

GVcev – Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP



ANÁLISE SETORIAL FRANQUIAS

01/01/2012



GVcev – Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP
Av. 9 de julho, 2029, 11º andar – Bela Vista
São Paulo – SP – 01313-902
Tel. (11) 3799-7970 – www.fgv.br/cev - cev@fgv.br

Conteúdo

1. Identificação do Setor de Franquias.....	2
1.1. Tamanho do mercado – Faturamento do setor no Brasil e no Mundo.....	2
1.2. Evolução do setor no Brasil e no Mundo.....	3
2. Tendências no Mundo e Brasil	4
2.1. Sustentabilidade e Responsabilidade Social.....	4
2.2. Online.....	5
2.3. Pequenas franquias.....	5
2.4. Foco no interior.....	6
2.5. Internacionalização.....	6
2.6. Entrada de redes estrangeiras	7
3. Principais Players Mundiais.....	8
3.1. Subway.....	8
3.2. McDonald’s	9
3.3. 7 – Eleven.....	10
3.4. KFC	10
3.5. Burger King.....	11
4. Principais Players no Brasil.....	12
4.1. O Boticário	12
4.2. McDonald’s	13
4.3. DIA%.....	14
4.4. Bob’s.....	15
4.5. Habib’s	16
5. Referências.....	Erro! Indicador não definido.

1. Identificação do Setor de Franquias

1.1. Tamanho do mercado – Faturamento do setor no Brasil e no Mundo

Em 2011 segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF) o tamanho do mercado de franquias brasileiro teve um aumento de 16,9% em números brutos, passando de R\$ 75.987 bilhões para R\$ 88.854 bilhões de reais em receita. Além desta receita as franquias brasileiras geraram também 837.882 empregos diretos. No mesmo ano, o ramo passou a representar 8% do PIB do país. Os principais segmentos responsáveis por esse aumento foram Hotelaria e Turismo, com 85,8% de variação, Móveis, Decoração e Presentes, com 35% e Esporte, Saúde, Beleza e Lazer, com 24,3%. Todavia, em número de redes o único segmento que se mantém é Esporte, Saúde, Beleza e Lazer, com 15,9%, sendo que os outros dois são Fotos, Gráficas e Sinalização, com 15,8%, e Veículos, com índice de 13,9%. Já quanto a número de unidades, o destaque volta a ser Hotelaria e Turismo com 28,6%, sendo que logo em seguida temos Móveis, Decoração e Presentes (18,8%) e Alimentação (15,4%). Os dados a seguir são todos da Associação Brasileira de Franchising:

Faturamento em bilhões de reais			
Segmento	2010	2011	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	4.842	5.477	13,1%
Alimentação	15.288	17.499	14,5%
Educação e Treinamento	5.470	5.902	7,9%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	11.842	14.715	24,3%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.492	1.580	5,9%
Hotelaria e Turismo	1.493	2.774	85,8%
Informática e Eletrônicos	1.092	1.198	9,8%
Limpeza e Conservação	649	730	12,6%
Móveis, Decoração e Presentes	3.515	4.743	35%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	20.960	24.087	14,9%
Veículos	2.763	3.076	11,4%
Vestuário	6.581	7.066	7,4%

Os principais destaques, por número de unidades, estão relacionados abaixo:

Ranking por número de lojas			
Classificação	Rede	Segmento	Unidades
1	O Boticário	Cosméticos e Perfumaria	3270
2	Colchões Ortobom	Móveis, Decoração e Presentes	1748
3	Kumon	Educação e Treinamento	1565
4	L'Acqua di Fiori	Cosméticos e Perfumaria	1166
5	Wizard Idiomas	Escolas de Idiomas	1163
6	Cacau Show	Bebidas, Cafés, Doces e Salgados	1126
7	AM PM Mini Market	Negócios, Serviços e Conveniência	1118

8	Escolas Fisk	Escolas de Idiomas	1002
9	Hoken	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	896
10	BOB'S	Alimentação	832

1.2. Evolução do setor no Brasil e no Mundo

Com 93.098 unidades operando em 2011, os R\$ 88.854 bilhões de reais movimentados no ano representaram um acréscimo de 16,9% com relação a 2010 – maior que o aumento previsto inicialmente pela ABF de 15%. Este crescimento foi influenciado por eventos como a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 – fator que também levou ao já citado grande crescimento do setor hotelaria e turismo. Também é importante ressaltar a grande possibilidade de crescimento do setor no Brasil: no país, o mercado de franquias representa 2,3% do PIB nacional, enquanto que nos Estados Unidos representa 14% do PIB americano. Assim, percebe-se o grande espaço que ainda existe para crescimento. Para 2012, a ABF prevê um crescimento de 15% em faturamento, 8% de novas redes e 9% com abertura de novas unidades de redes existentes, gerando em torno de 75.410 empregos. Em 2011, o número de redes que estão operando cresceu 9,5%, levando o número de unidades chegar a 93.098 – contando lojas franqueadas e próprias –, um aumento de 7,5% com relação a 2010.

Atualmente, o Brasil é o quarto colocado no mercado mundial de franchising, encontrando-se num processo acelerado de profissionalização do setor. Um indicador desta situação é que, em julho de 2011, a cidade de São Paulo recebeu a segunda maior feira de franquias do mundo – a ABF Franchising Expo –, só ficando atrás da Franchise Expo Paris, que acontece na França. Atualmente, os maiores grupos brasileiros do setor são O Boticário, Grupo Ornatus, Arezzo, Rei do Mate, Cacau Show, Localiza, Hering, Imaginarium e Casa do Construtor, sendo que os principais diferenciais destas redes são maturidade, relação próxima e aberta junto aos franqueados, estrutura de suporte profissional e completa, eficientes programas de treinamento, rigorosa seleção dos franqueados, investimentos em tecnologia, programas de excelência e gestão focada em melhoria contínua. Outra característica que faz com que estes grupos mereçam destaque no cenário nacional é que se tratam de franqueadoras com mais de 100 operações franqueadas em um setor no qual mais de 70% das redes possuem menos do que 50 unidades – sendo que 60% têm mais de cinco anos de operação.

