

# A Gestão de Franquias de Varejo em Shopping Centers de Salvador

Érica Elena Avdzejus  
madm@unifacs.br  
UNIFACS

Augusto de Oliveira Monteiro  
augustomont@uol.com.br  
UNIFACS

**Resumo:** Este artigo apresenta um estudo que investiga o processo de gestão estratégica de franquias de varejo em shopping centers, sendo as franquias Victor Hugo, Bob Store e L'Occitane, localizadas no município de Salvador/BA, as unidades do estudo empírico. Neste trabalho, buscou-se analisar os fatores motivacionais do potencial franqueado para iniciar um novo negócio mediante a abertura das franquias, identificar o processo de escolha dos segmentos de atuação comercial, verificar as dificuldades enfrentadas durante o processo de abertura e gerenciamento da franquia, analisar como acontece o processo de gestão da franquia, identificar os conflitos entre franqueado e franqueador e avaliar o seu desempenho financeiro. A metodologia adotada nesta pesquisa, que apresenta uma abordagem predominantemente descritiva, foi o estudo multi-caso, realizado por intermédio da análise documental dos planos estratégicos e dos relatórios anuais das empresas, assim como através da realização de entrevistas com seus dirigentes e colaboradores. O resultados da pesquisa permitiram constatar que o êxito na gestão de uma franquia de varejo depende basicamente do segmento de atuação comercial escolhido, do bom relacionamento estabelecido com o franqueador e da expertise por parte do franqueado para a obtenção de soluções gerenciais imediatas diante dos desafios impostos por um ambiente de forte competição, uma vez que o suporte oferecido pelo franqueador mostrou-se insuficiente.

**Palavras Chave:** Gestão Estratégica - Franquias - Varejo - Shopping Centers - Competitividade

## 1. INTRODUÇÃO

A concorrência, as mudanças estratégicas no varejo e a necessidade de acompanhar o ritmo intenso de inovações têm sido fatores impactantes na forma de gestão, que implicam diretamente no sucesso ou fracasso de uma empresa varejista. A gestão contemporânea precisa potencializar a capacidade inovadora das empresas, de forma a assegurar condições renováveis de competitividade e ser bastante dinâmica para não só acompanhar a evolução mercadológica, como deflagrar novas transformações, inclusive através de franquias.

Segundo dados do SEBRAE (2009), 68% das novas pequenas empresas encerram suas atividades nos dois primeiros anos de existência. Tal fato ocorre devido a vários motivos, dentre eles: falta de planejamento estratégico, gestão ineficiente, ação da concorrência e tributação excessiva.

No Brasil, os dados referentes a franquias também são significativos: o setor possui 79.980 unidades com um crescimento de 11,20% em relação a 2008, implicando em uma movimentação econômica de R\$ 63.120 bilhões e uma geração de 3 milhões de empregos diretos e indiretos.(ABF, 2009). Tais números colocam o Brasil em 3º lugar no ranking de países com maior número de franquias, atrás dos Estados Unidos e Japão (ABF, 2010).

Por outro lado, a gestão de franquias ainda é um tema carente de estudos acadêmicos. Os trabalhos existentes são pouco específicos e voltados para alguns aspectos operacionais, como o acesso a canais de distribuição.

Levando-se em consideração a importância das franquias para o desenvolvimento do segmento de varejo, este trabalho tem como objetivo geral analisar como ocorre a gestão de franquias no varejo dos *shopping centers* de Salvador. Como objetivos específicos, buscase: analisar os fatores motivacionais para abertura de uma franquia; identificar o processo de escolha do segmento; verificar as dificuldades enfrentadas durante o processo de abertura e gerenciamento da franquia; identificar os conflitos entre franqueado e franqueador; e avaliar o seu desempenho das franquias.

Neste artigo, serão analisadas, através de um estudo exploratório descritivo multicaso, três franquias dos setores de vestuário, perfumes e cosméticos, e bolsas e acessórios do mercado de Salvador (BOBSTORE, L'OCCITANE e VICTOR HUGO). Pretende-se, nesta análise, portanto, compreender, a partir da aplicação de entrevistas semi-estruturadas com os franqueados e da pesquisa documental nas empresas estudadas, o funcionamento e as especificidades da gestão de franquias. Cabe destacar, que os dados obtidos através deste estudo multicaso são específicos às organizações estudadas e não podem ser generalizados.

## 2. GESTÃO ESTRATÉGICA DE FRANQUIAS DE VAREJO

Conforme explica Andrews (1971), estratégia empresarial é um modelo ou padrão criado com o objetivo de atingir as principais metas, bem como definir em que tipo de negócio a empresa está ou deve estar. De acordo com essa concepção, é possível a inclusão ou exclusão de atividades em conformidade com a diretriz política principal da empresa. O autor estabelece ainda a importância da não separação entre o estabelecimento de metas e formulação das políticas da empresa. É necessário que tais decisões andem juntas, principalmente porque toda a decisão estratégica deve estar concentrada no desenvolvimento da empresa, visando a sua continuidade.

Sabe-se que, muitas vezes, a determinação da estratégia de uma empresa é influenciada por valores pessoais, aspirações e ideais do gestor. É necessária a separação entre

valores pessoais e objetivos da empresa, a fim de que o primeiro não seja um obstáculo na obtenção do segundo. Ansoff (1977) aponta a necessidade de se estabelecer um campo de atuação bem definido como de suma importância na escolha de uma estratégia. O autor define campo de atuação como o amplo conjunto das ramificações naturais da empresa dentro de seus produtos e mercados, de acordo com a característica dominante do seu ramo de atividade.

Já Mintzberg et al (2000) salienta a necessidade de uma série de definições para a conclusão do que vem a ser estratégia. Pode-se definir estratégia como um **plano**, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro. Além de ser um plano, a estratégia também é um **padrão**, consistência em comportamento ao longo do tempo. Ou seja, tem-se a estratégia enquanto **plano** (pretendida) e enquanto **padrão** (realizada).

Por outro lado, para Porter (1980), a intensidade da concorrência não é coincidência ou má sorte, e o diferencial entre sucesso e fracasso está justamente na habilidade desenvolvida por cada uma para lidar com elas. E, o grau de concorrência depende de cinco forças competitivas básicas, cujo conjunto determinará o potencial de lucro da empresa. Em função disso, o objetivo de uma empresa é encontrar, dentro desse ambiente competitivo, uma forma de se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor, principalmente pelo fato de que a concorrência impacta diretamente na taxa de retorno sobre o capital investido.

