 unidades de franquias no exterior, sendo que em 2000 conforme dados da ABF, apenas 15 redes brasileiras operavam no exterior tratando assim de um crescimento de 300% em aproximadamente 10 anos. Pode-se dizer que a franquia é um método seguro para as empresas que desejam expandir seus negócios sem investir muito nisso.

Devido às mudanças socioeconômicas que vêm ocorrendo no Brasil como a privatização das estatais e enxugamento das empresas privadas, há cada vez mais profissionais no mercado de trabalho que buscam recolocação e novas oportunidades de investimento. (ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2003).

Com isso, o franqueado que devido as dificuldades encontradas no mercado de trabalho como o desemprego, o baixo incentivo governamental ao pequeno empreendedor, pouco conhecimento na área administrativa e gestão de negócios, encontra na franquia um sistema já formatado, com marca consolidada no mercado e um *know-how* desenvolvido. (TAKAHASHI, 2003).

Apesar do rápido crescimento do setor no Brasil, nota-se que ainda é grande o potencial no país se compará-lo aos outros países. No Brasil existem quase 400 unidades de franquias por milhão de habitantes, enquanto na Espanha é de 1.500 unidades por milhão de habitantes, nos Estados Unidos é de 1.900 e na Austrália de 2.600 unidades. Também se pode notar o potencial que o Brasil ainda tem analisando as quantidades de unidades atuando no exterior que representam apenas 5% de internacionalização das franquias. (MELO; ANDREASSI, 2012).

Conforme Olivo et al. (2009 p. 94): “Nos últimos anos, o setor de franquia experimentou um crescimento significativamente superior ao do Produto Interno

Bruto, demonstrando ser um setor mais dinâmico que a média da economia brasileira.”. Em 2011, o segmento de franquias cresceu 16,9% no Brasil chegando a um faturamento de R$88,8 bilhões. O número de redes em operação cresceu 9,5% e o número de unidades chegou a 93.098. O número de micro franquias (aquelas com investimento inicial é de até R$50 mil) saltou de 213 para 336 em 2011 chegando ao total de 17% de marcas e 4% do faturamento do setor (R$3,7 bilhões). (ABF, 2012).

A participação das franquias no Produto Interno Bruto (PIB) também aumentou passando de 2,1% em 2011 para 2,3% em 2012. O número de empregos diretos gerados também aumentou para 12,3%, e 103 mil novos postos de trabalho foram criados em 2012 em relação aos 941 mil criados em 2011. (COLDIBELI, 2013).

Em 2012, o faturamento total do setor atingiu R$103 bilhões (crescimento de 16,2% em relação a 2011), e o número de redes, as franquias cresceram 19,4%. A rede O Boticário, pode ser citada com um dos melhores exemplos de franquia brasileira de sucesso. Marcas já populares no Brasil começaram a expandir seus negócios através da adoção do modelo de franquias como: TAM viagens, o supermercado Dia%, a Lupo, a Hope, e totalizando o surgimento de 176 novas franquias no mercado somente em 2011. (ABF, 2012). Dentre os vários modelos de negócio existentes, o sistema de franquias continua em expansão, tanto que diversos empreendedores têm aderido a este modelo no Brasil e no mundo cada vez mais. (JÚNIOR; AÑEZ; MACHADO, 2012).

A área de franquia que mais cresceu em faturamento foi Hotelaria e Turismo com um aumento de 97,8% seguido de Limpeza e Conservação, com 44,5%, e Informática e Eletrônicos, com 32,5%. Já os setores com menor desempenho foram Fotos, Gráficas e Sinalização, com 1,6%; Negócios, Serviços e Outros Varejos (que inclui postos de gasolina, supermercados, lojas de conveniência, transporte e logística, serviços financeiros, livrarias e papelarias, pet shops e vendas por catálogos), que cresceu 2,6%; e Educação e Treinamento, com 10,3%. (COLDIBELI, 2013).

Conforme D’Andrade (2012), as empresas brasileiras com mais franquias no exterior são a Via Uno ficando em primeiro lugar com 18,3%, seguida pela Fábrica di Chocolate com 12,1%, e a Showcolate ficando em terceiro com 10,9%. Esses dados foram coletados entre março e maio de 2012 pelo ranking da Dom Cabral, após a

divulgação dos balanços finais de 2011 das 47 multinacionais brasileiras e das 16 empresas nacionais que atuavam no exterior por meio de franquias.

Os principais destinos das franquias brasileiras que dão início ao processo de internacionalização são Portugal, México e Argentina devido provavelmente às suas proximidades culturais ou geográficas com o Brasil. (MELO; ANDREASSI, 2012).

O crescimento do setor de franquia no Brasil tem ocorrido por três principais fatores como: o crescimento orgânico das próprias redes de franquias tradicionais, o surgimento de novas redes de franquias com origem de capital nacional nos últimos anos e a instalação de redes de franquias internacionais que estavam ausentes do mercado brasileiro e têm iniciado suas operações no Brasil nos últimos anos. (OLIVO; CRIVELARO; GOZZI; CAVALCANTI, 2009).

Conforme a ABF (2012), o desenvolvimento do sistema de franquias no Brasil e no mundo passou por quatro gerações, ou seja, quatro fases no qual pode-se notar que o sistema de franquias vêm evoluindo desde a primeira fase e vêm buscando melhorar e consolidar a relação entre o franqueado e o franqueador para quem ambos sejam mais favorecidos. As quatro gerações foram:

- 1º Franquias de Produtos e Marca de Primeira Geração: o franqueador licencia a sua marca ao franqueado e distribui seus produtos sem exclusividade.
- 2º Franquias de Produto e Marca de Segunda Geração: o franqueador licencia sua marca ao franqueado e vende os produtos com exclusividade.
- 3ª Franquias de Negócio Formatado de Terceira Geração – o franqueador além de conceder a licença de uso da sua marca, repassa também o *know-how* operacional a toda sua rede, presta serviços de assessoria e acompanha de perto o dia-a-dia das operações dos franqueados.
- 4ª Mais conhecida como a era da rede de aprendizado contínuo, o franquia esta vivendo a sua 4ª Geração. Cada vez mais as franquias contam com a participação ativa dos franqueados nas tomadas de decisões estratégicas. Nesse momento, a quantidade e a velocidade de circulação das informações necessitam ser muito maiores. Os franqueados repassam à rede comunicações como atualizações de manuais, treinamentos, avaliações de desempenho, campanhas

promocionais, instruções para montagem de lojas, e etc. O franqueado passa a ter acesso a todos os membros da rede, o que facilita a mobilização para discussão de assuntos relevantes das operações. Nessa geração todos os membros da rede participam ativamente da definição dos rumos da empresa franqueadora.

3.1 Tipos de franquias

Segundo Melo e Ribeiro (2004), as franquias diretas podem ser diferenciadas também por quatro tipos: a franquia de serviços, a franquia de distribuição, a franquia industrial e a franquia de produção. No caso de franquia de serviços, o negócio se refere ao fornecimento de serviços no qual o franqueador dá ao franqueado toda a assistência técnica e garantia dos produtos, padrão de atendimento, fornecimento de peças e equipamentos, entre outras coisas. Por meio desse tipo de franquia o franqueador fortalece sua marca e imagem sem manter unidades de negócios próprios. Alguns exemplos podem ser uma assistência técnica autorizada de marca consagrada ou uma rede de hotel ou um escritório de advocacia.

Na franquia de distribuição, o foco é o canal de distribuição no qual os franqueados assumem o papel de revender produtos o qual o franqueador é atacadista ou fabricante. Exemplos desse tipo de franquia podem ser redes de postos de gasolinas e fábricas de calçados que possuem lojas que somente comercializam suas marcas.

Ainda citando Melo e Ribeiro (2004), na franquia industrial, o franqueador transfere todo o *know-how* necessário para que o franqueado industrialize seu produto por meio de uma aliança estratégica contratual. Exemplos simples e populares são os engarrafadores de Coca-Cola e Pepsi no qual os franqueados recebem do franqueador toda a assistência técnica para ampliar sua instalação industrial obedecendo todas as especificações do franqueador.

E por fim, a franquia de produção, que se assemelha muito com a franquia industrial no qual se trata de produção e/ou comercialização de bens que são

produzidos pelo franqueador ou por fábricas licenciadas sob sua supervisão de desenvolvimento de produto ou controle de qualidade. Nesse caso, o revendedor autorizado poderá comercializar exclusivamente em seu ponto de venda franqueado os produtos daquela marca. Um exemplo desse tipo de franquia é a empresa brasileira de confecções Vila Romana S.A que fabricava seus produtos com a marca VR em 1990 e ao mesmo tempo era licenciada a fabricar no Brasil produtos de grifes internacionais como *Cristian Dior* e *Yves St. Laurent* distribuídos em lojas multimarcas. Nas franquias industriais e de produção, podem envolver mais de uma empresa com objetivos e metas independentes (MELO; RIBEIRO, 2004).

Paiva (2005) explica que há também quatro formas de franquias indiretas. A primeira é a *Master Franchise* ou Franquia-Mestre que se trata de uma empresa local de determinado país ser escolhida pelo franqueador para subfranquear a sua marca no território em questão. Isso acontece devido a necessidade do franqueador de expandir sua marca porém não ser possível controlar tudo de longe.

Conforme Barroso (2011), o franqueado master (assim chamado o franqueado selecionado pelo franqueador), é o franqueado que além de abrir sua franquia, se torna também responsável pela captação de subfranquias, ou seja, ficará responsável pela abertura de novas franquias em determinada área ou território podendo ser chamado também de subfranqueador. Esse franqueado master será importante para o franqueador internacional principalmente pela dificuldade em que há em nomear um representante que se responsabilizaria por motivar os outros representantes em uma determinada área sem assumir responsabilidades trabalhistas.

