



VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO VAREJO DE VESTUÁRIO

Fábio Romito (UNIP)

fabioromito@terra.com.br

Fátima Guardani Romito (MACKENZIE)

faromito@terra.com.br

Catarina Lopes de Nani (FAAP)

catarina@todosabordo.com.br

O setor varejista tem tido importância crescente na economia brasileira, configurando-se como um dos principais setores na geração de empregos. Dentre as diversas formas de gestão do varejo, destaca-se o crescimento do sistema de franquias,, principalmente no setor de vestuário. Neste trabalho, buscou-se entender as principais vantagens e desvantagens relativas à utilização do sistema de franquias no varejo do setor de vestuário feminino, através de entrevistas realizadas junto a proprietários e gerentes de empresas franqueadoras e de lojas das marcas franqueadas, situadas em shopping centers da cidade de São Paulo. As entrevistas foram transcritas e procedeu-se à análise de conteúdo, identificando-se várias categorias relativas às vantagens e desvantagens do sistema de franquias para o setor.

Palavras-chaves: varejo, sistemas de franquias, vestuário

1. Introdução

O setor varejista vem assumindo uma importância crescente na economia de diversos países. No Brasil, tem se configurado como um dos principais setores no que se refere à geração de empregos sendo que empregava, em 2006, 20% da população economicamente ativa, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Acompanhando o crescimento do setor varejista com um todo, cresce também o número de *shopping centers*, os quais se destacam por propiciar aos consumidores utilidade de posse, tempo e lugar (FELISONI & SILVEIRA, 2005). Segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE), em 2006, o número de *shopping centers* no Brasil equivalia a 262, sendo 245 em operação, e outros 17 em construção. De acordo com a ABRASCE, o maior número de *shopping centers* concentra-se na região Sudeste (65%), e a capital do estado de São Paulo corresponde a 23% do total.

O setor varejista tem passado a adotar tecnologias avançadas de informação e de gestão, contribuindo para a modernização do sistema de distribuição (PARENTE, 2000). Dentre as várias formas de gestão voltadas ao varejo, destaca-se o crescimento do sistema de franquias. Conforme pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF), registrou-se, no Brasil, em 2005, um crescimento no número de franquias em torno de 13%. Conforme Parente (2000), o sistema de franquias corresponde a uma tendência mundial de maior integração dos membros de um canal de distribuição, com a finalidade de maximizar os resultados buscando a competitividade e o crescimento da marca franqueada no mercado.

Dentre os principais setores nos quais tem crescido a utilização do sistema de franquias para a expansão das marcas, destaca-se, segundo a ABF, o setor de vestuário. O setor de vestuário é composto por mais de 30 mil empresas, considerando-se toda a sua cadeia produtiva, sendo que 96% delas correspondem a micro e pequenas empresas, conforme dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e Confecção (ABIT). A produção do setor de vestuário é formada por uma grande variedade de tipos de produtos, uma vez que o mercado consumidor é segmentado por faixa etária, sexo, idade, nível de renda, tipo de uso, entre outros aspectos, o que contribui para a existência do número elevado de empresas no setor, as quais buscam conquistar seus espaços no mercado, tornando-se competitivas frente à concorrência.

Nas buscas realizadas nas bases de dados nacionais e internacionais, foram encontrados trabalhos relativos a varejo ou a sistemas de franquias. No entanto, não foi encontrado nenhum trabalho que contemplasse, especificamente, as vantagens e desvantagens do sistema de franquias junto a empresas do setor de vestuário. Dada a importância do sistema de franquias como uma das formas crescentes de gestão do varejo, torna-se importante identificar suas vantagens e desvantagens, do ponto de vista dos responsáveis pelas empresas que têm adotado tal sistema para expandirem suas marcas (as empresas franqueadoras) e aqueles que têm optado por comercializar as marcas franqueadas (os franqueados).

O objetivo deste trabalho foi identificar as principais vantagens e desvantagens relativas à utilização do sistema de franquias no varejo do setor de vestuário feminino. Para tanto, foram entrevistados proprietários e gerentes de empresas do setor de vestuário, focando-se naquelas que trabalham exclusivamente com produtos voltados ao público feminino, e que optaram por expandir suas marcas no varejo sob a forma de lojas situadas em *shopping centers* da cidade de São Paulo, através da implantação do sistema de franquias. Também foram entrevistados proprietários das lojas das marcas franqueadas, com o objetivo de se entender os dois pontos de vista sobre o assunto.

2. O sistema de franquias no varejo

O varejo equivale a uma das formas de distribuição e comercialização dos produtos, tornando-os disponíveis para uso ou consumo (SIQUEIRA, 1992; SEMENIK & BAMOSSY, 1995). Trata-se de uma comercialização destinada aos consumidores finais, que se constitui em um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços, e engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços (LAS CASAS, 2004; LEVY & WEITZ, 2000; KOTLER & ARMSTRONG, 2004).