De acordo com Nalebuff (1996), que analisa a rede de valores de determinada empresa como sendo a representação de todos os jogadores de determinado mercado, e suas interdependências: clientes, fornecedores, concorrentes e complementadores, verifica-se que um jogador é seu complementar se os clientes valorizam mais o seu produto quando têm o produto de outro jogador ou isoladamente. E para Schumpeter (1984), o que mantém o capitalismo em movimento são os novos mercados, os novos produtos, os novos métodos de produção e as novas formas de organização industrial – o que foi denominado de “destruição criadora”.

Com referência ao trabalho de Hamel e Prahalad (1995), mesmo que uma empresa diminua seu tamanho e aumente a sua eficiência, ela precisa ter capacidade de reavaliar-se, recriar-se e reinventar-se dentro de um setor. Em razão da velocidade com que tais transformações ocorrem, é praticamente impossível que uma empresa consiga acompanhar ou antecipar o processo de mudança sozinha, principalmente porque não se consegue deter toda a tecnologia e competência necessária sem o apoio de parceiros e aliados (HAMEL, PRAHALAD, 1995), além do que, para piorar o ambiente de incerteza, investimentos hoje reproduzirão resultados mais tarde (DAHAB, 1996).

O mercado varejista cresce de forma vigorosa no Brasil e no mundo. E, na medida em que ocorre essa expansão, as empresas do setor passam a adotar técnicas mais avançadas de gestão e tecnologia que desempenham um papel cada dia mais importante no cenário brasileiro (PARENTE, 2000).

O ritmo de crescimento do varejo no Brasil é intenso. Grandes grupos empresariais e franquias internacionais continuam chegando e multiplicando-se. As novas tecnologias, o acirramento da concorrência e as mudanças de comportamento do consumidor formam a mola propulsora da intensa transformação e desenvolvimento do varejo brasileiro e mundial.

A estabilidade econômica tornou o país atrativo para investimentos estrangeiros diretos. Em 1990, o volume de investimentos externos no país era de US\$ 989 milhões

enquanto que, em 2006, era de US\$ 18,7 bilhões. Em 2007, o número chegou a US\$ 34,7 bilhões (ABF, 2008).

Em se tratando de evolução varejista, impossível não citar os *shopping centers*. Porém, por se tratar de recorte deste trabalho, uma vez que todos os casos analisados estão localizados em *shopping centers*, será dedicada uma seção para o tema. Os *shopping centers* foram os grandes responsáveis pelo crescimento do varejo no país. Representam 18,3% do varejo nacional além de exercer grande influência na vida de grande parte da população brasileira (PARENTE, 2000) e (ABRASCE, 2010).

De acordo com dados da Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE), o setor fechou o ano de 2009 com um faturamento de R\$ 71 bilhões de reais, ante os R\$ 64,6 bilhões de reais realizados em 2008. Um aumento de 9,91% no período. Tal número representa mais de 2% do PIB e já é responsável pela geração de 760 mil empregos diretos e indiretos. Tais números colocam o Brasil em quinto lugar no *ranking* dos maiores mercados internacionais de *shopping centers*, atrás apenas de Estados Unidos, Canadá, Grã-Bretanha e França ( ABF 2008).

Segundo estudos de Hernandez (2005), com o intuito de diferenciar-se dos competidores e atrair um número crescente de consumidores, os *shopping centers* têm procurado aumentar a diversidade de suas lojas. Eles tentam atrair um número maior de lojas com marcas bem conhecidas para convencer os consumidores de que a visita vale a pena, pois lá eles encontrarão as marcas que procuram.

Como conceituação de franquias, pode-se citar a definição do texto do artigo 2º da Lei nº 8.995/94:

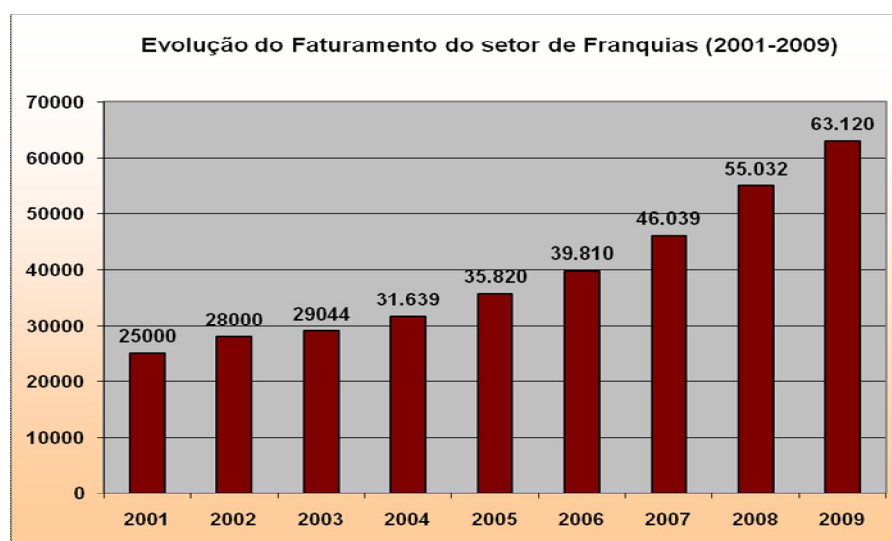
Franquia Empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também dá direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvido ou detido pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

A capacidade de gerar inovações organizacionais, como é o caso do *franchising*, constitui a chave do capitalismo. Porém, os agentes produtivos preferem assegurar sua posição no mercado do que arriscar-se em busca de objetivos maiores. Apesar disso, o sistema busca criar um ambiente que favoreça o desenvolvimento rápido das empresas que estão ligadas contratualmente, que são complementares entre si e pertencem a um quadro de relações autônomas (DAHAB, 1996).

O Brasil ocupa o 3º lugar no ranking de países com o maior número de franquias. O setor possui 79.980 unidades com um crescimento de 11,20% com relação a 2008. Implicando uma movimentação no setor de R\$ 63.120 bilhões e uma geração de 3 milhões de empregos diretos e indiretos (ABF, 2010).

O gráfico abaixo demonstra a evolução de faturamento de 2001 a 2009, que implica uma evolução de 160%.

Gráfico 01 - Evolução do Faturamento do Setor de Franquias



Fonte: Elaboração própria a partir da ABF (2010).

O segmento de acessórios pessoais, neste estudo representado pela franquia da Victor Hugo, obteve um crescimento no faturamento de 41,20%, implicando uma movimentação de R\$ 3.727 bilhões de reais. Tal segmento foi o que mais cresceu em 2009.

O segmento vestuário no qual a franquia da Bobstore está situada, obteve um crescimento no faturamento de 37,50%, resultando em uma movimentação de R\$ 5,1 bilhões de reais. Já o de Esporte, Saúde, Lazer e Beleza, no qual se enquadra a *L'Occitane*, obteve um crescimento no faturamento de 16,50%, gerando uma movimentação de R\$ 9,9 bilhões de reais. A grande expressão desse segmento deve-se ao fato de enquadrar "O Boticário", que é a maior franquia do Brasil.