Ao se tornar um franqueado master, esse franqueado adquire então direitos de exclusividade no qual estará representando o franqueador e que poderá abrir as suas próprias lojas, instalar subfranqueados ou optar por um misto entre as duas. (MENDELSOHN, 1993b apud SANTOS, MOREIRA, 2004). O franqueado master pode controlar territórios bastante vastos como, por exemplo, todo o território brasileiro e a sua obrigação é de instalar um número de subfranqueados que terá que fiscalizar e dar apoio. Um contrato com uma empresa para que esta assuma a função de franqueado master é a melhor e mais rápida maneira de uma franquia se internacionalizar. O franqueador também tem a opção de escolher mais do que um franqueado master (ou franqueado principal) para determinado país. (SANTOS; MOREIRA, 2004).

Existe um número crescente de exemplos de franquias internacionais no qual o importador do sistema de franquia, o franqueado master com direitos a uma grande região ou país, utiliza o mesmo sistema em um ou mais país em nome do franqueador, ou seja, não se limita a apenas um país ou região. Com todo esse *network*, o franqueado master desenvolve uma gama complexa de franquia, conhecimento e táticas que podem ser transferidas aos outros países e franqueados. (WELCH; LUOSTARINEN, 1992, tradução minha).

Conforme Paiva (2005), o segundo tipo de franquia indireta é a *Area Development Franchise* ou Desenvolvimento de Área de Franquia, que se trata de uma divisão de um território escolhido no qual uma ou mais empresas locais serão contratadas pelo franqueador, com o objetivo de explorar e desenvolver a sua marca naquele território em questão.

O terceiro tipo de franquia indireta é *Area Controllership Franchise* ou Controle de Área de Franquia, que se caracteriza pelo fato do franqueador conceder a várias empresas subcontratadas o direito de controlar a marca em determinado território.

O quarto e último tipo de franquia indireta é chamado de *Business Format Franchising* ou Sistema de Franquia Formatada. Esse tipo de franquia poderá ser utilizado tanto nas franquias diretas quanto nas indiretas. Trata-se da transferência de técnicas industriais ou métodos de administração e comercialização do franqueador ao franqueado. Nesse sistema, o franqueador estará cedendo também, em troca de uma remuneração, a marca e um conjunto de direitos de propriedade para que o franqueado opere sob sua supervisão e assessoria técnica na fabricação ou vendas de seus produtos ou serviços.

Hoje em dia, muitas pessoas possuem o sonho de ter seu próprio negócio e conquistar sua independência financeira, por esse motivo e outros, para se tornar um franqueado de sucesso é importante ter algumas características como ter o perfil do negócio escolhido, ter muita disposição para o trabalho e para as longas jornadas que estão por vir principalmente nos primeiros meses, ter a capacidade financeira não só para montar a empresa e pagar o franqueado mas ter uma reserva nos casos de necessidade, ter criatividade, persistência, planejamento e preparo. (PINTO, 2012).

Também possuir características de um líder é essencial para um franqueado, pois este deverá ter a iniciativa de abrir a franquia, ou seja, ser empreendedor,

motivar os seus empregados, contagiar os clientes e transmitir a sua visão. A liderança é a complementação da característica empreendedora, pois o empreendedor visualiza e inova e o líder dá a continuidade e transmite a sua visão. Porém nas franquias, o franqueado deve seguir uma série de regras pré-estabelecidas pelo franqueador, e fica praticamente imobilizado em relação à administração do negócio. Por isso um franqueador deve estar em um grau intermediário de empreendorismo ou liderança e não no último, pois se não, não procuraria uma franquia, e sim abriria o seu próprio negócio do zero. Ele deve possuir uma propensão a correr riscos, mas sente-se seguro com a ajuda e as vantagens que a franquia o trará. (ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2003).

Conforme a *International Franchise Association* – IFA (2012), uma boa relação entre o franqueado e o franqueador é essencial para o sucesso de ambas as partes. A franquia estabelece uma relação de negócio de anos, e por isso a "fundação" deve ser cuidadosamente construída através de um entendimento de como o sistema funciona.

3.2 Termos relacionados à abertura de uma franquia

O processo de abertura de uma franquia internacional inicia com o franqueado ao procurar uma franquia do seu interesse. Este buscará então a franquia de produtos ou serviços na área que mais lhe interessa e que possa arcar, e buscará saber também sobre valores de investimento, previsão de retorno, e etc. O franqueado como mencionado anteriormente, é aquele que investe seu dinheiro e tempo na abertura de uma franquia, normalmente uma empresa já conhecida e de sucesso, enquanto o franqueador é o criador e dono da marca ou patente e que concederá o seu negócio/ideia ao franqueado, além de distribuir seus produtos e serviços e permitir o uso da sua tecnologia e conhecimento por troca de uma remuneração.

A remuneração paga pelo franqueado ao franqueador pelo direito de uso da marca e por receber todo o auxílio na abertura da empresa, é geralmente feita

inicialmente pela taxa de franquia e depois continuará por meio de *royalties* e pela taxa de publicidade e propaganda.

A taxa de franquia são os valores, geralmente cobrados pelos franqueadores como forma de pagamento à tecnologia, ao uso da marca e aos serviços que prestam aos franqueados. (TAKAHASHI, 2003). Ela corresponde ao primeiro valor pago ao franqueador. Essa taxa é estipulada através da análise de custos relacionados a aquisição do ponto, aos treinamentos iniciais, aos projetos arquitetônicos e etc. Considerando que essa taxa consiste na permissão do uso da marca por um prazo determinado, em um ato de renovação do contrato o franqueador pode vir a cobrar novamente uma nova taxa de franquia para que o franqueado continue na rede. (ALMADA, 2011).

A taxa de publicidade e propaganda é cobrada periodicamente pelo franqueador com o objetivo de divulgar a marca da empresa e seus produtos e serviços e alavancar o consumo. Essa taxa deverá ser estabelecida em contrato, através da cobrança de uma porcentagem fixa sobre o faturamento mensal do franqueado. (ALMADA, 2011).

Os *royalties* são o pagamento regular ou periódico feito pelo franqueado ao franqueador baseado na porcentagem do rendimento bruto das vendas do franqueado. (IFA, 2012). Os *royalties* junto com o fundo de marketing podem significar de 6% a 10% do faturamento do franqueado e são fixados em contrato através de um percentual acordado. (MELO; ANDREASSI, 2012; ALMADA, 2011).

Ademais desses valores a serem pagos, o franqueador também pode estipular no contrato outras taxas a serem cobradas; serve como exemplo a taxa de serviços que o franqueador pode vir a cobrar do franqueado pela realização de serviços extras. (ALMADA, 2011).

Após o primeiro pagamento, através da taxa de franquia, o franqueador deverá dar toda a ajuda necessária ao franqueado para abrir a empresa em questão. Assim, este o ajudará na escolha do ponto, com o projeto, estoques, treinamento e tudo mais para que essa empresa seja aberta igualmente ou semelhante às outras franquias já existentes. (ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2003; SEBRAE, 2012).

Conforme mencionado anteriormente, em 1994 foi criada a Lei nº 8.955, que é conhecida como lei da franquia no qual disciplina os contratos de franquia empresarial. Conforme a Lei nº 8955/04, Art. 3º, o franqueador que deseja implantar

uma franquia empresarial deverá fornecer ao futuro franqueado uma Circular de Oferta de Franquia por escrito.

Segundo Melo e Andreassi (2012), ao assinar o contrato de franquia o que o candidato realmente adquire é o que consta na Circular de Oferta de Franquia (COF) de acordo com o ponto de vista jurídico. A COF é um documento que descreve todo o histórico da marca em questão e apresenta uma cópia do contrato de franquia. Nesse documento deverão ser detalhados todos os dados técnicos do negócio. O franqueador deverá informar nele dados importantes para o franqueado para ajudá-lo no momento da decisão da compra como: a situação do registro de sua marca, o modelo de expansão adotado, as regras básicas de aprovação do candidato e do ponto comercial, os balanços recentes do franqueador, os valores das taxas de franquia, *royalties* e de propaganda, os dados de contato de todas as unidades em operação da rede assim como a relação completa dos franqueados da rede e os que se desligaram no último ano, informações de como será o treinamento, quais manuais serão entregues, uma estimativa de investimentos de desempenho de uma franquia típica, ou seja, todos os dados importantes para que o candidato possa analisar a situação do franqueador e da franquia em questão.

Ainda citando os mesmos autores, com esse documento em mãos, é importante que o candidato o estude com a ajuda de outros profissionais e administre suas expectativas. Também a COF ajuda para que possíveis franqueadores de má-fé não venham a cobrar o valor da franquia e depois desapareçam deixando o franqueado sem ajuda alguma. O conteúdo desse documento oficial deverá ser entregue obrigatoriamente com um prazo de no mínimo dez dias de antecedência à assinatura do contrato ou do pré-contrato da franquia conforme a lei de franquia brasileira. Segundo Bittencourt (2011), é nesse documento que constarão informações ao franqueado também sobre exclusividade de território e se há possibilidade para este prestar serviços fora do território determinado ou de fazer exportações.

Sobre o contrato de franquia, a Lei nº 8955/04, Art. 6º ressalta que o mesmo deverá ser sempre escrito e assinado na presença de duas testemunhas e que o mesmo terá validade independente se for levado o registro perante cartório ou órgão público. Na relação de franquia, não se pode tentar utilizar o Código de Defesa do Consumidor para futuros problemas na relação franqueado-franqueador, pois já está sedimentado no sistema jurídico pátrio que o franqueado não é considerado

consumidor e que se trata de empresas completamente distintas entre si. Perante isso, é importante que o franqueado saiba que o contrato de franquia representa um negócio jurídico entre empresários sendo considerado de direito civil e não consumerista. Em frente à algum problema na franquia, as partes deverão se reportar ao Código Civil para identificar todas as questões jurídicas relativas ao contrato de franquia. (DEZONTINI, 2011).

Segundo Dezontini (2011, p.1), a Lei da Franquia [...] “nunca foi suficiente para regular de forma adequada a franquia no Brasil, especialmente o relacionamento entre o franqueador e franqueado”, assim como nela também não constam regras que enfrentem de maneira detalhada o contrato de franquia.

Essa Lei da franquia não estabelece um prazo mínimo para que uma empresa adquira o direito de vender a franquia do seu negócio, o que faz com que qualquer empresa mesmo sem experiência oferte franquias sem experiência alguma ou as vezes de má fé. Já está sendo analisado o projeto de Lei 4319/08 que modificará alguns itens importantes no setor e destacando que estabelecerá um prazo de no mínimo 12 meses de funcionamento para que uma empresa adquira o direito de vender a franquia do seu negócio. (QUEIROZ, 2009).