Conforme Meyer & Harris (1988), o varejo é a última etapa na cadeia de distribuição, que começa com o produtor e termina no consumidor, podendo essa cadeia ser curta ou longa, dependendo do número de intermediários entre o produtor e o consumidor. O varejo é um canal de distribuição e os varejistas, ou seja, os intermediários que se dedicam a vender os produtos para os consumidores finais, servem de elo entre os produtores e os consumidores, tornando o processo de troca mais eficiente (CHURCHILL & PETER, 2005).

Para Foster (1995), a criação de um sistema de franquias constitui-se como uma das alternativas para a expansão dos negócios de uma empresa no varejo. Além disso, como colocam Schneider & Taiar (1991), viabiliza a chegada dos produtos em regiões afastadas, sem implicar na abertura de lojas próprias.

O sistema de franquias constitui-se em um sistema integrado de negócios, no qual o franqueador concede ao franqueado uma licença para a utilização da marca e comercialização de seus produtos (FOSTER, 1995). O sistema envolve a integração entre todas as atividades operacionais do franqueador, inclusive o desenvolvimento dos produtos e o controle de qualidade (LEITE, 1990). O crescimento através do sistema de franquias depende da capacidade de se expandir do franqueador, o qual concede ao franqueado, por um acordo contratual, o direito de operar um ponto de venda usando o nome e o formato criado e mantido pelo franqueador, mediante uma contraprestação financeira (a taxa para concessão da franquia e o percentual sobre o faturamento) e o cumprimento de certas normas (CHERTO & HAYES, 1998; LEVY & WEITZ, 2000; PLÁ, 2001). Segundo Mendelsohn (1994), os contratos de franquias podem envolver transações entre fabricantes e atacadistas ou varejistas, bem como entre atacadistas ou varejistas entre si.

Leite (1990) afirma que todas as operações do franqueador devem ser descritas aos franqueados, a fim de treiná-los através da experiência do franqueador. Para tanto, o autor estabelece que o franqueador deve montar um esquema de treinamento contínuo e permanente, com o objetivo de atender às necessidades operacionais de funcionamento eficiente entre a organização e a rede de franqueados; e deve prestar alguns serviços ao franqueado, como a pesquisa do ponto de venda, a assessoria jurídica, fiscal e tributária, o treinamento dos funcionários e a divulgação da marca. Por outro lado, o franqueador também deve supervisionar as operações de comercialização e administração do franqueado, através de auditorias para verificar seus procedimentos.

3. Características do sistema de franquias

De acordo com Schneider & Taiar (1991), o sistema de franquias possibilita às empresas franqueadoras colocarem seus produtos no mercado com um dispêndio de capital, uma vez que os franqueados são, cada um deles, proprietários do negócio que contam com a experiência de seus franqueadores. No entanto, os autores alertam para o fato de que algumas condições necessitam ser atendidas, sendo que os franqueadores devem dispor de uma marca

estabelecida no mercado, necessitam possuir produtos ou serviços que os diferenciem dos concorrentes e devem procurar atender um mercado consumidor que possibilite a expansão da marca através do sistema de franquias.

Dentre as principais vantagens associadas pelos autores ao sistema de franquias, pode-se identificar: a velocidade de expansão da rede de distribuição, contemplando diversos locais simultaneamente; o aumento da rentabilidade, devido ao incremento nas vendas, provocado pelo crescimento da distribuição; a expansão da marca no mercado, perante a concorrência; a utilização do capital dos franqueados; a redução de custos, sendo que cada franqueado passa a buscar formas de aumentar sua rentabilidade e controlar suas despesas. (LEITE, 1990; SCHNEIDER & TAIAR, 1991). Por outro lado, os autores alertam para possibilidade da perda parcial do controle, à medida que as distâncias aumentam e cresce o número de franqueados; e a necessidade de manutenção dos sistemas de controle da demanda por variados tipos de produtos (CHERTO, 1988; LEITE, 1990).

No que se refere aos franqueados, o sistema de franquias viabiliza a oportunidade de obter um negócio próprio, trabalhando-se com uma marca já aceita no mercado, reduzindo-se os riscos de fracasso; e possibilita ao franqueado obter o conhecimento quanto ao perfil dos clientes, ao processo de produção e venda, e às informações da concorrência, decorrentes da experiência do franqueador (LEITE, 1990; SCHNEIDER & TAIAR, 1991). No entanto, o sistema de franquias leva a uma dependência em relação à empresa franqueadora e à obrigatoriedade de obedecer a vários procedimentos e regras (LEITE, 1990; FOSTER, 1995).

Na pesquisa realizada neste estudo, buscou-se identificar, através do método qualitativo, as vantagens e desvantagens do sistema de franquias do ponto de vista dos envolvidos, especificamente os responsáveis pelas empresas franqueadoras e os proprietários das lojas de marcas franqueadas do setor de vestuário feminino, situadas em *shopping centers* da cidade de São Paulo.