Conforme os estudos de Viegas e Frederico (2005), que questionam porque um produtor bem sucedido tomaria a decisão de vender por contrato a marca e os direitos de comercialização do seu negócio, e encontram respostas na opinião de Azevedo e Silva (2002) que recorrem à *Agency theory* para explicar a relação franqueador e franqueado. De acordo com este modelo, principal e agente ou franqueado e franqueador, e respaldado pelos estudos de Laffont e Martimort (2002), objetivos conflitantes e informação imperfeita são condizentes com o formato, uma vez que cada uma das partes busca satisfação de interesses particulares.

Para Viegas e Frederico (2005), um mesmo fator pode ter características motivadoras e desmotivadoras para o sistema. Como exemplo, os autores trazem a existência de marca do franqueador, que, num primeiro momento, é fator motivacional para a abertura de uma franquia e que pode tornar-se fator desmotivacional se levado em consideração que a mesma está vulnerável à degradação de qualidade até mesmo em suas lojas próprias.

Ainda de acordo com os estudos de Viegas e Frederico (2002), os franqueadores tentam controlar, contratualmente, os incentivos aos franqueados, com cláusulas prevendo remuneração das partes ou através da prestação de serviços, como: visitas, inspeções e treinamentos. Porém, essa satisfação desejada não pode ser garantida em contrato por tratar-se de fatores intangíveis e imprevisíveis. Os autores trazem o exemplo do comportamento da demanda para ilustrar a questão. A mesma torna impossível perceber se a queda em receita trata de fatores motivacionais ou retração nos negócios, displicência do franqueado ou do franqueador.

Apesar de o sistema de franquias combinar as vantagens do negócio gerenciado pelo proprietário, com a eficiência da centralização da tomada de decisões de cadeias de lojas (LEVY, 2000), o franqueado, que muitas vezes não possui experiência como gestor, enfrenta dificuldades com variáveis controláveis, como: definições de tarefas, autoridade e responsabilidade com controle de estoque, manutenção da loja, e aspectos financeiros (BERMAN E EVANS, 1998).

Em função disso, o franqueado deve analisar algumas questões antes da abertura de uma franquia, como: autoconhecimento e razões que motivaram a abertura de uma franquia; conhecimento do franqueador; conhecimento do mercado específico que se pretende atuar e conhecimento do produto/ serviço envolvido na operação de *franchising* (CHERTO, 1998).

Os quadros seguintes organizam as principais vantagens e desvantagens do sistema, tanto para o franqueador, quanto para o franqueado:

**Quadro 1 – Principais Vantagens e Desvantagens do Sistema para Franqueador**

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
F R A N Q U E A D O R	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez de expansão</li> <li>• Imagem corporativa</li> <li>• Desenvolvimento de uma rede</li> <li>• Aumento da rentabilidade com redução de custos</li> <li>• Motivação maior do franqueados</li> <li>• Maior participação no mercado</li> <li>• Maior cobertura geográfica</li> <li>• Melhor publicidade</li> <li>• Maior vantagem competitiva</li> <li>• Descentralização</li> <li>• Economias de Escala</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perda parcial do controle</li> <li>• Maior custo de supervisão</li> <li>• Maiores custos de formatação</li> <li>• Perdas do sigilo</li> <li>• Risco de desistência</li> <li>• Autonomia parcial</li> <li>• Planejamento para expansão</li> <li>• Cuidados para seleção</li> <li>• Perda de padronização</li> </ul>

Fonte: DAHAB, Sônia, 1996

**Quadro 2 - Principais Vantagens e Desvantagens do Sistema para Franqueado**

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
F R A N Q U E A D O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Know – How</i> adquirido</li> <li>• Maior chance de sucesso</li> <li>• Plano de negócio</li> <li>• Maior vantagem competitiva</li> <li>• Informações sobre instalação</li> <li>• Economias de escala</li> <li>• Maior crédito</li> <li>• Aumento de rentabilidade com redução de custos</li> <li>• ROI (Retorno sobre Investimento) mais rápido</li> <li>• Pertence a uma corporação</li> <li>• Pesquisa e desenvolvimento do franqueador</li> <li>• Independência jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia parcial</li> <li>• Maiores controles</li> <li>• Risco de desistência</li> <li>• Taxas de franquias</li> <li>• Cuidados para seleção</li> <li>• Localização forçada</li> <li>• Restrições na cessão do sistema</li> <li>• Risco associado ao desempenho do franqueador</li> </ul>

Fonte: DAHAB, Sônia, 1996

Amparado pelos estudos de Barbosa (2010), que fez uma correlação entre a teoria da escassez de recursos e as franquias, verifica-se a possibilidade de acesso a recursos

financeiros e gerenciais que empresas novas e pequenas possuem dificuldade para desenvolver.

De acordo ainda com o trabalho de Carney e Gedajovic (1991) apud BARBOSA (2010), pelo modelo proposto pela teoria da escassez de recursos, busca-se explicar por que uma empresa iria abrir mão de uma considerável parcela de sua rentabilidade para um terceiro? A teoria da escassez de recursos procura responder essa pergunta relacionando a diminuição de rentabilidade com os ganhos oriundos do acesso a mecanismos que dificilmente teriam.

Uma grande vantagem do sistema de franquias já relatada neste trabalho, amparada por Maricato (2006), são os treinamentos contínuos realizados pelo franqueador. Cabe-lhe, pois, auxiliar no processo de recrutamento, selecionar equipe para a primeira unidade e, ao mesmo tempo, pensar no tipo de profissionais que auxiliarão na formatação e consultoria específica da unidade franqueada.

Como já identificado no decorrer do trabalho no capítulo sobre gestão estratégica, apesar de o fornecedor não estar integrado legalmente ao sistema de franquias, entende-se o mesmo como elemento fundamental da rede. A depender da intensidade da relação entre fornecedor e franqueador, existirá uma grande ou pequena dependência (DAHAB, 1996).

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

Neste artigo, foi construído um estudo multicaso, a partir da análise de três franquias de *shopping centers*, aqui representadas por Victor Hugo, L'Occitane e Bob Store. Este método deve ser utilizado em situações onde o problema de pesquisa está focado em acontecimentos contemporâneos, sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 2005, p.28). A adoção deste método é favorecida pelo aumento do número de observações e do confronto de resultados em relação a cada um dos objetos de estudo, do enriquecimento das conclusões e dos resultados do estudo.