Já os obstáculos a um crescimento acelerado do modelo, identificados pela ABF, estão relacionados à valorização imobiliária, isto porque é difícil para os franqueados encontrar pontos nos quais o aluguel tome somente 6% das vendas, pois mesmo que seja caro, nem sempre é possível repassar o custo do aluguel para o preço do produto/serviço. Soluções encontradas pelos empreendedores foram galerias comerciais e lojas de rua, além de um movimento rumo ao interior do país. Um exemplo disto é fornecido pela Abrasce (Associação Brasileira de Shopping Centers), que afirma que dos 430 centros de compras existentes hoje no Brasil, 220 estão em capitais e 210 se encontram no interior, proporção que mostra como o varejo vem se interiorizando. Este movimento de interiorização das franquias no Brasil também pode

ser notado por uma participação considerável de determinadas regiões na distribuição das unidades franqueadas por região apresentada pela ABF. O centro-oeste aparece com 8,3% de participação, índice expressivo para a região que conta com a menor parcela da população do país – 8,4% de acordo com o censo 2010.

No Brasil, fatores que auxiliam o fortalecimento do setor de franchising são o desempenho da economia, da elevação da renda da população e do poder de compra de investidores e consumidores. O crescimento do consumo interno das famílias brasileiras em 2011 cresceu 4,1%, sendo que, com um aumento de quase 60% de 2003 para 2009, a classe C tem grande parte no crescimento desse consumo.

As licenças brasileiras, além do interior, têm como destino o exterior do país, sendo que os maiores destinos são Estados Unidos, Portugal, Paraguai e Angola. O número de franquias brasileiras que foram para o exterior passou de 78 para 91 marcas, espalhadas por um total de 58 países, posicionando o Brasil como quarto maior franqueador do mundo.

Também há que se dar destaque aos setores de franquias que continuarão aquecidos globalmente. Segundo a revista *Entrepreneur*, são eles: hotéis, hamburguerias, lojas de sobremesas geladas como frozen yogurt, lojas de conveniência, academias de ginástica, serviços de saúdes para idosos e consultoria profissional. Por outro lado, ideias que provavelmente não farão sucesso são lojas em plataformas como eBay, serviços para preparação de refeições, centros para perda de peso, spas e serviços de propaganda e e-mail direto.

Outros desafios existentes no setor dizem respeito à relação franqueador x franqueado. Para que ela se caracterize como vantajosa para ambos, é necessário que as franqueadoras consigam comprometimento e envolvimento de seus franqueados, além de estarem realmente dispostas a entender os anseios e necessidades destes, oferecendo contrapartidas sérias e suporte bem organizado. Isto tem como conseqüência um sentimento de pertencimento por parte do franqueado, o que o leva a um maior cumprimento dos padrões e das regras da empresa, fazendo com que a relação flua de maneira mais efetiva. Esta forte relação frente ao crescimento das redes, das exigências dos consumidores e do amadurecimento dos franqueados, causa a necessidade de uma profissionalização do modelo de negócios e de sua gestão. Assim, negócios que inicialmente existiam no contexto familiar podem vir a ter seu crescimento estagnado caso não possua ferramentas, qualidade de suporte e gestão de todas as variáveis do mercado.

2. Tendências no Mundo e Brasil

2.1. Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Com intuito de estimular a sustentabilidade a ABF criou a Afras, Associação Franquia Sustentável, uma organização sem fins lucrativos de contato direto com franqueadores, franqueados e fornecedores. Assim, seu objetivo é levar os princípios da responsabilidade social e sustentabilidade para a gestão das franquias. Em 2008 a união com o instituto Ethos e mais 13 redes de franquia gerou indicadores setoriais de responsabilidade sócio-ambiental direcionados para o franchising. Entre as empresas

participantes estavam O Boticário, Yázigi Internexus, Bob's, China in Box, McDonald's, Arezzo, entre outras.

Criado em 2011 o Programa Franchising de Baixo Carbono, realizado pela Afras, visava reduzir emissões e compensar os gases que causam o efeito estufa. Dentre os participantes encontramos redes como Água Doce Cachaçaria, redes da Ambev, Grupo Umbria, Imaginarium e Rei do Mate.

Existem também medidas independentes, como o programa Melhor Idade do Bob's, que emprega mais de uma centena de pessoas acima de 50 anos em suas lojas. O McDonald's também é adepto de diversas práticas, entre elas a doação de óleo de fritura para fabricação de bicompostíveis, sendo que, por mês, oito mil litros de óleo são reaproveitados. O Boticário é outra rede que conta com programas, como o Bioconsciência, no qual os clientes devolvem embalagens vazias às lojas para que sejam reaproveitadas. Por fim, o Yázigi Internexus é outro a ter campanhas próprias, sendo uma delas é a de estímulo à eficiência, para cerca de 70 mil alunos, que tem como resultado a redução de 9% (em média) do uso de energia nas casas dos alunos.

2.2. Online

Uma prática que começa a aparecer é a de franquias que funcionam no *e-commerce*, seja como complemento das lojas físicas, seja em lojas totalmente virtuais. Entre as vantagens estão o baixo valor de investimento, a necessidade de menor número de funcionários e a redução do *shelf-cost*.

Um exemplo desse modelo de negócio é o SeuEvento, especializado em auxiliar fornecedores de festas de casamento, infantis, convenções, aniversários e outras a encontrar clientes e vice-versa. O lucro médio sobre faturamento é de 60% e os royalties correspondem a 8% - não existindo taxa de propaganda, uma vez que o responsável por isso é o próprio franqueado. Há a limitação de um franqueado por cidade, com exceção de São Paulo e Rio de Janeiro.

Outra empresa que trabalha na web é a 2Call, do ramo de marketing móvel, cuja especialidade é auxiliar na comunicação entre empresas e consumidores via celular e mobilidade. A franqueadora auxilia os parceiros com modelos de proposta de serviço, projetos para clientes, ferramentas e material, além de outros itens.

Um formato que se adaptou bem ao *e-commerce* foi o de agências de turismo. Nesta linha, a empresa Clube Turismo conseguiu abrir uma rede de franquias que atualmente conta com 124 parceiros. O franqueado paga taxas de adesão e de manutenção do site – esta de setenta reais – e mais 2,5% de royalties sobre vendas. O investimento inicial é de R\$ 2.900,00 e o retorno esperado é de quatro a doze meses.

2.3. Pequenas franquias

Os altos custos para abrir algumas franquias como McDonald's, ou até mesmo Subway, fez com que empreendedores buscassem modelos de negócios com menor custo e que fossem mais facilmente vendidos.