Assinado o contrato e montada a empresa, o franqueado estará pronto para iniciar a sua função, sendo que este deverá operar com todos os acordos estabelecidos pelo franqueador. Esses acordos estarão relacionados ao preço das mercadorias a serem vendidas, aos fornecedores que devem ser procurados, ao *feedback* constante ao franqueador e o seguimento de suas regras pré-estabelecidas.

3.3 Vantagens na abertura de uma franquia

As vantagens para o franqueado abrir uma franquia são diversas: participar de uma marca consolidada e de prestígio, a experiência do franqueador minimizando os riscos, a troca de experiência entre as partes, o acompanhamento e os métodos profissionais de gestão do franqueador, a economia de escala, as

orientações permanente sobre a operação da unidade (treinamentos e manuais), e o foco nos resultados. (ABF, 2012).

A franquia pode significar uma maior garantia de sucesso, porque estará seguindo um modelo já testado e comprovado pelo franqueador com uma marca conhecida. Conforme já mencionado, há também facilidade na instalação, pois recebe auxílio na escolha do ponto; ajuda com o projeto, estoques, insumos, treinamento e outros aspectos do negócio; propaganda e marketing cooperado, ou seja, franqueado e franqueador cooperam; um desenvolvimento contínuo e um maior poder de negociação devido à integração de uma rede de compras e o desenvolvimento de novos métodos e produtos. (ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2003, SEBRAE, 2012).

Ainda citando os mesmos autores, ao abrir uma franquia, o empreendedor não precisa começar o seu negócio do zero e por isso possui uma aceitação moderada do risco, pois se sujeita a uma autonomia parcial, a controles, pagamento de taxas de franquia e outros itens em busca de uma assessoria e de um nome ou marca já consolidada no mercado.

Devido ao apoio do franqueador que dá sustento a muitas das práticas e modelos validados no mercado, o resultado é a maior segurança e a redução do risco para o negócio. (MEDEIROS JÚNIOR; AÑEZ; MACHADO, 2012). A franquia pode reduzir o risco financeiro, uma vez que os franqueados investem parte de seu próprio capital no empreendimento local e os motiva a terem um bom desempenho, reforçando e enfatizando os padrões, o nome da marca e até a qualidade que são associados ao negócio original do franqueador. (MELO; RIBEIRO, 2004). O franqueador também estará constantemente procurando maneiras de melhorar o sistema, transferindo toda a tecnologia desenvolvida por ele mesmo ao franqueado sem que este tenha que arcar com nenhum custo de desenvolvimento. (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2005).

Os custos iniciais do franqueado são geralmente menores do que os custos do negociante independente. Isso ocorre devido ao aconselhamento do franqueador, que já tem experiência no lançamento de novas franquias e também o custo de operação de uma franquia é reduzido devido às economias de escala promovidas pelo franqueador no que se refere à propaganda, treinamento de pessoal, aquisição de material e demais gastos operacionais. (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2005).

Mais do que uma licença para usar a marca, a franquia permite adquirir o *know-how* do negócio e a entrada no sistema. Isso dá ao franqueado o direito ao acesso as informações sobre a administração do sistema, tecnologia e o desenvolvimento operacional, além de conhecimento restrito e específico dos produtos, serviços e mercados. (PINTO; DUBEUX; BRANCO, 2012, tradução minha). Quando se trata de uma franquia com marca conhecida, torna-se ainda mais positiva para o franqueado, pois seus clientes serão atraídos por uma marca já reconhecida pelo mercado. (MELO; RIBEIRO, 2004). O franqueador estará também mais preparado para competir com empresas rivais maiores e poderá tirar proveito da negociação de grandes quantidades com os fornecedores através do pedido de descontos e garantindo melhores condições de pagamento. (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2005).

A segurança de ter uma estrutura com todo o suporte e a experiência do franqueador em um negócio testado é o que motiva os franqueados a entrar no sistema de franquia mesmo tendo que pagar todas as taxas ao franqueador. (WELCH; LUOSTARINEN, 1992, tradução minha).

Em termos financeiros, o franqueador pode oferecer ao franqueado uma previsão mais concreta quanto às necessidades de capital fixo e capital variável para a operação do negócio e com isso o risco de subestimação do volume de recursos necessário para mantê-lo funcionando é quase nulo sendo que a firma estará atuando em um setor já bastante conhecido pelo franqueador. O franqueador também pode em alguns casos apresentar estruturas próprias de financiamento a seus franqueados ou já contar com linhas de crédito junto a instituições financeiras feitas para a abertura de novas franquias, com condições bastante favoráveis ao franqueado. Por ser considerado um negócio com menos riscos, é mais fácil para o franqueado conseguir um financiamento do que para aquele que é um empreendedor independente. Porém provavelmente nenhum franqueador aceitaria como franqueado uma firma que tivesse intenção de financiar o valor total da sua franquia assim como poucos aceitariam financiar diretamente aos seus franqueados pois isso poderia levar a relação franqueado/franqueador se transformar em uma relação devedor/credor. (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2005).

Para o franqueador, as franquias são uma possibilidade de financiamento para expandir a sua empresa, sendo nesse caso o franqueado a fonte deste financiamento. (ZILBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2003). O sistema de franquia pode

oferecer uma forma de diminuição de preços de produção sem necessariamente alterar a taxa de lucro. Devido o aumento da escala de produção, podem ser discutidos contratos de fornecimento de matérias-primas e máquinas, e diminuir custos. A firma franqueadora pode obter rápida expansão de sua rede sem altos custos, já que o franqueado é quem entra com os recursos. O franqueador também pode desenvolver uma presença extensiva no mercado nacional ou internacional muito mais rapidamente e usando menos capital do que se fosse abrir pontos próprios. Muitos franqueadores já utilizaram o sistema de franquia para assegurar uma grande participação no mercado e acabaram conseguindo isso muito mais breve do que esperavam, ou seja, isso pode significar uma entrada rápida e uma grande participação no mercado com alta lucratividade. (SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2005).

Para o franqueador algumas vantagens nesse sistema são: rapidez de expansão, aumento de rentabilidade, redução de custos, maior participação no mercado e melhor publicidade. (PAIVA, 2005; SEBRAE, 2012). O ganho de escala pode providenciar ao franqueador benefícios como maior poder de barganha junto aos fornecedores ou na aquisição de pontos comerciais, além de fortalecer o reconhecimento da sua marca e aumentar o valor dos intangíveis da empresa. Devido a dificuldade em monitorar o crescente número de unidades o sistema de franquia surge para o franqueador transferir o controle das mãos dos seus gerentes para as mãos do franqueado evitando assim mais trabalho e preocupação. (MELO; ANDREASSI, 2012).

3.4 Desvantagens na abertura de uma franquia

Como em todos os empreendimentos, nas franquias também há desvantagens. Para o franqueado algumas delas são: a limitação da sua autonomia, a duração do contrato, o custo de aquisição da franquia (taxa inicial e *royalties*), o controle externo do franqueador, a distribuição calculada, os riscos inerentes à má escolha do franqueador e à sua performance, ter menos liberdade de ação, e a

limitação à venda do negócio e na escolha de produtos e fornecedores. (TAKAHASHI, 2003).

Como dito anteriormente, por esses motivos que o empreendedor ou futuro franqueado não deve ter o último grau de liderança, mas um grau intermediário, ou então, não escolheria ser um franqueado e ter que seguir ordens e regras pré-estabelecidas pelo franqueador e sim começaria o seu próprio negócio; com a aquisição de uma franquia a sua autonomia se torna limitada e os seus direitos de escolhas e ações são controlados e geralmente decididos pelo franqueador. Também deverão ser considerados os riscos associados a possível falência do franqueador e a dificuldade relacionada à saída do negócio já que o franqueador pode negar a aprovação do novo comprador. Para o franqueador, as desvantagens estão relacionadas à perda parcial do controle da empresa, um maior custo de supervisão, a perda de sigilo, o risco de desistência do franqueado e a perda de padronização. (PAIVA, 2005; SEBRAE, 2012).

O sistema também traz a necessidade de um incremento de custos devido à contratação de pessoal especializado em suporte e fiscalização dos franqueados para um melhor controle quanto ao mau uso da marca pelos mesmos. (MELO; ANDREASSI, 2012).

Ao decidir fazer parte de uma franquia, o futuro franqueado terá que buscar a melhor opção que encaixe no seu perfil; se este busca um negócio com fluxo de caixa imediato e contínuo deverá optar por um dos setores de varejo, e se buscar por opções de crescimento no médio prazo, deverá escolher um dos setores de serviço. Também este deverá estar ciente que terá regras que deverão ser seguidas por todo o processo, além do pagamento da taxa de adesão (a taxa de franquia) e remunerar o franqueador com o pagamento dos *royalties.* Assim como na maioria dos negócios, o lucro começa a aparecer depois de um ano e meio a dois anos desde a abertura. (MELO; ANDREASSI, 2012). O franqueado deverá estar ciente que será o único responsável pela franquia, além de ter que investir e reinvestir no negócio, assegurar a gestão com um pessoal qualificado e com perfil, seguir e preservar as regras do sistema e contribuir para o sistema fornecendo *feedback* ao franqueador (ABF, 2012).

As franquias não são empresas completamente independentes, elas devem operar com todos os acordos estabelecidos pelo franqueador. Essas restrições

normalmente incluem produtos e serviços que podem ser oferecidos, os preços e o local da franquia (IFA, 2012).

Um problema de conflito que pode vir a acontecer em uma franquia se origina do duplo risco moral existente na relação entre as partes envolvidas. Ao franqueador, o sistema representa um risco moral enquanto ao franqueado, um risco de negócio. O franqueador ao transferir a operação de suas unidades fica enfraquecido quanto ao controle da operação e manutenção dos padrões de qualidade, e o franqueado perde sua autonomia e depende das atitudes do franqueador quanto ao desenvolvimento da rede e a contribuição para a melhora dos resultados das unidades franqueadas. Os franqueados arcam com o todo o custo de manter a alta qualidade dos seus produtos ou serviços sendo o benefício gerado sobre todas as unidades da rede e proporcionando ao franqueador um aumento de venda na rede inteira. (MELO; ANDREASSI, 2012).