Com o intuito de levantar dados secundários, realizou-se uma pesquisa documental nas instituições objeto de estudo. Gil (1999) destaca a semelhança entre as pesquisas documentais e bibliográficas, diferenciando-as apenas pela natureza das fontes consultadas. Neste caso, foram consultados relatórios internos das empresas estudadas, tais como: balanço dos últimos três anos (quando existirem), controles internos e controle de estoque, a fim de verificar o desempenho das franquias. Foram consultados também dados estatísticos do ABRASCE, para busca de dados do segmento de varejo em *shopping centers*, do SEBRAE para contextualização do percentual de empresas que encerram suas atividades nos primeiros anos de atividade e, principalmente, da ABF, que, por ser a Associação das franquias no país, foi a responsável pelos dados constantes no capítulo sobre o tema, com relação ao faturamento, à quantidade de redes e evolução do setor.

Buscou-se, após as etapas de coleta e análise dos dados, que os resultados encontrados fossem utilizados na descrição de como as organizações estabelecem parâmetros de gestão das suas unidades de *Franchising*. Para a coleta de dados primários, optou-se pela aplicação de questionário. Este método permite extrair dos participantes respostas que expressem opiniões mais aprofundadas sobre as questões e o problema investigado (CRESWELL, 2007).

Para elucidação das questões apresentadas neste trabalho, bem como visando atingir os objetivos propostos, elaborou-se o questionário de pesquisa, dividido em quatro blocos. São eles: perfil do franqueado, fatores motivacionais para ser um franqueado, percepção sobre os fatores para escolha do segmento, percepção sobre os aspectos de gestão e percepção sobre o desempenho da franquia.

Como técnica de análise dos dados provenientes das entrevistas com os franqueados e dos documentos será usada a análise de conteúdo, vista como “um conjunto de técnicas de

análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (BARDIN, 1977, p.42).

#### **4. A GESTÃO ESTRATÉGICA DA VICTOR HUGO, BOBSTORE E L'OCCITANE**

Destina-se à apresentação dos resultados coletados por intermédio de um questionário, fazendo a devida correlação entre os dados coletados e o referencial teórico, e procurando identificar as atitudes estratégicas dessas franquias, bem como as dificuldades e facilidades no processo de gestão das marcas e relação entre franqueado e franqueador.

Iniciando o processo de análise dos dados obtidos, verifica-se o perfil do franqueado. Constata-se que o mesmo coaduna com a idéia de Bernard (2000), que considera franquias como boas opções de investimento para executivos em fase de transição. A franqueada do grupo em análise optou pelo modelo formatado e menos arriscado que só uma franquia pode proporcionar. O fato de tratar-se de um profissional maduro e com formação superior compatível com a gestão, são importantes e devem ser levados em consideração porque, apesar de a formatação do modelo de negócio suprimir a falta de experiência anterior, um franqueado com formação superior compatível facilita o processo (BERNARD, 2000).

Com relação a origem de recursos a serem aplicados no negócio, a franqueada utilizou 80% de capital de terceiro e 20% de próprio. Tal questão que está amparada por Gitman (2008), para quem é realmente mais saudável financeiramente para a empresa captar de terceiros o valor do investimento (capital de longo prazo) do que o valor do capital de giro, já que o recurso para pagamento no curto prazo é mais caro do que no longo. Maricato (2006) também salienta que o investimento inicial feito pelo franqueado pode ser oriundo de recursos próprios ou de terceiros, desde que o mesmo possua capacidade de endividamento para custear despesas iniciais.

Analisando os fatores motivacionais para ser um franqueado, verifica-se que independência funcional e não subordinação foi considerada importante. Bernard (2000) e Dahab(1996) salientam como vantagem de se tornar um franqueado o fato de ser proprietário do seu próprio negócio, mesmo sem 100% de controle sobre ele. Assim como o retorno financeiro de curto prazo que é considerado um aspecto motivacional de grande importância por parte do franqueado analisado e que da mesma forma, corrobora com Dahab(1996), que classifica como vantagem do franqueado. A perspectiva de retorno mais rápido por se tratar de um modelo de negócio formatado e com marca consolidada do que em uma empresa tradicional é fator preponderante para a escolha de um empreendedor por uma franquia. Tal perspectiva é reforçada por dados do SEBRAE que reconhece uma taxa de insucesso 68% para novos negócios, enquanto que no formato de franquias, o percentual desce para 6%.

A credibilidade da marca escolhida foi um fator importante na escolha do segmento por parte do franqueado, fato que coaduna com Bernard (2000) e Maricato (2006), que classificam como importante o investimento em uma marca consolidada e com reconhecimento do mercado. Importante salientar, amparada por Dahab (1996), que o investimento em uma marca consagrada possui um retorno de investimento mais rápido e uma maior absorção do mercado consumidor. Viegas e Frederico (2005) salientam a importância do constante investimento na marca por parte do franqueador, uma vez a existência de marca, que num primeiro momento é fator motivacional para a abertura de uma franquia e pode tornar-se fator desmotivacional se for levado em consideração que a mesma está vulnerável à degradação de qualidade até mesmo em suas lojas próprias. Pode-se relacionar tal questão com a aplicação de recursos oriundos do fundo de marketing cooperado angariado pelo sistema, na marca e manutenção da mesma no mercado.



A franqueada considera muito importante o conhecimento prévio da área em que se pretende atuar. Tal fato é um contraponto ao que pensam os autores Dahab (1996), Maricato (2006) e Bernard (2000), quando afirmam que o modelo de negócio em questão não necessita de conhecimento específico sobre o segmento em que se pretende investir. De qualquer forma, quanto mais conhecimento sobre um determinado segmento ou mercado, maiores as chances de sucesso.

A Victor Hugo é uma marca muito reconhecida no mercado nacional de acessórios femininos e masculinos. Apesar da marca não possuir pesquisas oficiais de *market-share*, os números crescentes de faturamento, em torno de 15% na capital baiana, dão uma dimensão do reconhecimento da marca pelo mercado. A Bobstore, especialista no vestuário feminino, também está em franco crescimento no mercado soteropolitano. A franqueada de Salvador registrou um crescimento de 20% em relação a 2009. A marca visa um público com faixa etária entre 25 e 40 anos e com público fiel, segundo dados da franqueada. A L'Occitane, que possui apenas 2 anos no mercado soteropolitano, do qual era desconhecida por 95% da população, segundo pesquisa realizada pela franqueada, ainda está em fase de consolidação no mercado e é a única marca internacional do grupo. A marca é forte nacionalmente, já que o Brasil representa a 5ª maior operação no mundo e a mesma está presente em 80 países. Cresce a um percentual de 5%, mas com perspectiva de ampliar para 8% em 2011.

Os segmentos analisados: Vestuário, Acessórios e Cosméticos ocupam parcelas significativas do setor, com faturamento em torno de 37,5%, 41,2% e 16,5%, conforme dados da ABF (2009). O percentual do lucro é fator motivacional muito importante para a escolha do segmento sob o ponto de vista da franqueada em análise. Tal questão corrobora os estudos de Dahab (1996), Maricato (2006) e Bernard (2000), que ressaltam a importância da expectativa de resultados como fator motivacional para a abertura de franquias e escolha do segmento.