Assim, nasceram franquias pequenas – nas quais, muitas vezes, o dono é o único funcionário –, com baixo custo de investimento e que possibilitam o franqueado ter alguma renda. Um exemplo é a franquia Auto Spa Express de lavagem e cuidado de carros: por dois mil e quinhentos reais um franqueado tem a sua disposição dois

carrinhos, produtos para realizar 400 lavagens, além de uniformes e panfletos. De acordo com o dono da rede, Edson Ramuth, a receita do empreendimento pode chegar a R\$ 5.000,00.

Um exemplo de maior porte é a Microfranquias Zaiom, dona das seguintes marcas: Tutores de reforço escolar, Doutor Faz Tudo de manutenção domiciliar, Amigo Computador de manutenção de computadores, Doutor Jardim de jardinagem, entre outras. Com começo das operações em 2009, a empresa contava em 2011 com de 528 franqueados – um aumento de 230% em comparação a 2009, quando contava com 145 unidades.

Outro caso de sucesso é o da Test Trainer Franchise, empresa que une profissionais de educação física a alunos interessados em aulas particulares. A idéia surgiu de um professor de educação física que, após notar a dificuldade de ingressar no mercado de *Personal Trainer* e, concomitantemente, a dificuldade que alunos tinham para encontrar bons profissionais, criou a rede de franquias. Nela um profissional investe cerca de R\$ 4.000,00 para ser cadastrado, receber treinamentos e ter clientes direcionados a ele, o retorno esperado é de seis meses e o lucro sobre faturamento bruto é de 70%.

2.4. Foco no interior

Com a saturação dos mercados em capitais e grandes cidades, os empreendedores têm buscado a expansão para o interior, em cidades de menor porte, mas que não deixem de ser atrativas. Segundo Marcos Nascimento, diretor da Cia de Franchising, empresa de São José do Rio Preto, “Os pólos industriais fizeram com que essas cidades enriquecessem e agora elas estão prontas para receber novas marcas”. Outro indicativo do bom momento é o fato de que quase metade dos Shoppings brasileiros já está no interior, segundo a Associação Brasileira dos Lojistas de Shopping.

Um exemplo é a rede de culinária italiana Spoleto. Segundo a diretora de expansão da empresa, Renata Rouchou, a receita de unidades do interior cresceu 13% em 2010, contra uma média geral de 11%. O foco da rede é investir em unidades nas cidades de Jundiaí, Campinas e Ribeirão Preto. Outra rede a buscar investimentos fora dos grandes centros é a City Shoes: a empresa de calçados instalou um novo escritório na capital paulista e contratou um gerente para auxiliar na expansão. De acordo com o diretor de expansão, Patrick Wellisch, algumas vantagens desta estratégia são custos de crescimento inferiores em cidades menores e um potencial existente não explorado. Outro exemplo é o da Imaginarium que em 2011 focou o crescimento em lojas no interior, abrindo oito lojas em cidades como Chapecó, Sete Lagoas e Piracicaba.

Um processo que vem ocorrendo é o surgimento de franquias em cidades do interior e a saída delas para capitais. Conforme reportagem da Pequenas Empresas & Grandes Negócios 31% das novas redes são abertas no interior, sendo que podemos encontrar nomes como Microlins, Wizard e Montana Grill.

2.5. Internacionalização

Um dos principais objetivos de um franqueador é expandir ao máximo o número da sua rede de lojas. Para que isto seja alcançado, um dos caminhos é a abertura de

novas unidades fora do estado, ou até mesmo país, de origem – prática que vem se tornando muito comum entre os empreendedores.

No caso da escola de idiomas Fisk o negócio já está presente em seis países além do Brasil, sendo que existem unidades nos Estados Unidos, Japão, Angola, Paraguai, Argentina e Bolívia. Dentre estes, o mais importante é a Argentina, onde a empresa conta com mais de 80 unidades e está presente há 26 anos. Segundo o diretor de marketing da Fisk, Christian Ambros, a chave para uma boa adaptação no exterior é adequar o negócio às necessidades e costumes locais. Um exemplo citado é o das franquias no Japão, país onde o único dia em que elas abrem é Domingo – dia em que as pessoas não têm os mesmos afazeres dos dias da semana e podem utilizar para estudar.

Outra franquia que busca a internacionalização é a rede especializada em viagens empresariais, Flytour. De acordo com Cristina Kiyota, gerente geral, a organização se encontrava no meio de negociações para expandir a marca.

Algumas dicas para a internacionalização foram abordadas em reportagem da revista Exame, “Sete dicas para internacionalizar uma franquia”. A matéria indica que o interessado deve fazer uma pesquisa de mercado com o intuito de encontrar áreas não exploradas. Outro ponto abordado é a inovação: dificilmente um produto pode sair do Brasil e ser vendido da mesma forma que é comercializado aqui; é necessária uma adaptação e diferenciação no mercado alvo. Mais um fator seria conseguir um franqueador com experiência, que seja de confiança e, principalmente, que seja nativo do local, para que assim se possa ter conhecimento de legislação e questões culturais. Além disso, o franqueador deve buscar também o maior número possível de informações sobre legislação e cultura, buscando uma definição para sua estratégia. Outro aspecto é a sustentação do mesmo modelo de negócio que se tem no país de origem e como conciliá-la ao país de destino. Dessa forma, é necessário estar preparado para se fazer investimentos e ter um retorno a longo prazo – e não a curto prazo, como normalmente se imagina. Por fim, é necessário que se adéque o que é oferecido às peculiaridades do público local.

2.6. Entrada de redes estrangeiras

O mercado de franquias encontra-se em plena expansão no Brasil. De acordo com reportagem da revista Exame, o setor aumentou sua participação no mercado em 2011, sendo que aproximadamente duas franquias são abertas por hora no país. Este cenário, em conjunto com a crise econômica nos países desenvolvidos e com o aquecimento do mercado brasileiro, se mostra muito atraente para redes estrangeiras que desejam entrar no país.

Uma das redes que deve chegar em breve ao Brasil é a marca de calçados inglesa Clarks, que possui sua única filial da América Latina situada no Panamá. Já no ramo de Esporte, Beleza, Saúde e Lazer, a candidata é a marca italiana de maquiagem Flormar, que investe no formato não de loja, mas de quiosque, sendo que já se encontra presente em mais de 75 países. Mesmo ainda não possuindo um ponto de vendas no país, a marca já apresenta uma versão brasileira para seu site (www.flormar.com/Brazil).