Uma imagem errada da franquia pode ser resultada devido ao mau desempenho do franqueador. Assim como uma atitude “ambiciosa” de um franqueado também pode vir prejudicar a franquia. (MELO; ANDREASSI, 2012).

Ainda citando o mesmo autor, ao possuir o direito de usar a mesma marca utilizada por toda a rede de franquia, o franqueado pode se beneficiar ao oferecer um produto ou serviço com menos qualidade que os outros. Se apenas esse indivíduo tomar essa atitude, a rede em si provavelmente quase não sentirá os prejuízos no futuro, porém se todos os franqueados da rede agirem dessa maneira, o prejuízo será grande o suficiente para exceder o benefício individual. Assim sendo, se o franqueador também decidir tirar o máximo de vantagem possível nesse sistema, este pode abrir o maior número possível de lojas da rede para aumentar seu faturamento. Com essa atitude, o franqueador estará prejudicando os franqueados, pois provavelmente reduzirá o faturamento de cada loja individualmente. Essa política de abrir várias lojas em um pequeno espaço é chamada de “canibalização”, ou seja, situação em que as lojas franqueadas começam a concorrer entre si.

Conforme um estudo realizado por Pinto, Debeux e Branco (2012), muitos franqueados dizem ter vários desentendimentos com os franqueadores em relação ao que foi combinado no momento da “venda da franquia” e a realidade após a assinatura do contrato. Em alguns casos, a expectativa frustrada levou esses

franqueados ao não cumprimento do contrato. Isso acontece quando o franqueado percebe que a negociação pela participação da rede não é vantajosa.

Outro estudo feito por Melo e Andreassi (2012), mostrou que na abertura de uma franquia internacional algumas razões podem dificultar o sucesso dessa internacionalização como: a diferença do gosto dos consumidores de diferentes países, a restrição para deslocamento de pessoal, a limitação na transferência de tecnologia e as políticas nacionais de restrição ao capital estrangeiro. Já em relação às franquias brasileiras, uma das maiores dificuldades está relacionada às diferenças nas legislações dos países. As outras são: a concorrência com as marcas internacionais, o fato de as marcas brasileiras ainda serem um pouco desconhecidas no ambiente internacional, o alto custo com o registro das marcas e produtos, as exigências com a legislação e burocracia da exportação dos produtos que abastecem outros países e a dificuldade de administrar as atividades em outro país.

Para o sucesso da franquia, a relação entre o franqueador e franqueado deve ser boa e equilibrada além de ter uma ligação intensa e contínua para que assim o sistema se desenvolva apropriadamente. A essência da franquia é a parceria entre o franqueador e o franqueado. (PAIVA, 2005; SEBRAE, 2012).

O interesse maior ao franqueador é em manter sua rede de franqueados e até expandi-la, e ao franqueado é a redução de riscos devido ao conhecimento de mercado e confiabilidade estabelecida no modelo de negócios do franqueador. (MEDEIROS JÚNIOR; AÑEZ; MACHADO, 2012). Também manter um bom relacionamento entre ambas as partes exige o cumprimento das obrigações particulares; aos franqueadores o suporte técnico e operacional, comunicação aberta e franca, e o gerenciamento da marca, e aos franqueados a postura comportamental positiva, respeito ao modelo de vendas, uma adequada gestão da franquia, o aprendizado contínuo além do conhecimento de mercado e das técnicas de negociação. (ROCHA; GIMENEZ, 2011; CERETTA et al, 2004).

Conforme o Quadro 1 da página a seguir, é possível identificar resumidamente as vantagens e desvantagens para o franqueado na abertura de uma franquia.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Participar de uma marca consolidada com uma maior garantia de sucesso;	A limitação da autonomia e menor liberdade de ação;
A economia de escala e o desenvolvimento contínuo;	Riscos referentes à má escolha do franqueador e à possível falência do franqueador;
Auxílio e orientação constante do franqueador e a troca de experiência com o mesmo;	Seguir e preservar as regras do sistema e do franqueador;
Menos riscos financeiros e custos iniciais menores que no negócio próprio;	O custo de aquisição da franquia e ser o único responsável por ela;
Maior poder de negociação com fornecedores;	Dificuldade para a saída e venda do negócio;
Adquire o *know-how* da franquia e a entrada no sistema;	A necessidade de manter um bom relacionamento com o franqueador;
Previsão mais concreta quanto às necessidades de capital fixo e capital variável para a operação do negócio.	Contribuir para o sistema fornecendo sugestões ao franqueador.

Quadro 1. Vantagens e desvantagens para o franqueado.
Fonte: Adaptado pela acadêmica com base em ABF, 2012; ZIBER; ALMEIDA; CASTILHO, 2003; SEBRAE, 2012; JUNIOR; AÑEZ; MACHADO, 2012; MELO; RIBEIRO, 2004; SAUERBRONN; SAUERBRONN, 2005; PINTO; DUBEUX; BRANCO, 2012; WELCH; LUOSTARINEN, 1992; TAKAHASHI, 2003; ROCHA; GIMENEZ, 2011; CERETTA et al. 2011.

E no Quadro 2, pode-se identificar as vantagens e desvantagens para o franqueador.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Diminuição de preços de produção;	Perda parcial do controle da empresa;
Aumento da escala de produção;	O alto custo com o registro das marcas e produtos;
Rápida expansão de sua rede sem altos custos;	Perda de sigilo das informações da empresa;
Maior participação no mercado;	Risco relacionado à desistência do franqueado;
Aumento de rentabilidade e redução de custos;	Necessidade de um incremento de custos devido à contratação de pessoal especializado em suporte e fiscalização dos franqueados;
Melhor publicidade da empresa;	A dificuldade de administrar as atividades em outro país;
Recebimento das taxas de franquia e *royalties*.	As exigências com a legislação e burocracia da exportação dos produtos.

Quadro 2. Vantagens e desvantagens para o franqueador.
Fonte: Adaptado pela acadêmica com base em ZILBER; ALMEIDA; CASTILO, 2003; PAIVA, 2005; SEBRAE, 2012; MELO; ANDREASSI, 2012; JUNIOR; AÑEZ; MACHADO, 2012; ROCHA; GIMENEZ, 2011; CERETTA et al. 2011.

4 PROCESSO PARA ABERTURA DE FRANQUIAS INTERNACIONAIS NO BRASIL

Nesse capítulo será apresentado o processo envolvido para abrir as franquias internacionais *Hooters*, *Great American Cookies* e *Mango* relatando a história de cada empresa além de informar as taxas que são cobradas por elas, assim como o perfil requisitado para se tornar um franqueado. Grande parte dos dados e informações foram retirados dos websites das empresas ou informados pelos gerentes das mesmas. Essas três empresas foram selecionadas para este estudo por serem, dentro das empresas pesquisadas, aquelas que mais disponibilizaram informações relacionadas à abertura de suas franquias favorecendo assim o desenvolvimento mais completo desta pesquisa.

4.1 Hooters

O primeiro restaurante *Hooters* foi aberto em 1983, em *Clearwater*, Flórida, nos Estados Unidos , quando seis homens - L.D Stewart, Gil DiGiannantonio, Billy Ranieri, Ed Droste, Dennis Johnson e Ken Wimmer, sem nenhuma experiência em restaurante se juntaram e decidiram abrir um restaurante em que eles não pudessem ser demitidos. O restaurante integraria as suas comidas favoritas junto com as músicas dos anos 50 e 60.

Desde o primeiro restaurante até os dias de hoje, o conceito inicial continua. O logo, o uniforme, o cardápio e ambiente são praticamente iguais ao que se tinha em 1983. Com o tema baseado em estilo praiano, o restaurante providencia música animada, jogos ao vivo em diversas televisões espalhadas pelo ambiente e um cardápio que inclui frutos do mar, sanduíches, saladas e o prato principal e mais conhecido, a asinha de frango frita, aperitivo muito famoso nos Estados Unidos.

Assim que o restaurante abriu, a pressão para que fosse um sucesso começou entre os donos, e por isso um deles, decidiu vestir uma fantasia de galinha e ficou na estrada chamando pessoas para que fossem ao *Hooters*. E assim a notícia se espalhou. Já em 1984, a fila de espera para entrar no restaurante era de

praticamente 2 horas. Nesse mesmo ano, os seis donos se reuniram com Hugh Connerty que desejava levar o restaurante para o mundo a fora. O negócio foi fechado e assim o segredo do sucesso começou a ser espalhado.

Desta forma, o *Hooters* cresceu de *Clearwater* a *Lakeland*, de Tampa a Atlanta. Mas quando um investimento maior foi necessário para a continuação do crescimento, Jimm Hammond, um texano e Bob Brooks, dono de uma companhia em Atlanta chamada *Eastern Foods*, foram procurados. Alguns anos depois, Bob Brooks levou a empresa para um conceito internacional.

O restaurante *Hooters* é principalmente famoso pelas suas garçonetes, as famosas *Hooters Girls* ou Garotas *Hooters* que além de serem muito bonitas, são treinadas para atender os clientes com muito carisma, energia e conversas interessantes que fazem com que os clientes retornem ao estabelecimento. O intuito dessas garçonetes é fazer com que os clientes experimentem um ambiente diferente e que se esqueçam do mundo e dos problemas do lado de fora.

Em 1985, logo no início, foi criado o calendário *Hooters* com uma das garçonetes, Lynne Austin, que após o seu grande sucesso, Droste, um dos donos, decidiu enviar uma foto dela para a revista *Playboy* para ajudar na publicidade do restaurante. Mais tarde Lynne Austin veio a se tornar uma das *playmates* (assim são chamadas as mulheres que saem na capa da revista) mais famosa de todos os tempos. Com todo esse sucesso, as garotas *Hooters* começaram a ser convidadas para diversos eventos como eventos de comunidades, eventos de caridade, e também eventos relacionados a esportes. Algum tempo depois, os calendários *Hooters* entraram para a lista dos calendários mais famosos do mundo. Com toda essa estratégia de marketing desde o início e o sucesso do *Hooters*, hoje se encontram mais de 430 restaurantes *Hooters* em 28 países.