Com a relação aos *royalties*, um tema bastante impactante na relação franqueado-franqueador, verifica-se que na Bobstore a sua incidência ocorre sobre o faturamento. Desta forma, o franqueador tem uma dimensão da proporção que o mercado consumidor em determinada região possui. Apesar de tal método possuir risco de sonegação por parte do franqueado, a marca em questão estabelece o valor das compras do franqueado de acordo com o faturamento informado por ele. Sendo assim, havendo sonegação por parte do franqueado, o mesmo terá o valor de suas compras limitado prejudicando o negócio. Com relação à cobrança de *royalties* das franquias da L'Occitane, esses são incididos sobre as compras. Ao efetuar os pedidos de produtos, o franqueado arca com a taxa de 38% sobre os mesmos a título de *royalties*.

Analisando as dificuldades encontradas na abertura da franquia, a franqueada salientou que o suporte oferecido pelo franqueador no período da implantação é considerado importante. Este fato coincide até mesmo com o conceito do modelo de negócio "franquia", uma vez que se parte do pressuposto que o franqueado não possui experiência anterior e as taxas e *royalties* que são pagos ao franqueador têm como parte de objetivo a aquisição do *Know how* do franqueado e informações sobre a instalação (DAHAB, 1996).

Os custos incidentes sobre uma instalação normalmente ultrapassam o valor orçado. Por conta disso, a aquisição de um modelo formatado permite ao franqueado obter o valor exato do custo da obra, antes de a mesma ser iniciada, seja através do plano de negócio, seja através das informações sobre a instalação, e, sob o ponto de vista do franqueado corrobora com os autores que apregoam sobre o tema, e classificam como vantagem do modelo. DAHAB (1996), BERNARD (2000), MARICATO (2006), MAURO (2007). Porém, em contraposição aos referidos autores, para o franqueado em análise, o suporte do franqueador

para a escolha do ponto é indiferente, uma vez que a franqueada já possuía experiência em tal questão. Desta forma, a escolha da franqueada foi apenas validada pelo franqueador.

Quando questionada sobre o suporte oferecido pelo franqueador para novas tendências tecnológicas, a franqueada em análise informou que considera tal questão sem importância. Salienta-se que tal resposta pode estar relacionada ao fato de que, por se tratar de franquias de comércio varejista, a inovação tecnológica do setor é limitada. Alguns autores, como Dahab (1996), Mauro (2007), Maricato (2006), Cherto (1998), corroboram na questão em análise e salientam como sendo uma vantagem do sistema o suporte para novas tendências tecnológicas. A resposta da franqueada é um contraponto e busca-se entendimento para o fato com o entendimento do funcionamento do setor.

Em se tratando das estratégias utilizadas pelas franquias, e, amparada por Porter quando afirma que a diferenciação surge na cadeia de valores, verifica-se na Victor Hugo, a estratégia da diferenciação. Sua matéria prima é adquirida de fornecedores exclusivos, o jacar (tecido) é oriundo da Itália, abastece somente a marca. Em se tratando de couro, prioriza-se o originado do meio do animal (parte mais nobre), a fim de evitar que o animal tenha sofrido cortes e “manchado” o couro. Porter (1989) salienta que a diferenciação não pode ser atribuída apenas à qualidade do produto, mas que a qualidade é parte fundamental da diferenciação, além de que o elo formado com os fornecedores constitui singularidade que permite classificar a estratégia utilizada pela marca como diferenciação.

A Victor Hugo possui elo com os seus compradores, oferecendo garantia “eterna” de conserto para produtos que apresentem problemas de fabricação. Além disso, em se tratando de má utilização do produto, disponibiliza o conserto a um baixo custo, com o intuito de firmar relações duradoras e fiéis. Verifica-se que o custo para diferenciação é dispendioso, principalmente pela necessidade de se firmar o elo entre os fornecedores e compradores e de contar com atendimento personalizado e diferenciado. Além da manutenção da qualidade de um produto, há ainda a necessidade constante de investimentos, o que encarece o produto.

O embasamento para a estratégia da L'Occitane é a mesma da Victor Hugo, a diferenciação. A marca possui singularidades que a diferenciam das demais marcas de cosméticos. A principal delas é a preocupação em não realizar teste em animais, procedimento comum na indústria de cosméticos e, muitas vezes, recomendado pela comunidade científica. Porém, tal atitude seria incoerente com o que a marca prega que é a sustentabilidade e preocupação com o meio ambiente. Ressalta-se que a empresa prefere encarecer a sua cadeia produtiva do que perder a consciência ambiental, que é argumento de venda da marca.

Porter (1989) apregoa que uma estratégia de diferenciação sustentável necessita que a empresa execute de modo único, diversas atividades que influenciem a intenção de compra. Uma preocupação constante da marca coaduna com o referido autor no sentido de “tornar o uso real do produto consistente com o uso intencionado”.

Referenciado por Porter (1980) no que tange à possibilidade de uma indústria obter liderança em custo atuando como um competidor acima da média desde que mantenha seus preços dentro de uma aceitação do mercado consumidor trata-se exatamente do que se visualiza na Bobstore, uma vez que consegue o reconhecimento do mercado consumidor e conta com baixo custo de aquisição.

O segmento do vestuário, por essência, possui baixo custo de produção em função de o diferencial estar ligado à criação e, por conseguinte, a uma marca. A produção é descentralizada, distribuída em 300 fornecedores, que, em função do volume produzido individualmente, caracteriza-se como micro e pequena empresa optante do simples nacional. Tal ação diminui a carga tributária da indústria e impacta positivamente o processo. A

liderança em custo é fundamental para a longevidade de uma empresa, pois a estrutura de custos até mesmo na estratégia de diferenciação deve ser igual ou inferior a de seus concorrentes (PORTER, 1989).

Verifica-se que as franquias analisadas, para mensuração de seus estoques, utilizam o critério de custo médio, onde as compras são acumuladas e seus custos calculados pela média de aquisição. Tal critério é o mais utilizado no comércio, conforme explicação de Martins (2001), para produtos que são adquiridos em datas distintas, com valores diferentes e que podem ser cambiados entre si. Ressalta-se que a franquia de cosméticos, L'Occitane, necessita de uma fiscalização quanto ao vencimento de seus produtos uma vez que possuem prazo de validade, e a franquia determina que sejam retirados da prateleira três meses antes do prazo.