O segmento do franchising que tem mais redes interessadas em entrar no Brasil é o de Alimentação. Das quinze empresas citadas na reportagem da revista Exame sobre marcas que possivelmente virão para o país, dez são do ramo de alimentos, variando de estabelecimentos como padarias e cafés até restaurantes fast-food. Uma delas se trata da mundialmente conhecida TGI Friday's, empresa que já havia se estabelecido no Brasil, mas que saiu por ficar sem parceiros comerciais. A rede afirma que assim que encontrar um novo parceiro quer entrar novamente no mercado brasileiro. Outros interessados são a rede de restaurantes Red Robin, a padaria Paul, a cafeteria Saborea Té y Café, o fast-food de culinária italiana Sbarro e o restaurante de comida mexicana Tacontento.

3. Principais Players Mundiais

3.1. Subway

A rede começou ao acaso em 1965 quando um dos fundadores, Fred DeLuca, decidiu fazer medicina e se viu na necessidade de ter algum trabalho para pagar os estudos. Outro amigo, chamado Peter Buck, fez um empréstimo de mil dólares e o aconselhou a abrir um restaurante. Assim teve início o Subway. Em 1974 a rede começou o sistema de franquias e hoje conta com 34 mil lojas em todo mundo, o que a torna a maior rede em número de pontos de venda.

Assim como as outras redes, o Subway oferece alguns serviços para o franqueado, como Treinamento, Desenvolvimento de Produtos, Propagandas, Cooperação na Compra de insumos e suporte de campo. Um grande atrativo em relação às outras franquias listadas aqui é a necessidade de um investimento mais baixo. Para a região da América Latina, o investimento mínimo requerido fica em torno de US\$ 135 mil.

Para abrir uma franquia, o site da empresa lista dez passos a serem seguidos pelos pretendentes, começando pelo preenchimento de um cadastro básico contendo dados pessoais e de um questionário focado no âmbito profissional e comercial deve ser completo. Os próximos passos são encontrar um agente local, rever documentos de divulgação, fazer uma pesquisa local, conseguir financiamento, assinar o acordo com o franqueador, fazer o programa de treinamento, encontrar um local e, por fim, montar e inaugurar a própria loja.

A empresa possui uma campanha pela construção e instalação de equipamentos e máquinas sustentáveis em suas lojas. Entre as práticas estão a adequação ao selo LEED, utilizar sanitários que necessitem pouca água, substituir equipamentos e lâmpadas por outras que reduzam uso de energia, sensores de luz e lixos recicláveis. A empresa também investe na idéia de oferecer uma alternativa saudável para seus clientes. Nesse sentido, existem as campanhas *Heart Health*, que alerta sobre os perigos das doenças cardiovasculares, e *Childhood Obesity*, que fala sobre a luta contra a obesidade infantil – ambas incentivando as pessoas a ter uma vida mais saudável praticando mais atividades físicas.

3.2. McDonald's

Líder do mercado mundial de fast-food em termos de faturamento, o McDonald's conta com mais de 33 mil restaurantes e atende 68 milhões de pessoas em 119 países todos os dias. Com uma verba de US\$888 milhões direcionada à mídia, a rede é a 26ª maior anunciante dos EUA, sendo que a marca é a quarta mais valiosa do mundo, avaliada em US\$ 81 bilhões em 2011, segundo a Millward Brown.

Cerca de 80% das lojas em atividade no mundo funcionam no sistema de franquia. Interessados em iniciar uma parceria são inicialmente avaliados e recebem um longo período de treinamento. O processo começa por uma temporada de nove a dezoito meses treinando em um restaurante próximo ao local onde o indivíduo mora, sendo necessárias 20 horas por semana de dedicação. Existem também seminários, conferências e acompanhamento individual. Além disso, o possível franqueado ainda passa por um período intensivo na "Faculdade do Hambúrguer" da companhia. No site global, o processo e os tópicos abordados no curso são detalhados, entre eles: Controle de Insumos, Custos de Trabalhadores, Previsão de Demanda e Liderança.

O franqueado tem a incumbência de comprar equipamentos, decoração, letreiros e mobílias, além de reinvestir uma quantia no próprio negócio ao longo do tempo. Normalmente, a companhia é quem tem posse do terreno e do prédio, ou aluga o espaço, repassando-o ao franqueado. As receitas que a empresa possui com o franqueado são de aluguel, royalties baseados em porcentagem sobre vendas e taxas iniciais.

Uma das estratégias da marca é fazer pequenas adequações em seu cardápio nos diferentes países em que atua. É o caso do McWraps na Europa, dos hambúrgueres de gado Angus na Austrália e de tipos específicos de café e bebidas nos Estados Unidos. Outra customização feita é na aparência interior e exterior dos prédios. O intuito é revigorar os restaurantes, com aspectos locais e contemporâneos nos designs, que convidem o consumidor a entrar. Todavia, independentemente do país, o cardápio da marca vem sendo ampliado de maneira ousada – ação que foi responsável por, no terceiro trimestre de 2011, alcançar um lucro líquido de 1,5 bilhões de dólares, crescimento de 9% em relação a 2010. A diversificação do cardápio inclui novidades como café, saladas, cereais, vitaminas, frapês e frutas, conseguindo elogios por identificar uma oportunidade na oferta de refeições nutritivas e lançar refeições para todas as horas do dia.

A marca tem forte presença nas redes sociais: a versão de sua página no Facebook para os Estados Unidos é acompanhada por 18,71 milhões de usuários. A empresa estimula a entrada e manutenção de pessoas na mídia com jogos on-line, promoção de ingressos para atrações e perguntas como "Qual lanche é melhor?". No Twitter, o restaurante conta com menos seguidores – 497 mil. Na página ocorre a interação com usuários por meio de perguntas e notícias relacionadas a fatos da semana, além de eventuais promoções. Além dessas duas redes sociais o McDonald's conta com canais no Youtube por onde promove propagandas veiculadas em TV e vídeos de maior duração.