4.1.1 Abrindo uma franquia *Hooters*

Para abrir uma franquia *Hooters* é preciso primeiramente verificar se a cidade e país de interesse se encontram disponíveis. Os países com espaço disponível atualmente são: Brasil, Estados Unidos, Chile, Argentina, Peru, Venezuela,

Inglaterra, França, Islândia, Noruega, Suíça, Finlândia, Holanda, Irlanda, Espanha, Portugal, Polônia, Hungria, Romênia, Ucrânia, Rússia, Índia, Filipinas, Tailândia, Vietnã, Malásia, Hong Kong e Indonésia. A localização desejada estando disponível para um restaurante *Hooters* passa-se aos requisitos.

Para abrir um restaurante *Hooters* hoje em dia, a taxa inicial de franquia é de US$75.000 por restaurante. Porém para cada restaurante extra no mesmo território, pede-se uma taxa de US$15.000. O investimento inicial para a abertura estima-se entre US$1.200.000 a US$1.700.000 por restaurante, e o *Hooters* não financia esses valores.

Além de possuir o valor para o investimento em questão, o franqueador também deve ter algumas especificações como: US$5 milhões ou mais em patrimônio líquido como garantia pela franquia; US$2 milhões de ativos líquidos; pelo menos cinco anos de experiência como dono ou operador de mais de um restaurante, ter disponibilidade para operar de 3 a 5 restaurantes no território escolhido e a localização escolhida constar com pelo menos 100 a 150 mil pessoas nos 10 km ao redor. Esses valores são informados diretamente pelo website da empresa, porém conforme as informações recebidas por e-mail pelo atendimento ao cliente da empresa, se o candidato a franqueador brasileiro possuir esses valores em reais ao invés de dólar, já será suficiente.

Para compreender o que é o patrimônio líquido, Marion (2004) explica que se trata da riqueza líquida de uma pessoa ou empresa, ou seja, somam-se os bens e os direitos dessa pessoa ou empresa e deste total subtrai-se as obrigações ou dívidas no qual resultará no patrimônio líquido da mesma. Os ativos líquidos são os direitos ou valores expressos em moeda como dinheiro em caixa, em bancos ou em títulos. (IUDÍCIBUS et al., 1998).

Tendo concordado e possuindo todos os requisitos, o *Hooters* disponibiliza online um formulário a ser preenchido com todos os dados e experiências do candidato a franqueado para ser analisado por eles. Após analisada a aplicação, o *Hooters* então entrará em contato para uma resposta.

O processo para a abertura da franquia pode levar entre 6 a 8 meses, para que seja possível toda a pesquisa relacionada às revisões legais e análises de mercado. E então de 6 a 12 meses para o restaurante ser construído. O *Hooters* disponibilizará toda a ajuda inicial e suporte constante nas operações, desenvolvimento, treinamento, marketing, seguro de qualidade e gestão da cadeia

de suprimentos ao franqueado. Também será pedido que o franqueado vá até os Estados Unidos e permaneça no país por um período de 2 meses para um treinamento completo de como gerenciar a franquia.

Conforme uma ligação recebida do gerente comercial do *Hooters* da Flórida, no Brasil já existem dois restaurantes *Hooters* em São Paulo, um no Rio de Janeiro, um em Minas Gerais e um sendo negociado no Paraná, tendo então disponível o restante do país inteiro para “exploração”, inclusive Santa Catarina. Também é importante relatar que o *Hooters* trabalha com um plano no qual cada franqueado deverá abrir em um determinado prazo pelo menos dois restaurantes e não apenas um. É possível também abrir uma franquia com mais de um franqueado, ou seja, com um sócio. Caso um franqueado não possua todo o dinheiro requisitado ou a experiência no ramo, este poderá contatar outra pessoa com o mesmo interesse para abrirem a franquia juntos. Nesse exemplo, um deles poderia cobrir a parte financeira e o outro a experiência necessária.

4.2 Great American Cookies

O *Great American Cookies* abriu seu primeiro quiosque em 1977, em Atlanta na Georgia. O grupo inventor e dono do negócio é o *Global Franchise Group*, uma empresa estratégica com foco em franquias. O *Global Franchise Group* é dono também de outras franquias famosas como as sorveterias *MaggieMoo's* e *Marble Slab Creamery*, a rede alimentícia *Pretzerlmaker* especializada em vendas de *Pretzels*, assim como duas lojas calçadistas chamadas de *Shoebox New York* e TAF.

Desde a sua criação, o *Great American Cookies* vêm expandindo suas lojas ou quiosques por diversos shoppings dos Estados Unidos e desenvolvendo uma linha completa de *cookies* e *brownies*. Para a empresa, o segredo do seu sucesso vem através da utilização dos melhores e mais finos produtos.

O objetivo da empresa sempre foi fazer os melhores *cookies* possíveis e mantendo a qualidade nos serviços a empresa se tornou uma das líderes no seu setor. A empresa também foi a primeira franquia de *cookies* dos Estados Unidos.

Todos os *cookies* e *brownies* são testados cuidadosamente com um alto controle de produção e com a atualização dos melhores produtos. Com todo esse sucesso, o *Great American Cookies* hoje já conta com mais de 300 quiosques nos Estados Unidos e pelo mundo, estando presente em países como Bahrain, Chile, Guam, México, Porto Rico, Arábia Saudita, Emirados Árabes e conforme a revista Grande Empresa Pequenos Negócios (2012), o grupo vem buscando no Brasil parceiros para a abertura de franquias.

De acordo com o website *Franchise Direct* (2008), existem três tipos de franquias *Great American Cookie*. A primeira opção é chamada de Quiosque Tradicional no qual o franqueado produzirá e venderá *cookies, brownies, cupcakes*, e outras comidas e bebidas. A segunda é o *Baking* Quiosque que são quiosques ou carrinhos que possuem espaço e fornos para assar os produtos. E o terceiro sendo o *Non-baking* Quiosques que se trata de quiosques que não possuem espaço e capacidade produtiva para assar os produtos. Esse modelo de franquia pode ser operado junto com um quiosque tradicional ou *baking* quiosque que no caso estarão localizados próximos a um *non-baking* e que prepararão e farão a entrega dos produtos a este. A empresa também foca em que o franqueado poderá ter vários quiosques ao mesmo tempo, pois se tratam de quiosques pequenos e fáceis de administrar.

Ainda citando a mesma fonte, o franqueador irá proporcionar um treinamento para o franqueado e até dois empregados no escritório em Georgia. A primeira etapa do treinamento inicial inclui até dois dias de orientação no escritório sobre os produtos, a construção, o plano da empresa, as compras e todos os outros fatores envolvidos. O franqueado então terá que atender cinco dias de treinamento em uma empresa em um determinado local para por em prática tudo o que foi aprendido no escritório. Também deverão estar presente mais cinco dias para treinamento em outro escritório determinado por eles. O franqueado terá a opção de pedir ao franqueador de dois a cinco dias de treinamento adicional na própria franquia antes da franquia ser aberta para uma melhor garantia de que tudo esta sendo feito corretamente.

Por ser um dos líderes mundiais no setor, o objetivo do grupo é dar o máximo de suporte aos franqueados. Com esse intuito, foi criada a universidade GFG, no qual se assegura que todos os franqueados terão treinamento e suporte para adquirir o conhecimento e confiança no seu trabalho logo na abertura da franquia.

O modelo de franquia internacional da empresa foca em candidatos a master franqueados que terão a oportunidade de abrir e operar uma ou mais franquia em um determinado país ou região. Assim, esse master franqueado tem a opção de desenvolver seu negócio através de seus próprios subsidiários e criar a sua própria rede de subfranqueados. Assinando o contrato da franquia, o master franqueado estará concordando com os termos de adesão em questão, em pagar a taxa inicial da franquia, em dar uma boa descrição do território determinado, ao pagamento dos *royalties* semanais e do pagamento da taxa de marketing semanal. A duração do contrato é de 10 anos com opção de renovar por mais 10 anos.

O franqueador disponibilizará também toda a ajuda no design da empresa, suporte no marketing, um calendário de eventos, treinamento de operação, presença de um representante consultando as operações e o marketing periodicamente, dicas para treinamento para satisfação dos clientes, a oportunidade de entrar em uma rede já com experiência e se associar as outras marcas do grupo ou abrir uma multimarca, e por último ter acesso aos materiais interligados ao negócio.

4.2.1 Como abrir uma franquia Great American Cookies

O custo para abrir uma franquia do *Great American Cookies* irá variar dependendo da localização, da área e tamanho do quiosque em questão. O total investimento é estimado entre US$160.000 a US$303.000 que tratará de uma empresa com aproximadamente 46 a 84 m².

Para se tornar um franqueado é preciso ter pelo menos US$250 mil de patrimônio líquido e US$100 mil de ativos líquidos, além de possuir algumas características como ser determinado e comprometido, ter atitude, ser confiante, motivado, ter o intuito de trabalhar bastante para obter o sucesso esperado, assim como querer construir uma empresa ao invés de ter apenas um emprego. Também este deverá estar ciente que sempre que a empresa estiver aberta, é obrigatória a presença do franqueado ou do gerente, sendo que o gerente deverá ter completado todos os treinamentos mencionados anteriormente.

Analisando o Quadro 3 abaixo, é possível notar que os investimentos iniciais para abrir uma franquia do *Great American Cookies* variam pelo tipo da franquia escolhida e que também é disponibilizado ao candidato a franqueado o valor mínimo e máximo necessário para investimento pois os valores variam também pela localização e tamanho da loja ou quiosque em questão.