Quanto ao giro de estoque, verifica-se que as franquias possuem prazos distintos, principalmente em razão da especificidade do ramo em que cada uma está inserida. A Bobstore possui um giro de estoque de trinta e cinco dias, ou seja, seus produtos levam em média essa quantidade de dias para ser vendido. Considera-se um prazo curto, coerente com a expectativa do ramo de vestuário que possui quatro coleções oficiais e duas intermediárias. A L'Occitane possui um prazo de sessenta e cinco dias para que os produtos saiam do estoque, quer dizer, sejam vendidos. O segmento possui em média sessenta dias de prazo para giro de estoque. Ressalta-se que a marca possui dois lançamentos de produtos novos anuais e campanhas especiais para Natal, Dia dos Namorados e Dia das Mães, datas consideradas de alta vendagem para a franqueada.

A Victor Hugo possui o prazo mais alto para giro de estoque das empresas analisadas. Trata-se de setenta dias, que são relativamente poucos se considerarmos o preço dos produtos e quantidade de coleções durante o ano que são apenas duas. É de se ressaltar que os produtos só entram em liquidação a cada dois anos e que a marca não incentiva tal ação.

As perdas da Victor Hugo representam 0,3% do valor do estoque com um impacto financeiro com relação ao faturamento de 0,2% e sobre o resultado operacional de 0,8%. Tais números são irrelevantes e não comprometem o resultado líquido da empresa. Já as perdas da Bobstore representam 1% do valor do estoque com um impacto financeiro com relação ao faturamento de 0,5% e sobre o resultado operacional 0,9%. Tais números são irrelevantes e não comprometem o resultado líquido da empresa. Na L'Occitane, as perdas representam 2% do valor do estoque com um impacto financeiro com relação ao faturamento de 1,4% e sobre o resultado operacional 3%. Tais números são mais significativos do que as das outras marcas, em razão do segmento de cosméticos possuir perdas com prazo de validade e possíveis furtos dos produtos menores.

No que tange à gestão financeira das franquias, constata-se, mais uma vez, que o investimento de capital próprio foi pequeno em relação ao capital total da empresa. Trata-se de uma decisão arriscada uma vez que o capital de terceiros, apesar de ser mais barato para a empresa, é mais arriscado. Tal risco deve-se ao fato de que a empresa pode ter dificuldades para pagar as despesas financeiras inerentes à captação de terceiros. Ressalta-se, porém, que a captação de recursos de terceiros, apesar de mais arriscada, é menos onerosa para a empresa, pois é mais barato o pagamento de despesas financeiras do que o retorno ao sócio pelo capital investido. Verifica-se que o percentual de ativo circulante é elevado, e o fato deve-se em função do segmento de comércio varejista. Notadamente neste tipo de empresa, o valor do seu estoque é consideravelmente alto, pois é a mola propulsora do negócio. Para financiar o estoque, a franqueada informa que recorre a capital de terceiros e que a margem do negócio permite tal ação.

Com relação ao suporte de recrutamento de vendedores oferecido pelo franqueador, a franqueada ressalta que se encontra insatisfeita, uma vez que não recebe tal suporte em

nenhuma das marcas. A franqueada salienta, ainda, que, no momento da implantação, a primeira equipe recebe treinamento de um supervisor da marca que acompanha a abertura da loja, mas que a rotatividade do comércio é muito grande e é comum que os vendedores não completem um ano na empresa. Tal questão é um contraponto ao que é apregoado pelos autores Mauro (2007), Maricato (2006), e Dahab (1996), que consideram como vantagem ser franqueado o suporte recebido na contratação de pessoas.

Analisando o bloco de questões sobre a relação franqueado-franqueador, verifica-se que, quando questionado sobre a satisfação com relação às suas visitas à franquia máster, o franqueador se diz satisfeito e salienta que as mesmas são suficientes para a realização das compras, atualização das novidades e pré-lançamentos da marca, bem como participação nas decisões estratégicas da marca. Com relação às visitas efetuadas pelo franqueador, a franqueada em análise considera-se satisfeita e salienta que as mesmas são suficientes para a manutenção da relação. A franqueada salienta a importância das visitas regulares do franqueador para que se tenha certeza de que a loja está representando de forma fiel a marca.

Em contraponto à satisfação que a franqueada tem com relação às visitas que o franqueador efetua regularmente na franquia, a franqueada considerou como indiferente a supervisão do franqueador nos três primeiros anos de franquia. A relação entre franqueado e franqueador é objeto de diversos estudos, em parte, em função da perda de controle que o franqueador precisa administrar e do parcial controle que o franqueado necessita entender que tem. Tratam-se de “sócios-concorrentes” que, em alguns momentos, misturam a relação, principalmente quando o franqueado imagina que poderia lucrar mais se não houvesse o franqueador e, conseqüentemente, o pagamento de *royalties* e taxas. Viegas e Frederico (2005) argumentam ainda que a própria marca que, num primeiro momento, é fator motivacional para abertura de uma franquia, acaba se tornando fator desmotivacional, uma vez que a mesma está sujeita à degradação e à perda de valor.

Verificou-se, no tópico sobre as transformações ambientais, que o suporte oferecido, pelo franqueador para novas tendências tecnológicas, é indiferente, assim como o suporte para contingências ambientais, como a inserção de um novo concorrente que também é classificada como indiferente. As afirmações realizadas pela franqueada são contrapontos ao que corroboram autores como Dahab (1996), Maricato(2006) e Bernard (2000), que argumentam a importância do suporte oferecido pelo franqueador para que o franqueado acompanhe as transformações ambientais. Com relação ao suporte do franqueador para mudanças estratégicas, com um novo shopping, a franqueada considerou pouco importante, uma vez que a mesma negociou com o próprio shopping, quando decidiu abrir novas lojas, sem interferência do franqueador.

Verificou-se ainda que as marcas L'Occitane e Victor Hugo não possuem concorrentes diretos e que, para enfrentar os concorrentes da Bobstore, a franquia conta com uma política agressiva de marketing. No que se refere às mudanças mercadológicas, verificou-se uma preocupação por parte da franqueada em acompanhar a expansão do mercado, através da abertura de três novas lojas, de cada marca, no Salvador *Shopping*, que foi ampliado em 2009. Vale observar, que as lojas situadas no Shopping Iguatemi, que se situam nas proximidades do *Shopping* recém inaugurado, sofreram forte impacto: a Victor Hugo experimentou uma redução de vendas por um período de quatro meses, a BobStore não sofreu impacto em seu faturamento, em virtude da maior parte das vendas serem realizadas para clientes fidelizados, muitas vezes em suas residências, e L'Occitane foi a mais afetada, experimentando uma redução de 20% em seu faturamento.

Pôde ser verificado que, apesar de autores como Dahab(1996), Maricato(2006) e Bernard(2000) considerarem como diferencial estratégico o suporte oferecido pelos

franqueadores para transformações ambientais, tal questão, nas empresas analisadas, não é relevante. Em parte, pode-se considerar o fato de que a franqueada possuía experiência gerencial, mas fica claro que o conhecimento do mercado em que se atua é diferencial importante para o acompanhamento das referidas mudanças.