3.3. 7 – Eleven

A rede de franquias foi a precursora do modelo de loja de conveniência, no ano de 1927, quando começou a vender gelos e alguns artigos de mercearia, como leite, ovos e pão. O nome da empresa é uma alusão a o que era o seu horário de funcionamento em 1946, das sete horas da manhã até as onze da noite. A 7-Eleven começou a abrir franquias em 1964 e hoje conta com mais de 7.750 lojas nos Estados Unidos e Canadá, sendo que das 6.680 lojas americanas, 5.400 são franqueadas. Além dessas lojas, existem mais de 36.900 espalhadas por Japão, Taiwan, Tailândia, Coreia do Sul, China, Malásia, México, Canadá, Singapura, Austrália, Filipinas, Noruega, Suécia e Dinamarca. A receita total da empresa no ano fiscal terminado em 28/02/2011 foi de US\$ 58,9, segundo a revista especializada em franquias “*Franchise Times*”.

As lojas atendem mais de sete milhões de pessoas diariamente, oferecendo produtos frescos e de boa qualidade, bem como serviços, a um preço justo. Entre os itens mais famosos da própria marca estão o Big Gulp® de refrigerantes, Big Bites® de cachorro quente e o Slurpee® de bebidas geladas e café. Há também uma linha de produtos frescos como sanduíches, *wraps*, frutas, salada e panificação. Além disso, cada loja se adequa às necessidades da vizinhança, em alguns casos até oferecendo serviços de lotérica, caixa rápido e venda de cartões telefônicos.

A empresa aposta em um ritmo alto de expansão: segundo seu próprio site a cada quatro horas e meia uma nova loja da 7-Eleven é aberta no mundo. Em outra parte da plataforma a empresa oferece um canal de comunicação para quem tem um terreno ou prédio e está interessado em abrir uma franquia. Outra alternativa oferecida é para aqueles que já possuem uma conveniência, ou qualquer loja do gênero, e querem transformá-la em uma loja da 7-Eleven.

A companhia considera ter cinco pilares para satisfazer os clientes: mix variado de produtos que atenda aos desejos dos consumidores, atendimento rápido, excelente e amigável, ambiente limpo, boa qualidade de produtos, serviços e experiência de compra, não se esquecendo de oferecer tudo por um bom valor. Um detalhe interessante é que a função de controlar os pedidos de mercadorias fica a cargo do franqueado, sendo que a empresa fornece o suporte do programa usado para dimensionar a demanda.

Mais serviços de apoio ao franqueado são o treinamento inicial e durante o desenvolvimento do negócio com consultor de negócio, serviço de contabilidade, equipamentos, suporte de merchandising e promocional. Mais um fator que chama atenção é que os royalties pagos ao franqueador estão ligados ao lucro e não à receita, como ocorre em outras redes.

3.4. KFC

A história da rede começa em 1930 quando Harland Sanders abriu um restaurante em *Corbin, Kentucky*. Apenas em 1952 o nome KFC surgiu, junto com as primeiras franquias abertas em parceria com restaurantes de outras cidades. A rede mudou de dono até que a PepsiCo adquiriu-a da RJR Nabisco em 1986 e mais tarde, em 2002, a proprietária da marca criou o grupo YUM! Brands, inc. no qual se encontram marcas

como o KFC, Pizza Hut, Taco Bell, entre outros. Segundo dados do relatório anual do grupo, em média, uma loja do KFC fatura US\$ 933 mil por ano.

Uma preocupação da rede, assim como de outras franquias de *fast-food* é se adequar aos novos padrões de saúde e gastronomia, buscando opções mais *lights*, sendo que em 2009, ocorreu a introdução do frango grelhado no menu, uma opção com menos calorias

Um dos mercados onde a rede apresentou maior crescimento foi o chinês: no período entre Agosto de 2010 a Julho de 2011 o crescimento em faturamento foi de 18%. Um dos motivos para esse desenvolvimento na região é o rápido aumento da classe média na China. A estratégia de conquistar essa faixa da população se estende a outros países como Índia e Rússia. Temos ainda que, um fator que contribuiu para a rápida adaptação da rede em novos países foi a eficiência ao desenvolver sua rede de suprimentos e sistema de distribuição.

3.5. Burger King

Abrindo as portas em 1954, cinco anos depois o Burguer King já começou a franquear, sendo hoje a segunda maior rede no ramo de hambúrgueres. Diariamente, nas mais de 12,3 mil lojas, são atendidos onze milhões de clientes, em 76 países diferentes. A grande maioria das unidades é franqueada, uma vez que esta categoria ultrapassa 90% dos pontos de venda.

Para a companhia, o sucesso da parceria entre ela e o franqueado está segmentado em quatro pontos: o treinamento desenvolvido para criar a cultura da empresa, o nível de excelência padronizado em todas as lojas da rede espalhadas pelo mundo, a forte marca da rede (construída em mais de 50 anos) e, por último, a equipe de suporte mundial da empresa. O treinamento inicial é composto de 84 dias de aulas em classe e treinamento de trabalho, incluindo oitenta horas de treinamento sobre novas franquias e sete semanas dentro de um restaurante. Esse período de aprendizado ocorre em um restaurante operado pela própria empresa.

Anualmente a rede premia alguns franqueados com o selo “*Brand Leadership Award*”, concedido aos destaques entre todos os parceiros. Em 2011, o franqueado brasileiro Ricardo César Horta – responsável por unidades no Paraná e Rio Grande do Sul – foi escolhido. Para ele, os fatores que contribuíram para seu sucesso foram a independência financeira, não se endividando com terceiros, uma vez que o retorno é tardio e existem diversos custos fixos. Outro fator crítico para ele é a necessidade de buscar sempre locais com comércio consolidado, como Shoppings e ruas movimentadas. Presença nas lojas e supervisão constante também são de grande importância, além do estabelecimento de metas por turno, dias e meses. Segundo Horta as franquias precisam “*se pagar operacionalmente desde o primeiro dia*”. Outros fatores como treinamento constante, incentivos aos funcionários e divulgação local também foram levados em conta por Ricardo. No que tange à rede de suprimento e insumos, o empresário alerta para que se esteja atento aos preços dos insumos, alinhando a estratégia às oscilações. Em períodos nos quais um insumo está mais barato, permitindo uma margem maior, é interessante o foco na venda de produtos que façam uso dele. Por fim, outro ponto de importância está na parceria com a cadeia produtiva. Para exemplificar esta importância, o empresário conta sobre a vez em que

barganhou diretamente com um fornecedor, comprando um estoque de doces que estava parado e os vendendo posteriormente.