Despesas	Mínimo	Máximo
Taxa de franquia	US$25.000	$25.000
Imóvel e reforma	Quiosque Tradicional: US$110.000 *Baking* Quiosque: US$110.000 *Non-baking* Quiosque: US$114.000	Quiosque Tradicional: US$ 197.500 *Baking* Quiosque: US$170.000 *Non-Baking* Quiosque: US$242.500
Ingredientes	US$5.000	US$10.000
Outros – Inventário	US$2.500	US$9.500
Sistema computacional	US$6.000	US$10.000
Depesas de viagem e moradia durante treinamento	US$1.000	US$5.000
Anúncio ou propaganda da inauguração	US$5.000	US$5.000
Outros gastos	US$3.000	US$5.000
Taxa de Seguro para os funcionários (3 meses) Outros gastos na abertura	US$2.000 US$2.500-3.500 US$5.000-10.000	US$6.000
Fundos Adicionais (3meses)	US$5 mil	US$10.000
Total	Quiosque tradicional: US$167.000 *Baking* Quiosque: US$167.000 *Non-Baking* Quiosque: US$171.000	Quiosque Tradicional: US$296.500 *Baking* Quiosque: US$269.000 *Non-Baking* Quiosque: US$314.500

Quadro 3: Investimentos iniciais para abrir uma franquia do *Great American Cookies*.
Fonte: *Franchise Direct* (2008, tradução minha).

No Quadro 4, é possível identificar os gastos permanentes e as diversas taxas que serão possivelmente cobradas do franqueado no decorrer do desenvolver da franquia que vão além das taxas mais tradicionais como a taxa inicial, taxa de publicidade e propaganda e os *royalties*.

Taxa de *Royalty*	6% da venda líquida da semana anterior
Taxa de Publicidade e Propaganda	2% da venda líquida da semana anterior
Gastos referentes a Publicidade Local	2% da venda líquida baseada na venda líquida do trimeste anterior.
Atualização do Software	Custo atual da atualização de programas software e treinamento (se aplicável).
Juros	18% por ano (ou a máxima percentagem permitida se for menor).
Taxa de atraso	US$25 por semana.
Treinamento Extra	Atualmente, US$300 por funcionário ou por agente por um dia completo ou meio dia de treinamento.
Consultas Extras	Atualmente US$300 por funcionário ou por agente por um dia completo ou meio dia, fora a viagem ou despesas da viagem.
Treinadores Designados	O custo atual do franqueador e despesas incluindo as despesas relacionadas à viagem e estadia para os treinadores.

Produto, Serviço, Fornecedor e Revisão dos Serviços	O preço do franqueador para inspecionar o fornecedor, testar produtos, ou avaliar o prestador de serviço incluindo despesas relacionadas à sua viagem.
Taxa de relocação	O custo cobrado pelo franqueador para avaliar a proposta de mudança de local.
Taxa de transferência	US$10.000 pela transferência da loja ou contrato da franquia (há diversas exceções).
Taxa de encaminhamento de transferência	US$15.000
Taxa do sucessor	30% da taxa atual da franquia.
Inventário	US$2.500 – US$7.500
Seguro	Custo do seguro mais um valor razoável pelo serviço relacionado à procura do seguro.
Taxa de contabilidade	Preço real dos serviços (se aplicável).
Auditoria (Balanço ou auditoria)	Custo da auditoria, incluindo as despesas relacionadas a viagem, mais o juro sobre o valor da taxa anual mínima de 18% ou taxa máxima permitida por lei.
Inspeção	A taxa cobrada pelo franqueador por inspecionar o negócio, incluindo as despesas relacionadas a viagem, salários e outros gastos dos funcionários.
Despesas de correção	A taxa cobrada pelo franqueador por corrigir eventuais problemas operacionais.
Despesas de aplicação	A taxa cobrada pelo franqueador por identificação da empresa.
Indenização ou ressarcimento	As obrigações, multas, perdas, custos e despesas (incluindo taxa cobrada por um advogado).

Quadro 4. Gastos permanentes na abertura de uma franquia *Great American Cookies.*
Fonte: *Franchise Direct* (2008, tradução minha).

4.3 MANGO

Criada em 1984, em Barcelona, na Espanha, a *Mango* é uma empresa multinacional caracterizada em roupas para mulheres jovens, modernas e urbanas. A empresa é a própria criadora de seus designs e foca em ter sempre as últimas tendências da atualidade. Além de roupas femininas e masculinas, a coleção *Mango* também consta com diferentes tipos de acessórios como sapatos, bolsas, cintos e bijuterias. A empresa oferece aos seus clientes uma diversidade na qual todos os gostos são supridos, desde ao estilo mais básico até o mais diferenciado.

Em 1985, um ano após a sua inauguração, a *Mango* já contava com cinco lojas em Barcelona, e apenas sete anos depois, a *Mango* abriu sua 99ª loja. A partir desse ano, a expansão internacional começou através da abertura de duas lojas em Portugal e uma na França logo em seguida. Hoje, já existem aproximadamente 2060 lojas *Mango* ao redor do mundo em 104 países. O desejo da *Mango* é expandir muito mais e estar presente em todas as cidades do mundo.

A empresa oferece seu sistema de franquia por toda Europa e à maioria das capitais e cidades do mundo. Aos franqueados é oferecido uma loja completamente pronta para que eles possam focar apenas em vender os produtos e não se preocupar com outros detalhes. A *Mango* oferece aos seus franqueados: uma coleção sempre completa, atualizada e variada, um reabastecimento de produtos de acordo com a necessidade de cada franqueado (para assim evitar prejuízos), um treinamento completo para os funcionários, a troca periódica dos designs das vitrines, além de visitas constantes de profissionais especializados nos produtos e marketing.

A *Mango* também oferece aos seus franqueados um apoio contínuo na gestão do negócio assim como dá suporte a curto e longo prazo nas vendas. Também há uma equipe de profissionais disponíveis para colocar a loja em funcionamento. (FRANCHISE KEY, 2013).

A empresa trabalha com um sistema que pode ser considerado favorável ao franqueado. Trata-se de um sistema Vende ou Retorne no qual o franqueado somente pagará ao franqueador a porcentagem do que foi vendido e poderá retornar todo o estoque extra no final de cada estação, fazendo assim com que o franqueado não se responsabilize pelo prejuízo no estoque. Para esse sistema funcionar, as lojas são conectadas por um programa no qual se informa o estoque exato de cada loja. Com isso, as lojas serão reabastecidas de acordo com as suas vendas diárias e sempre com novos itens para assim manter as lojas sempre com novidades e boa rotatividade. Um requisito que a *Mango* possui nessa área é que as mercadorias estejam sempre asseguradas por um banco para maior segurança para ambas as partes.

4.3.1 Requisitos para abrir uma franquia Mango

Para abrir uma loja *Mango*, é estimado um valor mínimo de investimento de €500 mil. Trata-se de uma franquia com modelo de expansão com franqueados múltiplos e é esperado que cada um abra pelo menos duas franquias. Conforme Zuini (2011), só a taxa de franquia custa €100 mil para a primeira loja e €65 mil para

a segunda. A *Mango* também pede que as lojas tenham pelo menos 200m² com uma instalação de €700,00/m², e que a loja seja aberta com pelo menos €155mil de estoque. A localização da loja deverá ser em uma avenida principal ou em um shopping center, pois todas as lojas *Mango* sempre são bem localizadas.

A loja também é obrigada a estar em um centro com uma população de pelo menos 80 mil habitantes e o design ser exclusivo conforme as outras lojas *Mango*. Ao pagar a taxa de franquia inicial, será disponibilizado pela *Mango* uma equipe para ajudar o franqueado com as mercadorias, vitrines, organização do estoque e treinamento dos empregados. A concepção e execução dos projetos das lojas *Mango* é feito por um grupo de mais de 100 profissionais, incluindo designers de interior, arquitetos, gerentes, engenheiros, designers industriais e administradores.

O perfil do franqueado requisitado pela empresa é que o mesmo tenha grande capacidade de gestão, seja empreendedor, possua afinidades com o setor da moda e que se dedique ao máximo ao negócio. (FRANCHISE KEY, 2013).

A desvantagem encontrada para a abertura dessa franquia, é que a *Mango* já esteve no Brasil com mais de 10 unidades espalhadas pelo país, porém teve que fechá-las devido à elevada burocracia brasileira e aos impostos de importação. Conforme EFE (2013), a última loja fechada no Brasil foi a do Rio de Janeiro em Janeiro de 2013. A estratégia para o Brasil no momento é continuar presente no mercado brasileiro porém focando em vendas eletrônica no país através de páginas especializadas em comércio no varejo.

Com essa informação, pode-se dizer que o candidato a franqueado que deseja abrir uma franquia *Mango* no Brasil deverá possuir novas estratégias de mercado e disponibilizar de um alto investimento para que essa franquia seja aberta e tenha bons resultados no país.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o crescimento da economia do Brasil, as empresas estrangeiras têm focado seus investimentos no país continuamente. Com todo o seu espaço, o Brasil tem dado a essas empresas oportunidades para cada vez mais expandirem seus negócios. Muitas empresas multinacionais já abriram unidades próprias no Brasil devido ao seu grande potencial e também ao crescimento da classe média do país no qual têm aumentado seu consumo significadamente em diversos setores. Mas, para algumas empresas, manter unidades próprias não se trata de uma tarefa fácil devido a perda de controle de gestão e muitas vezes pela distância entre a empresa matriz e as filiais. Assim, certas empresas decidiram expandir seus negócios através da forma de internacionalização denominada franquia.

A franquia conforme explicado no desenvolver deste trabalho, oferece muitos benefícios para o franqueador e para o franqueado e é uma forma de internacionalização no qual o franqueador passa ao franqueado toda a sua ideia, *know-how* e sua marca para que franqueado abra uma empresa igual à sua por troca de remuneração.

O objetivo deste trabalho foi apresentar o processo de abertura de franquia internacional no Brasil para possível utilização futura pela acadêmica. O que se pôde concluir com esse estudo foi que para abrir uma franquia internacional é necessário um investimento muito alto para pessoas físicas tradicionais que estão começando a entrar no mundo dos negócios. Tendo disponível o valor indicado, pode-se dizer que abrir esse tipo de franquia é de certa forma, simples, pois o franqueador ajudará com todo o processo, porém possuir os requisitos não é para todos. As franquias internacionais pode-se dizer que são inacessíveis para quem quer começar seu primeiro negócio. Esse tipo de franquia é mais destinada a empresários ou filhos de empresários que já lidam com negócios a um tempo, possuem experiência no ramo e o capital disponível, pois além de possuir o valor para a abertura de uma franquia, muitas vezes o franqueador exige pelo menos a abertura de duas unidades. É necessário também que o possuir valores altos em bens imóveis para uma melhor garantia.