E, finalmente, analisando a percepção da franqueada com relação ao desempenho da franquia, verifica-se uma satisfação com relação aos números da Victor Hugo e Bobstore. Com relação à L'Occitane, observa-se que os números estão aquém do esperado. A análise supracitada é amparada pelas taxas demonstradas no quadro a seguir, exibindo taxas de crescimento anual de faturamento entre 15% e 20%. Tais percentuais referem-se às franquias da Victor Hugo e Bobstore que estão inseridas nos segmentos de franquias que mais crescem no país.

Pode-se comprovar que, com exceção da L'Occitane, as franquias analisadas possuem margem líquida acima dos 30%. Tais indicadores, onde já estão contemplados todos os gastos incorridos, são a forma mais concreta de verificação do sucesso do negócio. As taxas auferidas são consideradas como excelente negócio para o investimento em franquias de tais segmentos. Com relação aos percentuais encontrados na L'Occitane, verifica-se que os referidos encontram-se bem abaixo das taxas das outras duas franquias. Tal questão submete a viabilidade da manutenção do negócio. Verifica-se que, no primeiro ano de atividade, as franquias da Victor Hugo e Bobstore já contavam com margem líquida entre 10% e 15%, que denotavam para um crescimento maior com a maturação das marcas no mercado.

Verificou-se que o crescimento do lucro anual está condizente com a margem líquida auferida. Nas franquias da Victor Hugo e Bobstore, encontram-se acima dos 20% anuais, enquanto que a L'Occitane está entre 1% e 5% ao ano. Ressalta-se que os percentuais encontrados estão acima das taxas de inflação e PIB e apontam para um negócio realmente rentável. A afirmação anterior pode ser comprovada com a análise da taxa de lucro sobre o capital investido, que se encontra acima de 30% nas franquias da Victor Hugo e Bobstore. Tais percentuais atribuem o negócio a uma excelente opção de investimento e podem estar ligados ao modelo de negócio em que estão inseridos e estudados neste trabalho, franquias.

**Tabela 1. Percepção sobre o desempenho da franquia**

<b>PERCPÇÃO SOBRE O DESEMPENHO DA FRANQUIA</b>	<b>VICTOR HUGO</b>	<b>L'OCCITANE</b>	<b>BOB STORE</b>
<b>Taxa de lucro sobre o capital investido</b>	<b>Acima de 30%</b>	<b>Entre 1% e 5%</b>	<b>Acima de 30%</b>
<b>Margem líquida da franquia (depois de pago todos os custos e despesas)</b>	<b>Acima de 30%</b>	<b>Entre 1% e 5%</b>	<b>Acima de 30%</b>
<b>Margem líquida no primeiro ano</b>	<b>Entre 10% e 15%</b>	<b>Entre 1% e 5%</b>	<b>Entre 10% e 15%</b>
<b>Crescimento anual do faturamento</b>	<b>Entre 15% e 20%</b>	<b>Entre 5% e 10%</b>	<b>Entre 15% e 20%</b>
<b>Crescimento do lucro anual</b>	<b>Acima de 20%</b>	<b>Entre 1% e 5%</b>	<b>Acima de 20%</b>
<b>Valorização de capital</b>	<b>Acima de 30%</b>	<b>Entre 1% e 5%</b>	<b>Acima de 30%</b>

*Fonte: Elaboração própria (2010).*

O quadro seguinte visa demonstrar a estrutura de gastos fixos e variáveis da empresa em questão, objetivando comprovar as afirmações anteriores.

**Tabela 2. Estrutura de Gastos das Franquias.**

<b>ESTRUTURA DE RESULTADO</b>	<b>V H</b>	<b>BOBSTORE</b>	<b>L'OCCITANE</b>
Venda bruta	100%	100%	100%
Custo mercadorias vendidas	35%	26%	38%
Despesas variáveis	14%	21%	24%
Despesas fixas	19%	18%	25%
Despesas financeiras	6%	8%	9%
Lucro líquido	26	27	4%

*Fonte: Elaboração própria (2010).*

Verificou-se, com relação ao desempenho das franquias, tratar-se de uma excelente opção de investimento, com exceção da L'Occitane, fato que coaduna com os autores Dahab (1996), Maricato (2006) e Bernard(2000) no que se refere ao investimento em um modelo de negócio formatado, já testado e com margens bastante atrativas.

## **5. CONCLUSÕES**

Esta pesquisa buscou analisar como as franquias de varejo dos *shoppings centers* de Salvador são gerenciadas, especificamente as franquias Victor Hugo, Bobstore e L'Occitane. Ao investigar este fenômeno, verificou-se, inicialmente que as razões motivadoras do empreendedor ao abrir uma franquia são a independência funcional, a não subordinação e, principalmente, a expectativa financeira. Nas empresas analisadas, tais questões puderam ser comprovadas uma vez que foram apontadas pelos franqueados como fundamentais. É de se ressaltar que, para a escolha do modelo de negócio em pauta, é destacada a maior segurança oferecida pelo formato, fato que coaduna com os autores Dahab(2006), Cherto e Rizzo (1991), Bernard(2000) e Maricato (2006).

Com relação às práticas gerenciais, verificou-se que o suporte oferecido pelo franqueador é ainda menor e, nessa questão, o *know how* do franqueado será um diferencial para o sucesso ou insucesso da franquia. Ressalta-se a importância de negociações maiores e eventuais como as realizadas com a administradora de cartão de crédito. Porém as mesmas não são suficientes para que a empresa consiga manter as boas práticas gerenciais.

A relação entre franqueado e franqueador é considerada respeitosa e tal consideração é de suma importância para a manutenção de uma boa relação entre as partes. Por outro lado, a relação entre franqueado e franqueador é objeto de diversos conflitos, em parte, em função da perda de controle que o franqueador precisa administrar e do parcial controle que o franqueado necessita. Tratam-se de “sócios/concorrentes” que em alguns momentos misturam a relação, principalmente quando o franqueado imagina que poderia lucrar mais se não houvesse o franqueador e, conseqüentemente, o pagamento de *royalties* e taxas.

Outro contraponto verificado com relação ao que é exposto pelos autores já elencados é a questão do suporte oferecido pelo franqueador para o treinamento dos vendedores, onde se constatou que, assim como ocorre no processo de recrutamento, não há efetivamente suporte para o treinamento da equipe de vendas. Apesar de a franqueada investir no treinamento

constante da gerência, a fim de que a mesma seja capaz de oferecer o suporte necessário aos vendedores, um treinamento efetuado pela própria marca seria mais eficaz.