4. Principais Players no Brasil

4.1. O Boticário

Maior do mundo no segmento de perfumaria e cosméticos, a rede possui 3.270 lojas no Brasil – sendo 900 franqueados – espalhadas por 1,6 mil municípios e outras 600 em outros países. Sua estrutura no Brasil beneficia mais de 16 mil pessoas, contando com empregos diretos e indiretos. A empresa teve origem na década de 70 em Curitiba, começando como uma farmácia de manipulação.

O faturamento do grupo em 2011 foi de R\$ 5,5 bilhões, o que fez com que a rede superasse o McDonald's e se transformasse na maior franquia do país. Para 2012, a empresa tem um projeto de abrir 250 novas unidades. Este crescimento foi proporcionado pelas franquias, todavia, foi preciso revisar o conceito das lojas com investimento num mix de produtos diversificado que garantisse que o cliente visitaria as unidades com mais frequência. Redes que são concorrentes diretas da empresa, como Água de Cheiro e L'Acqua de Fiori contabilizam, hoje, por volta de um terço do número de lojas e menos de um quinto do faturamento do líder.

A empresa trabalha com a estratégia de, em seus pontos de venda, induzir os consumidores à experimentação, percorrendo todo o espaço da loja. Esta última prática é dividida em três etapas, estando no início a área do “Cuidar”, onde o indivíduo encontra itens relacionados ao banho e ao tato, espaço pensado para provocar a sensação de um banho relaxante. Depois a área de “Preparar”, onde estão os produtos que contam com maior tecnologia em suas fórmulas, entre eles linha solar, cremes hidratantes, entre outros. Por último o espaço “Transformar”, o mais sensorial dos três, onde os consumidores são estimulados a experimentar perfumes e maquiagens que completarão a experiência de estar dentro da loja e ter acesso aos produtos.

Quem quiser abrir uma franquia no Brasil deve estar preparado para um investimento mínimo de R\$ 250 mil e instalar a loja em uma área de no mínimo 40 metros quadrados. O tempo estimado de retorno é de um ano e meio a três anos. O site da empresa aponta que a lucratividade fica em torno de 8% e 10%, sendo que o faturamento médio das lojas é de R\$ 70 mil. Ao contrário do McDonald's, não há taxa de franquia cobrada ou de propaganda. A única taxa cobrada é de até 38% sobre o valor de compras. A empresa ainda indica que as principais atividades a serem desenvolvidas pelo Franqueado são de Gerenciamento do Negócio, Gestão de Vendas e Marketing, Gestão de Pessoas e relacionamento com a Franqueadora, Cliente e Comunidade.

A empresa segue algumas políticas de sustentabilidade, desde 2000, participando do Pacto Global, um termo das Nações Unidas que promove as boas práticas nos negócios, respeito aos direitos humanos, meio ambiente e combate a corrupção. Também assinou o compromisso de combate ao trabalho escravo e erradicação do trabalho infantil do instituto Ethos. Além disso, a empresa se preocupa em mobilizar

toda sua cadeia de valor pela sustentabilidade, incluindo franquias, colaboradores, fornecedores, consumidores, comunidade e governo. Com os franqueados, são feitas análises específicas sobre sustentabilidade, as quais buscam identificar como está a gestão das lojas e aperfeiçoamento da relação. Também é feito um ranking sobre as melhores franquias no quesito sustentabilidade, havendo uma premiação destas na Convenção Anual. A empresa ainda conta com a Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza, onde trabalha pela preservação ambiental em diversos pontos do país. Entre as medidas da Fundação encontramos a preservação de áreas naturais, o apoio a projetos de outras organizações e a sensibilização da sociedade para a causa.

O Boticário também possui uma participação expressiva na rede social Facebook com mais de 630 mil seguidores. Contudo, a empresa atua mais ativamente na internet por meio do próprio site, no qual podem ser encontrados blogs específicos para cada público abordado pela empresa, cujo conteúdo vai desde tutoriais de maquiagem realizados pelos maquiadores oficiais da marca, até matérias sobre cuidados pessoais para o público masculino.

4.2. McDonald's

No Brasil desde 1979, o McDonald's é operado, desde 2007, pela Arcos Dourados na América Latina. Em faturamento, a rede foi listada pela ABF como a maior no país, tendo, em 2011, uma receita US\$ 1,9 bilhões com 626 restaurantes. Além dos restaurantes, contou com MCafés e quiosques de sobremesa para atingir essa receita. Do total de restaurantes no país, aproximadamente 25% do total são operados em sistema de franquia.

O franqueado no Brasil é o responsável pela administração do restaurante e recebe um treinamento intensivo antes de assumir a operação. Como as franquias do restaurante têm de seguir os mesmos padrões, tanto físicos quanto de serviço, existe, além dos cursos promovidos aos franqueados, uma escola chamada de Universidade do Hambúrguer. Esta instituição tem como objetivo, segundo a própria empresa, "oferecer aos nossos funcionários, franqueados e fornecedores um efetivo e moderno treinamento, desenvolvimento e educação, qualificando nossas pessoas para implementar as estratégias McDonald's e alcançar melhores resultados".

O custo para abrir um restaurante da rede varia conforme o tamanho do empreendimento, variando entre R\$ 1,28 milhão a R\$ 2,59 milhões segundo a ABF. Um franqueado tem a permissão para abrir também MCafés e quiosques para a venda de sobremesas.

Em se tratando de responsabilidade ambiental, a empresa possui algumas práticas como dar preferência a materiais recicláveis nas suas operações e não consumir soja proveniente de áreas desmatadas. Podemos encontrar outros exemplos, como 75 restaurantes de São Paulo que possuem sistema de coleta seletiva, um restaurante em Fortaleza testa uma turbina para aproveitar o ar e gerar energia e em outros 15 restaurantes existe a captação de energia solar para esquentar água. A empresa também realiza campanhas sociais: uma delas é a Gincana Bom Vizinho, que estimula a integração das lojas com a comunidade em que estão inseridas, sendo que em 2009 mais de cinco mil atividades foram desenvolvidas nas mais de 140 cidades onde a rede

atua. Mas, a campanha de maior sucesso da rede é o McDia Feliz, quando toda receita arrecadada com venda de Big Macs é revertida para instituições de apoio e combate ao câncer infanto-juvenil. Além dessa campanha a empresa mantém o instituto Ronald McDonald, que também é destinado a auxiliar crianças e adolescentes com câncer.