Para quem deseja começar a empreender, e não quer investir tão alto, é mais indicado focar em franquias brasileiras, pois trata-se de franquia com menos necessidade de investimento além de ser um processo menos burocrático. O número de franquias brasileiras têm crescido muito e opções diversificadas de empresas de sucesso não faltam.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Gasto de brasileiros no exterior atinge maior nível em 15 meses. **Folha de S. Paulo,** São Paulo, p. 1-1. 22 nov. 2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1189480-gasto-de-brasileiros-no-exterior-atinge-maior-nivel-em-15-meses.shtml>. Acesso em: 20 dez. 2012.

AGÊNCIA BRASIL. Investimento estrangeiro direto soma US$3,703 bi em Janeiro. **Terra: Economia,** São Paulo, p. 1-1. 22 fev. 2013. Disponível em: <http://economia.terra.com.br/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201302221504_ABR_82027628>. Acesso em: 25 fev. 2013.

ALMADA, Diego Bisi. **Como constituir uma franquia de sucesso.** 2011.Disponível em: <http://www.diegoalmada.com/arquivos/COMO_CONSTITUIR_UMA_FRANQUIA_DE_SUCESSO.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2013.

ARANTES, Edmur Caniato; FURQUIM, Nelson Roberto. Estratégias de internacionalização e de inovação como diferenciais para a expansão de uma empresa multinacional. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 6, n. 2, p. 116-137, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. Pesquisa geral no site. Disponível em: <http://www.abf.com.br>. Acesso em: 04 nov. 2012.

BARROSO, Luiz Fernando. **Representação Comecial Vs. Franchising: As vantagens da Franquia Empresarial**, Revista ABPI nº. 115, Rio de Janeiro, p. 43. 2011. Disponível em: <http://www.iabnacional.org.br/IMG/pdf/doc-2413.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2013.

BBC BRASIL. Coca-Cola volta a ser vendida em Mianmar após 60 anos. **Folha de S. Paulo,** p. 1-1. São Paulo, 11 set. 2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/bbc/1151631-coca-cola-volta-a-ser-vendida-em-mianmar-apos-60-anos.shtml>. Acesso em: 20 mar. 2013

BITTENCOURT, Claudia. O que é a Circular de Oferta de Franquia? Exame. p.1-1. São Paulo, 25 jul. 2011. Disponível em: < http://exame.abril.com.br/pme/dicas-de-especialista/noticias/o-que-e-a-circular-de-oferta-de-franquias>. Acesso em: 20 maio 2013.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRASIL. Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 10 jan. 2013.

BRITO, Carlos Melo. **Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial.** 2011. Disponível em: <http://www.carlosmelobrito.com/wp-site/wp-content/uploads/2011/07/WP-Estrat_Intern_e_Coop.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2013.

CARNEIRO, Mariana. Estrangeiros querem atuar em serviços no Brasil, diz consultoria. **Folha de S. Paulo,** p. 1-1. São Paulo, 10 ago. 2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1134904-estrangeiros-querem-atuar-em-servicos-no-brasil-diz-consultoria.shtml>. Acesso em: 15 nov. 2012.

CERCEAU, Júnia; LARA, José Edson. **Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica.** Anais Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Paraná, 1999.

CERETTA, Paulo Sergio et al. **Análise de Risco: Um Modelo de Interpretação das Informações Sobre Investimentos em Franquias.** Anais Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba, 2004.

COLDIBELI, Larissa. Franquias estrangeiras miram no Brasil; conheça 7 novas marcas. **Uol Notícias: Economia.** p. 1-1. São Paulo, 13 jul. 2012. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/07/13/franquias-estrangeiras-miram-no-brasil-conheca-as-novas-marcas.jhtm>. Acesso em: 12 fev. 2013.

COLDIBELI, Larissa. Franquias faturam R$ 103 bi em 2012; veja melhores e piores áreas. **Uol: Economia.** p. 1-1. São Paulo, 05 mar. 2013. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/03/05/franquias-faturam-r-103-bilhoes-em-2012-veja-melhores-e-piores-areas.htm>. Acesso em: 12 mar. 2013.

COSTA, Carol Thiago et al. **Relações Entre Risco-País e o Investimento Estrangeiro Direto: Um Estudo Sobre as Operações de Empresas Estrangeiras no Brasil.** Anais Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2012.

DALMORO, Marlon; WITTMANN, Milton. Processos de internacionalização em rede: cooperando para conquistar o mercado externo. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 8, n. 3, p. 231-242, 2011.

DEZONTINI, Daniel. Franchising: a Lei nº 8.955/94 em vigor no Brasil é suficiente para regular a relação entre franqueador e franqueado? **Jus Navigandi,** p. 1-1. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://jus.com.br/revista/texto/19814/franchising-a-lei-no-8-955-94-em-vigor-no-brasil-e-suficiente-para-regular-a-relacao-entre-franqueador-e-franqueado>. Acesso em: 04 mar. 2013.

D'ANDRADE, Wladimir. JBS é a empresa brasileira mais internacionalizada. **Exame.** p. 1-1. São Paulo, 26 jun. 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/industria/noticias/jbs-e-a-empresa-brasileira-mais-internacionalizada>. Acesso em: 05 dez. 2012.

DUTRA, Ester Eliane Jeunon. **Joint-ventures Internacionais e a Busca de Vantagem Competitiva.** Anais Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Paraná, 1998.

EFE. BMW vai investir US$ 264 mi em primeira fábrica no Brasil. **Exame.** p.1-1. São Paulo, 22 out. 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/bmw-vai-investir-us-264-mi-em-primeira-fabrica-no-brasil>. Acesso em: 05 dez. 2012.

EFE. Mango fecha última loja no Brasil e aposta na venda eletrônica. **Msn Notícias: Mundo,** p. 1-1. São Paulo, 15 jan. 2013. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,investimento-estrangeiro-no-brasil-bate-recorde-em-2011,100381,0.htm>. Acesso em: 10 mar. 2013.

FERNANDES, Adriana; NAKAGAWA, Fernando. Investimento estrangeiro no Brasil bate recorde em 2011. **Estadão: Economia**. p. 1-1. São Paulo, 24 jan. 2012. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,investimento-estrangeiro-no-brasil-bate-recorde-em-2011,100381,0.htm>. Acesso em: 12 jan. 2013.

FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica.** São Paulo: Mcgraw-hill do Brasil, 1982.

FLORIANI, Dinorá Eliete. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME brasileira.** 301 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

FOLHA DE SÃO PAULO. Brasil cai para 6º maior destino de investimento estrangeiro em 2012. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. São Paulo, 23 out. 2012a. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1173878-brasil-cai-para-6-maior-destino-de-investimento-estrangeiro-em-2012.shtml>. Acesso em: 30 out. 2012.

FOLHA DE SÃO PAULO. BRASIL, China e Rússia impulsionam marcas de luxo em aeroportos. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. São Paulo, 04 jul. 2012b. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1114922-brasil-china-e-russia-impulsionam-marcas-de-luxo-em-aeroportos.shtml>. Acesso em: 15 nov. 2012.

FRANCHISE DIRECT. **Great American Cookies.** 2008. Disponível em: <http://www.franchisedirect.com/foodfranchises/Great-American-Cookies-06249/ufoc/>. Acesso em: 15 mar. 2013.

FRANCHISE KEY. **Catálogo de franchising: Mango.** Disponível em: <http://www.franchisekey.com/pt/franquia/mango/mng-e.htm>. Acesso em: 10 abr. 2013.

FRANCO, Marcela. Veja dica de compras para quem vai a Nova York e Miami. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. São Paulo, 08 nov. 2011. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/saopaulo/1003341-veja-dicas-de-compras-para-quem-vai-a-nova-york-e-miami.shtml>. Acesso em: 15 nov. 2012.

G1 ECONOMIA. Brasil fica em 5º lugar em ingresso de investimento em 2011, diz estudo.**Globo: G1 economia.** p. 1-1. São Paulo, 24 jan. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/01/brasil-fica-em-5-lugar-em-ingresso-de-investimento-em-2011-diz-estudo.html>. Acesso em: 10 mar. 2013.

GODOI, Chistiane Kleinubing; MELLO, Rodrigo de; SILVA, Anielson da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** Paradigmas, estratégias e métodos. Saraiva. São Paulo, 2007.

GREAT AMERICAN COOKIES. Pesquisa geral no site. Disponível em:<http://www.greatamericancookies.com/>. Acesso em: 22 mar. 2013.

HOLMLUND, Maria; KOCK, Sören; VANYUSHYN, Vladimir. **Small and Medium-sized Enterprises' Internationalization and the Influence of Importing on Exporting.** 2007. Disponível em: <http://isb.sagepub.com/content/25/5/459>. Acesso em: 10 nov. 2012.

HOOTERS. Pesquisa geral no site. Disponível em:<http://www.originalhooters.com/deck/>. Acesso em: 14 mar. 2013.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. Pesquisa geral no site. Disponível em: < http://www.franchise.org/>. Acesso em: 24 fev. 2013.

IUDICIBUS, Sérgio de et al. **Contabilidade introdutória.** São Paulo: Atlas, 236p. 1998.

KOVACS, Érica Piros; MORAES, Walter Fernando Araújo de; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. **O processo de internacionalização de empresas brasileiras: Proposição de um framework.** Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2010.

MANFIO, Fabiano e CUNHA, João Carlos da. **Internacionalização dos Institutos de Pesquisas Tecnológicas.** *REAd. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)*. vol.18, n.1, pp. 242-271. ISSN 1413-2311. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112012000100009&script=sci_arttext>. Acesso em: 10 out. 2012.

MANGO. Pesquisa geral no site. Disponível em: <http://www.mango.com>. Acesso em: 04 abr. 2013.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica.** São Paulo: Atlas, 257p. 2004.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta. **Internacionalização de franquias: um mapeamento sobre a presença de redes brasileiras no exterior**. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, 2006.