Apesar das limitações impostas pelo modelo e pela falta de suporte por parte do franqueador em determinadas situações, existe uma satisfação com o desempenho das franquias como um todo. Tal afirmação é amparada pelas taxas já demonstradas na seção sobre desempenho, em que foi possível comprovar taxas de lucro e sobre o capital investido acima do patamar de 30%. Verifica-se que as taxas em análise encontram-se acima das taxas de inflação e do PIB, sendo classificadas, portanto, como um excelente investimento.

A L'Occitane, entretanto, não possui taxas tão satisfatórias quando comparadas às franquias da Victor Hugo e da Bobstore. A principal razão encontrada para tal é o tempo de operação da franquia. Trata-se de uma marca nova no mercado soteropolitano e que ainda está sendo assimilada. A diferença no desempenho das franquias em estudo foi também constatada em relação ao primeiro ano de atividade. Enquanto que em seu primeiro ano de atividade as franquias da Bobstore e da Victor Hugo possuíam uma margem líquida em comparação ao faturamento entre 10% e 15%, respectivamente, a L'Occitane possuía entre 1% e 5%. Tal questão é um contraponto ao crescimento de faturamento do segmento de cosméticos no país, setor no qual está inserida a L'Occitane, que segundo dados da ABF foi de 16,50% entre 2008 e 2009.

Com relação ao crescimento anual do faturamento das três marcas, verificou-se que as franquias relacionadas a bolsas, acessórios e vestuário possuem taxas entre 15% e 20%. Tais franquias encontram-se entre os segmentos de franquias que mais crescem no país, conforme dados da ABF.

Ao buscar investigar como ocorre a gestão de franquias de comércio varejista no mercado de *shopping centers* em Salvador, verificou-se que, apesar de estarem inseridas em um modelo de negócio formatado e com independência limitada, as mesmas são gerenciadas com autonomia em questões de relevância, como a gestão de pessoas e a gestão financeira. Salienta-se, que o pouco suporte oferecido em tais questões é um ponto importante para empreendedores que não possuem experiência em gestão e podem estar ligadas às taxas de insucesso do setor, o que não ocorreu nas empresas analisadas.

## 6. REFERÊNCIAS

ABF. Associação Brasileira: 20 anos de Franchising – 100 anos de Varejo, Ed. Lamônica, 2008

ABF. Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em :15.de novembro de 2009.

ABF. Associação Brasileira de Franchising. Disponível em: <http://www.portaldofranchising.com.br>. Acesso em :20.de setembro de 2010.

ABRASCE. Associação Brasileira de Shopping Center. Disponível em< <http://portaldoshopping.com.br>> acesso em 21 de setembro de 2010.

ANDREWS, K.R. The Concept of Corporate Strategy – Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1971.

ANSOFF, H.I. Estratégia Empresarial. McGraw Hill do Brasil Ltda. São Paulo, 1977.

ANUÁRIO de franquias. São Paulo: On Editora, 2006.

AZEVEDO, P. F. & V. L. S. Silva (2002), “Contractual mix analysis in the Brazilian franchising”, Texto para Discussão, Universidade Federal de São Carlos, SP, Brasil.

BARBOSA, J.A.Silva (2010), “Variáveis Explicativas da Internacionalização de Franquias Brasileiras – Um Estudo Causal à Luz das Teorias da Agência e da Escassez de Recursos”, Dissertação, Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Brasil.

BERNARD, Daniel Alberto, Como escolher a franquia certa: as melhores práticas: guia de orientação a interessados na compra de uma franquia. São Paulo:Atlas, 2000.

- BERMAN, B.; EVANS, J. R. Retail management: a strategic approach. New York: Macmillan, 1989.
- CARVALHO, F.A. & VIEGAS, L. Eduardo (2005), “Em busca de Vantagem Competitiva em Sistemas de Franquia: Customização contra Conflito em uma Rede de *Fast Food*”, Anais do XXX ENANPAD, 2005.
- CHERTO, M. R. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: MacGraw-Hill, 1988.
- CHERTO, M. R.; RIZZO, M. *Franchising: como comprar sua franquia passo a passo*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- DAHAB, Sônia, Entendendo *Franchising*, Uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor, Casa da Qualidade. Bahia, 1996.
- HAMEL, G. PRAHALAD, C.K. . Competindo pelo future. Ed. Campus. Rio de Janeiro, 1995.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa. A utilização do RGT (Repertory Grid Technique) na mensuração de imagem de shopping centers. ENANPAD, 2005, 15 p.
- KOTLER, P. Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAFFONT, J. J. & D. MARTIMORT (2002), The Theory of Incentives: the Principal-Agent Model, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- LAVIERI, Carlos Amorim. Sistemas de Avaliação de Desempenho aplicados em Redes de Franquias. Dissertação de Mestrado FEA/USP. São Paulo, 2008.
- LEVY, Michael; Weitz, Barton, Administração de Varejo, São Paulo, Ed. Atlas, 2000.
- MARICATO, Percival. Franquias: Bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares, 2006.
- MARQUES, D.S. & MERLO, E. Monforte (2007), “Barreiras à Internacionalização de Franquias Brasileiras ”, Anais do XXXIII ENANPAD, 2007.
- MAURO, Paulo Cesar, Guia do franqueador: como crescer através do franchising ( São Paulo: Nobel, 1994)
- MAURO, Paulo Cesar, Guia do franqueado: leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquia ( São Paulo: Nobel, 2007)
- MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B. ; LAMPEL, J. . Safari de Estratégia. Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Bookman. Porto Alegre, 2000.
- NALEBUFF, B.J. ; Brandenburger, A.M. . Co-opetição. Ed. Rocco Ltda. Rio de Janeiro, 1996.
- PADILHA, Valquiria. Shopping Center: A catedral das Mercadorias, Ed. Boitempo. São Paulo, 2006.
- PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil, Gestão e Estratégia. São Paulo, 2000.
- PINTO, Sandro C. Moreira, Estratégia e Competitividade no Varejo: Análise do setor de grandes *shoppings centers* na cidade de Salvador, Bahia. Salvador , 2008.
- PRADO, M.N. Franchising na Alegria e na Tristeza, Ed.Lamônica. São Paulo, 2008.
- PORTER, M.E. . Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1980.
- PORTER, M.E. . Vantagem Competitiva. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1986.
- PORTER, M.E. . Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1999.
- SHUMPETER, J.A. . Teoria do Desenvolvimento Econômico. Abril Cultural. São Paulo, 1982.
- SCHUMPETER, J. A. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.
- SEBRAE – SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>. Acesso em: 24 set. 2009.
- VIEGAS, Luis.E, CARVALHO, Frederico A., Em busca da Vantagem Competitiva em Sistema de Franquias: Customização contra Conflito em uma Rede de FAST FOOD. , ANPAD, 2005, Anais