4.3. DIA%

A rede de supermercados é a terceira maior rede de franquias brasileira em faturamento e conta com mais de 420 lojas em São Paulo, estado brasileiro no qual se faz mais presente, e com mais de 6.000 funcionários no Brasil.

A rede oferece os produtos de segmentos padrões de supermercados, como Bazar e Têxtil, Bebidas, Congelados e Frios, Higiene e Beleza, Limpeza e Mercearia. Para atingir sua meta principal – oferecer itens de boa qualidade a preços baixos –, há um esforço em pesquisar e selecionar fornecedores que tenham capacidade de produzir em escala industrial. Da mesma forma, estabelece trabalhos conjuntos para reduzir custos de embalagem, transporte e caixas, visando ter um nível de estoque que possibilite a redução custos.

Como outros mercados, a empresa conta com revista própria que busca promover as vendas e o relacionamento com o cliente. Outra forma de desenvolver este relacionamento se encontra no site, que conta com receitas, um teste de economia (que visa mostrar ao consumidor se ele sabe como gastar seu dinheiro), o “clubinho dia” (voltado para o público infantil com jogos e atividades diversas) e a parte da mídia, que mostra a exposição da rede na internet. Também existem parcerias com pequenos comerciantes interessados em instalar açougues, farmácias, lojas de perfumaria, lotéricas e quiosques dentro dos supermercados, gerando uma fonte extra de receita com outros atrativos para o consumidor.

Modelos de Franquia	Franquia Tradicional - Implantação em ponto próprio	Conversão de lojas Próprias	Projeto Micro empresário	Franquia Convertida	Mini Preço - mercados de pequeno porte
Descrição	Implantação de uma unidade completa em ponto comercial ou terreno	Aquisição de uma unidade própria de médio ou grande porte em funcionamento	Aquisição de uma unidade própria de pequeno ou médio porte em funcionamento	Adaptação do negócio atual (supermercado) para uma unidade completa de médio e grande porte	Para donos de mercados de bairro de pequeno porte com venda a partir de R\$ 60.000 / mês, com potencial de crescimento de vendas

Mais informações	Todo mix de produto, com açougue e padaria	Consulta para verificar carteira de lojas existentes	Operação mais enxuta, sem Açougue e Padaria	Todo mix de produto, com açougue e padaria	Vendas a partir de R\$ 60.000 / mês, com potencial de crescimento de vendas
Estimativa de investimento	De R\$ 800.000 a R\$ 1.000.000	De R\$ 700.000 a R\$ 800.000	De R\$ 600.000 a R\$ 800.000	De R\$ 600.000 a R\$ 800.000	De R\$ 27.000 a R\$ 34.000
Área de vendas	500m ²	Variável	Variável	Variável	150m ² (com mínimo de 2 check-outs)

A organização oferece diversas formas de franquia para o interessado, as quais estão descritas a seguir:

Fonte: Conheça o modelo de franquias DIA % - <http://www.dia.com.br/franquia.php>

Entre os benefícios para o franqueado estão a força de compra do franqueador – que possibilita preços baixos à rede –, o conhecimento para trabalhar com estoque reduzido, o alto giro de produto, o completo mix de marca própria e as campanhas na TV.

4.4. Bob's

A rede de fast food é a quarta maior franqueadora em faturamento no Brasil. Criada em 1952 no Rio de Janeiro por um americano, apenas em 1984 iniciou seu sistema de franquias. Hoje conta com 39 unidades próprias, 745 franqueadas e 11 no exterior, sendo que seu faturamento médio é de R\$ 150.000,00 segundo dados da ABF. O investimento inicial varia entre R\$ 550.000 e R\$ 1.300.00 e o retorno esperado é de 36 a 48 meses. O franqueado ainda paga uma taxa de propaganda de 4% sobre vendas brutas e mais 5% de royalties sobre o mesmo fator.

O franqueador oferece a quem quer abrir uma loja apoio na arquitetura, na construção e na compra de equipamentos, além de existir um treinamento pelo período de 110 dias. Também há participação em campanhas nacionais de marketing e orientação para o desenvolvimento de campanhas locais.

A rede se encontra num processo pesado de investimentos, buscando aproveitar o crescimento da classe C para aumentar sua participação no mercado. Segundo reportagem da Istoé Dinheiro, a organização planeja direcionar, até 2015, R\$ 650 milhões para a abertura de novas lojas. Também como forma de aumentar suas receitas e agradar ao público, a rede começou a trabalhar com *frozen yogurt* em sua linha de sobremesas.

Quando se trata de lanches saudáveis, o Bob's, assim como outras redes de fast food, tenta inovar em seu cardápio para torná-lo mais saudável. Entre as opções encontram-se lanches com pão integral e peito de peru, sendo que atualmente é analisada uma medida para redução de sódio contido nos itens oferecidos.

4.5. Habib's

A empresa iniciou suas atividades em 1988 em São Paulo e sua primeira franquia foi aberta em 1992. Hoje conta com 340 unidades espalhadas pelo Brasil, estando presente em 110 cidades, 17 estados e o distrito federal. Possui 20 mil colaboradores e atendeu mais de 200 milhões de pessoas em 2010. Além das lojas, a rede possui 13 centros de distribuição de onde envia seus produtos para todos os pontos de venda.

A rede tem como estratégia oferecer um cardápio variado, de boa qualidade, a preços baixos, em um ambiente agradável e com bom atendimento.

Assim como outras grandes franquias conta com um centro de aprendizado chamado "Universidade Habib's", na qual são ministrados cursos para, em média, 5.500 grupos, além de workshops de desenvolvimento de liderança e um curso de MBA para administradores Habib's. Nela há ainda o Programa de Desenvolvimento de Liderança, que tem entre seus objetivos promover a disseminação e fortalecimento dos valores da empresa. Também são trabalhadas como funcionários as questões do empowerment – visando delegação de tarefas e liberdade de decisões responsáveis com foco em resultados – e da comunicação e da administração do tempo visando melhores resultados. Tudo isto tem como objetivo desenvolver os profissionais da rede, tanto aqueles que lidam diretamente com o cliente, quanto os que fazem a gestão das franquias.