MARQUES, Dalton Siqueira Pitta; MERLO, Edgard Monforte; LUCCHESI, Cesar Augusto Medeiros. Os motivos envolvidos na internacionalização de franquias brasileiras. **Revista Facef Pesquisa**: Desenvolvimento e Gestão,v. 8, n. 2, p.5-18 São Paulo, 2005.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1999.

MEDEIROS JUNIOR, Josué Vitor; AÑEZ, Miguel Moreno; MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Entendendo as práxis estratégicas de uma franqueada a partir das práticas instituídas pelo sistema de franquias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, p. 120-144, 2012.

MELO, Pedro Lucas De Resende; ANDREASSI, Tales (Org.). **Franquias Brasileiras:**Estratégia, empreendorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: Cengage Learning, 223 p. 2012.

MELO, Pedro Lucas De Resende; ANDREASSI, Tales; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir De Miranda. **Fusão e Internacionalização de Franquias Brasileiras:** O **Caso Trendfoods e China in Box .** Anais do Evento SEMEAD, Seminários em Administração, FEA, USP. São Paulo, 2007.

MELO, Pedro Lucas De Resende; RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira. **Alianças Estratégicas em franquias de Cosméticos e Perfumaria – Estudo da rede de franquias Oceanic Cosméticos.** Anais do Evento SEMEAD, Seminários em Administração, FEA, USP. São Paulo, 2004.

MOREIRA, Jorge; SANTOS, José Duarte. "**O Franchising: uma abordagem introdutória"**. Politécnica, n.º 10, ISPGAYA, 2004.

MOTA, Denise. Marcas de luxo dependerão mais dos emergentes, acredita consultor. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. São Paulo, 07 jan. 2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/serafina/1066326-marcas-de-luxo-dependerao-mais-dos-emergentes-acredita-consultor.shtml>. Acesso em: 10 dez. 2012.

NUNES, Paula. Empresas estrangeiras miram no Brasil e buscam parceiros. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. São Paulo,10 jun. 2011. Disponível em: <http://classificados.folha.uol.com.br/negocios/927978-empresas-estrangeiras-miram-no-brasil-e-buscam-parceiros.shtml>. Acesso em: 10 dez. 2012.

OLIVO, Rodolfo Leandro De Faria; CRIVELARO, Eduardo; GOZZI, Sergio; CAVALCANTI, Marly. A criação de valor das franquias empresariais no Brasil sob a perspectiva do franqueador. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 8, n. 1, p. 93-111, 2009.

PAIVA, Simone Bastos. **Franquia: uma estratégia empresarial através de rede de empresas.** 2005. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/cab3f008df2e175e03256d110062efc4/35824d3a007acc0403256fb00062cad1/$FILE/NT000A4792.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2012.

PEREIRA, Liliana Sofia Fernandes. **O International Purchasing e as Relações InwardOutward no Processo de Internacionalização.** 2010. Disponível em: <http://ria.ua.pt/bitstream/10773/1818/1/2010001692.pdf>. Acesso em: 01 fev. 2013.

PINTO, Carlos Ruben. Características essenciais de um bom franqueado. **Guia do Franchising,** [s.i], p. 1-1. 26 jul. 2012. Disponível em: <http://guiadofranchising.flegoo.com/caracteristicas-essenciais-de-um-bom-franqueado/>. Acesso em: 20 dez. 2012.

PINTO, Sandra Regina da Rocha; DUBEUX, Veranise Jacubowski Correia; BRANCO, Felipe Mathias Castello. **Knowledge transference within franchising networks: a study over a Brazilian chain of language schools.** Anais Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2012.

PRESSE, France. Viajante chinês é o cliente preferido do mundo do luxo. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. Paris, 20 dez. 2011. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/turismo/1024064-viajante-chines-e-o-cliente-preferido-do-mundo-do-luxo.shtml>. Acesso em: 20 dez. 2012.

QUEIROZ, Cid. **Projeto estabelece prazo mínimo para empresa vender franquias.** 2009. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/NAO-INFORMADO/130473-PROJETO-ESTABELECE-PRAZO-MINIMO-PARA-EMPRESA-VENDER-FRANQUIAS.html>. Acesso em: 25 nov. 2012.

REUTERS. Brasil impulsionará mercado de itens de luxo, dizem executivos. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. Paris, 25 maio 2011. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/920974-brasil-impulsionara-mercado-de-itens-de-luxo-dizem-executivos.shtml>. Acesso em: 20 dez. 2012.

REUTERS. Apesar de desaceleração, Brasil ainda atrai investimento externo. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. São Paulo,10 ago. 2012a. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1135097-apesar-de-desaceleracao-brasil-ainda-atrai-investimento-externo.shtml>. Acesso em: 10 jan. 2013.

REUTERS. Governo de Santa Catarina anuncia fábrica da BMW. **Exame.** p. 1-1. São Paulo, 20 out. 2012b. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/governo-de-santa-catarina-anuncia-fabrica-da-bmw>. Acesso em: 05 dez. 2012.

REUTERS. Apesar de desaceleração, Brasil ainda atrai investimento externo. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. São Paulo, 10 ago. 2012c. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1135097-apesar-de-desaceleracao-brasil-ainda-atrai-investimento-externo.shtml>. Acesso em: 10 out. 2012.

ROCHA, Fabiula Bitencourt; GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Impacto da postura comportamental do franqueado e de sua relação com o franqueador no desempenho da franquia**. Anais Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2011.

RODRIGUES, Lorenna. Gastos de turistas brasileiros no exterior batem recorde no bimestre. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. Brasília, 23 mar. 2012. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/poder/1066073-gastos-de-turistas-brasileiros-no-exterior-batem-recorde-no-bimestre.shtml>. Acesso em: 20 nov. 2012.

ROLLI, Claudia. Corrida pelo luxo atrai R$ 500 mi em investimentos a São Paulo. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. São Paulo, 10 abr. 2012. Disponível em: <hhttp://www1.folha.uol.com.br/mercado/1073723-corrida-pelo-luxo-atrai-r-500-mi-em-investimentos-a-sao-paulo.shtml>. Acesso em: 20 nov. 2012.

RUZZIER, Mitja; HISRICH, Robert D.; ANTONCIC, Bostjan. **"SME internationalization research: past, present, and future"**, Journal of Small Business and Enterprise Development. Vol. 13 Iss: 4, pp.476-497. 2006.

SANIELE, Bruna. De olho na classe C, estrangeiras intensificam aquisições no País. **Terra: Economia.** p. 1-1. São Paulo, 30 maio 2012. Disponível em: <http://economia.terra.com.br/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201205301030_TRR_81256285>. Acesso em: 12 jan. 2013.

SAUERBRONN, João Felipe Rammelt; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. **Estratégias de diversificação a partir do sistema de franquia – Revisitando a teoria do crescimento da firma.** Anais Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Brasília, 2005.

SEBRAE. Pesquisa geral no site. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 07 dez. 2012.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. **O Investimento Direto Estrangeiro - IDE.** Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/aduana/IDE/IDEBrasilCuba/ide.htm>. Acesso em: 01 fev. 2013.

SILVA, Vivian Lara Dos Santos. **Ambiente institucional e organização de redes de franquia: uma comparação entre Brasil e França.** 203 f. Tese (Superior) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

SOUSA, Silvio Vanderlei Araujo; LAGEMANN, Leticia. **Alianças Estratégicas entre a Indústria Baiana de Software e o Sistema Local de Inovação.** Anais Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Rio de Janeiro, 2007.

STEFANO, Fabiane; PADUAN, Roberta. Choque de Brasil para as empresas estrangeiras. **Exame.** p. 1-1. São Paulo, 21 set. 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1000/noticias/choque-de-brasil-para-as-empresas-estrangeiras?page=2>. Acesso em: 05 dez. 2012.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. **Franchising: um sistema empreendedor de negócio – o caso da apolar imóveis.** Anais Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo, 2003

TARDÁGUILA, Cristina; SOARES, Pedro. Brasil vira alvo das marcas de luxo na América Latina. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. Rio de Janeiro, 03 dez. 2006. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u112852.shtml>. Acesso em: 10 dez. 2012.

VALOR. BC projeta US$ 4,5 bi de investimento estrangeiro direto em janeiro. **Folha de S. Paulo.** p. 1-1. São Paulo, 23 jan. 2013. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1219166-bc-projeta-us-45-bi-de-investimento-estrangeiro-direto-em-janeiro.shtml>. Acesso em: 20 mar. 2013.

WELCH, Lawrence S., BENITO, Gabriel R.G., SILSETH, Pal R. and KARLSEN, Tore. **Exploring Inward-Outward Linkages in Firms' Internationalisation: A Knowledge and Network Perspective**, in S. Lundan (ed.), *Network Knowledge in International Business*. pp. 216-231. 2002.

WELCH, Lawrence S., LUOSTARINEN, Reijo K**. Inward-Outward Connections in Internationalization**, in Journal of International Marketing. Vol. 1 Issue 1, pp. 44-57. 1992.

WOLFFENBÜTTEL, Andréa. Investimento Estrangeiro Direto. **Ipea**: Desafios do desenvolvimento. p.1-1, Brasília, 18 mar. 2011. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2103:catid=28&Itemid=23>. Acesso em: 05 dez. 2012.

ZILBER, Moises Ari; ALMEIDA, Carlos Manuel Alves de; CASTILHO, Jorge Bitencourt. **A estratégia de franchising e o perfil do franqueado como fator de sucesso do empreendimento: Um estudo de caso.** Anais Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. São Paulo, 2003.

ZUINI, Priscila. 10 franquias internacionais que estão de olho no Brasil. **Exame.** p. 1-1. São Paulo, 27 jun. 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/10-franquias-internacionais-que-estao-de-olho-no-brasil?p=5#5>. Acesso em: 15 abr. 2013.

ASSINATURA DOS RESPONSÁVEIS

Nome do estagiário
Andressa Cristine Wandembruck

Orientador de conteúdo
Profª Drª Dinorá Floriani

Responsável pelo Estágio
Profª Msc. Natali Nascimento