Para se tornar um franqueado o interessado passa por um processo de treinamento e conhecimento da marca. Por 60 dias a pessoa desempenha e acompanha funções e procedimentos em uma unidade. Trata-se de um período com foco prático e teórico, com avaliações de desempenho e visita a unidades de produção. O franqueado tem o apoio da empresa em algumas etapas como escolha do ponto, assessoria para compra ou aluguel do imóvel, auxílio no projeto de arquitetura, auxílio promocional para inauguração, treinamento, apoio operacional e equipe para auxiliar no período de abertura e em visitas periódicas de supervisão.

As cifras para a abertura são R\$ 85.000 de taxa de franquia, royalties de 5% sobre o faturamento bruto e 4% de taxa de propaganda sobre o faturamento bruto, sendo que o capital de instalação varia entre R\$ 800.000 e R\$ 1.400.000. O prazo de retorno estimado pela franqueadora é de 24 a 36 meses.

5. Referências

McDonald's é rede de franquias que mais fatura no Brasil -

http://exame.abril.com.br/pme/noticias/mcdonalds-e-rede-de-franquias-que-mais-fatura-no-brasil?page=1&slug_name=mcdonalds-e-rede-de-franquias-que-mais-fatura-no-brasil

Exame Franquias - <http://exame.abril.com.br/topicos/franquias>

Conheça o McDonald's -

<http://www.suafranquia.com/content.php?ParentID=&ParentName=dmk=&intID=MTk4NQ>

Arcos Dourados, Annual Report 2010 F1 –
http://www.arcosdourados.com/inversores_eng.jsp#3

O Boticário – www.boticario.com.br

Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza –
<http://www.fundacaogrupoboticario.org.br>

Franchise store – Bob’s – <http://franchisestore.wordpress.com/tag/bob%E2%80%99s/>

Habib’s – www.habibs.com.br

Franchise Times Magazine: The 2010 Franchise Times 200: The largest franchise companies – <http://www.franchisetimes.com/content/page.php?page=00138>

7 – Eleven – <http://franchise.7-eleven.com/>

McDonald’s – <http://www.aboutmcdonalds.com>

McDonald’s – 2010 Annual Report

Burger King – <http://www.bk.com/>

Brasileiro é eleito o melhor franqueado da Burger King – Pequenas Empresas e Grandes Negócios – <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI160504-17165-2,00-BRASILEIRO+E+ELEITO+O+MELHOR+FRANQUEADO+DA+BURGER+KING.html>

Subway – www.subway.com

Sonho de negócio próprio desembolsando R\$ 2.500,00 –
<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?LarguraTela=1269&codA=321&codAf=454&codC=1&origem=noticias>

Zaiom – www.zaiom.com.br

Fisk aposta no exterior para crescer –
<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI260680-17180,00-FISK+APOSTA+NO+EXTERIOR+PARA+CRESCER.html>

Franquia Spoleto mira expansão no interior de São Paulo –
<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI276368-17183,00-FRANQUIA+SPOLETO+MIRA+EXPANSAO+NO+INTERIOR+DE+SAO+PAULO.html>

City Shoes investe para se expandir pelo interior de São Paulo –
<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI221204-17183,00-CITY+SHOES+INVESTE+PARA+SE+EXPANDIR+PELO+INTERIOR+DE+SAO+PAULO.html>

Sete dicas para internacionalizar uma franquia –
<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/7-dicas-para-internacionalizar-uma-franquia?p=7#link>

Seis franquias que apostam no e-commerce –
<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/6-franquias-que-apostam-no-e-commerce?p=7#link>

Afras – Associação Franquia Sustentável –
<http://www.franquiasolidaria.com.br/portal/>

Franquias devem faturar R\$ 86 bilhões no ano, alta de 15% ante 2010 –
<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/franquias-devem-faturar-r-86-bi-no-ano-alta-e-de-15-ante-2010>

Entrepreneur – Franchise 500 –
<http://www.entrepreneur.com/franchise500/index.html>

What's Hot (or Not) for Franchises in 2012 –

<http://www.entrepreneur.com/article/222442>.

Regiões Norte e Centro-Oeste apresentam maior crescimento populacional –

http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1866&id_pagina=1

Expansão apresenta desafios para o setor de franquias –

<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso%2cexpansao-apresenta-desafios-para-o-setor-de-franquias%2co%2cexpansao-apresenta-desafios-para-o-setor-de-franquias%2c854342%2c0.htm>

Aumento da classe C sustenta o crescimento do consumo no Brasil –

<http://www.abrasel.com.br/index.php/component/content/article/7-noticias/1288-130412-aumento-da-classe-c-sustenta-o-crescimento-do-consumo-no-brasil.html>.

O Boticário supera o McDonald's e vira maior franquia do país. –

<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=459&codAf=522&codC=1&origem=noticias>.

O Boticário fatura R\$ 5,5 bi, supera o McDonald's e vira maior franquia do país –

<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios+comercio,o-boticario-fatura-r-55-bi-supera-o-mcdonalds-e-vira-maior-franquia-do-pais,106930,0.htm>.

McDonald's revê formato de atendimento –

<http://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/noticias/2012/03/06/McDonalds-reve-formato-de-atendimento.html>.

Vendas do McDonald's crescem 14% com ajuda de cardápio mais sofisticado -

<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/vendas-globais-do-mcdonalds-crescem-14-com-ajuda-de-cardapio-mais-sofisticado>.

O desafio da marca McDonald's – Revista impressa “Meio & Mensagem” – 27/02/2012

Franquias faturam quase R\$ 90 bi – Revista impressa “Meio & Mensagem” –

05/03/2012

Franchising em números: Setor de franquias cresceu 16,9% em 2011 e expectativa é manter o ritmo para este ano –

http://www.falandodevarejo.com/2012_02_01_archive.html.

Ações implementadas pelo Habib's valorizam os talentos internos –

http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Blog_ConviRH/7166/acoes-implementadas-pelo-habibs-valorizam-os-talentos-internos.html.

Duas franquias são abertas por hora no Brasil –

<http://exame.abril.com.br/pme/album-de-fotos/6-franquias-sao-abertas-por-hora-no-brasil-veja-setores-mais-promissores>

15 novas franquias devem chegar ao Brasil –

<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/15-novas-franquias-que-devem-chegar-ao-brasil?p=2#link>

SP recebe a 2ª maior feira de franquias do mundo –

<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/sp-recebe-2a-maior-feira-de-franquias-do-mundo>