4. Metodologia de pesquisa

A pesquisa utilizada neste estudo configura-se como exploratória, sendo que se trata de buscar maior conhecimento sobre o assunto analisado, explorando um problema ou situação, para melhor compreendê-lo. (MATTAR, 1999; SAMARA & BARROS, 2002; MALHOTRA & ROCHA, 2005). Segundo Aaker, Kumar & Day (2001), na pesquisa exploratória, costuma-se utilizar métodos flexíveis, não estruturados e qualitativos. Dessa forma, permite-se a investigação de diferentes idéias e indícios e as hipóteses, neste tipo de pesquisa, são vagas ou inexistentes, além disso, têm-se o intuito de captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva dos envolvidos, considerando-se todos os pontos de vista relevantes (GODOY, 1995; BRYMAN, 2004).

De acordo com Mattar (1999), a pesquisa exploratória utiliza métodos amplos e versáteis, compreendendo levantamentos de experiências, o estudo de casos selecionados que possam auxiliar na compreensão do problema, bem como entrevistas nas quais se utiliza um roteiro, que consiste em uma lista dos tópicos a serem discutidos com os entrevistados, o que permite maior flexibilidade em captar as informações do que o uso de questionários formais.

Mattar (1999) afirma que é necessária uma escolha cuidadosa das pessoas a serem entrevistadas no estudo, que devem corresponder aos indivíduos com experiências e informações, para que se tenha visão ampla e com diferentes pontos de vista sobre o problema. Dessa forma, como salientam Malhotra & Rocha (2005), a pesquisa exploratória envolve uma amostra pequena, a análise dos dados é de caráter qualitativo, e seus resultados

devem ser considerados como ponto de partida para pesquisas adicionais. O estudo exploratório não é conclusivo e as informações são obtidas junto a uma amostra intencional, composta por indivíduos com experiência no problema estudado (MATTAR, 1999).

Sendo assim, na condução da pesquisa deste trabalho, foram realizadas entrevistas, utilizando-se de um roteiro de tópicos, abordados junto a proprietários e gerentes de empresas franqueadoras e proprietários de lojas das marcas franqueadas, escolhidos conforme uma amostra intencional, dentre empresas do setor de vestuário feminino da cidade de São Paulo, que atuam no varejo através de lojas em *shopping centers*.

O roteiro de entrevista aos proprietários e gerentes das empresas franqueadoras foi formado por quinze tópicos. Os primeiros tópicos versavam sobre informações a respeito das marcas, seus principais concorrentes e a forma como se deu a implantação do sistema de franquias nas empresas. Em seguida, abordou-se a organização do sistema de franquias, seus objetivos, e as maiores vantagens e desvantagens observadas.

No que tange aos proprietários de lojas das marcas franqueadas, o roteiro foi composto por dezesseis tópicos, referindo-se ao perfil e forma de organização de cada empresa, os motivos que levaram a abrir uma franquia do setor de vestuário, as vantagens e desvantagens em ser franqueado e os problemas existentes em relação aos franqueadores.

Definiu-se, como plano amostral, as empresas que atuam em sistema de franquias no vestuário feminino, através de lojas presentes em *shopping centers* situados na cidade de São Paulo. Primeiramente, foi verificada, junto à Associação Brasileira de Shoppings Centers, a relação dos *shopping centers* da cidade de São Paulo. O próximo passo foi acessar cada um dos guias e endereços eletrônicos dos *shopping centers*, para pesquisar as lojas que comercializavam produtos de vestuário voltados ao público feminino.

No levantamento das lojas de vestuário feminino presentes em cada *shopping center* da cidade de São Paulo, foram identificadas as marcas encontradas em pelo menos duas lojas distintas. Foram selecionadas 53 marcas com lojas de produtos de vestuário voltados ao público feminino. Foi obtido o número de telefone dessas lojas e foi feito contato telefônico, com o objetivo de se verificar se as lojas constituíam-se em franqueadas ou lojas próprias da marca. No caso de se caracterizarem como lojas franqueadas, solicitava-se o telefone da empresa franqueadora. Foram identificadas lojas franqueadas pertencentes a 26 marcas diferentes, no total, dentre as lojas de vestuário feminino dos *shoppings centers* da cidade de São Paulo.

Realizou-se contato telefônico com cada uma das 26 empresas franqueadoras das marcas, com o objetivo de entender se atendiam apenas o segmento do varejo feminino e de explicar o objetivo do trabalho. Foram descartadas do estudo as empresas franqueadoras que comercializavam produtos voltados também ao vestuário masculino, bem como as franqueadoras situadas em outros estados ou cidades distantes, o que dificultaria o deslocamento para a realização das entrevistas.

Foram então selecionados empresas franqueadoras e lojas de marcas franqueadas correspondentes a seis marcas voltadas exclusivamente ao vestuário feminino, que possuem lojas em *shoppings centers* na cidade de São Paulo. As lojas das marcas selecionadas atendem a um público semelhante, em termos de classe sócio-econômica, faixa etária e estilo de vida. Das seis empresas franqueadoras selecionadas, foram entrevistados doze franqueados, sendo dois de cada marca. As lojas das marcas franqueadas têm perfil parecido em termos de espaço (metragem), diversidade de itens e número de funcionários.

As entrevistas foram realizadas durante o segundo semestre de 2006. Cada entrevista durou,

em média, uma hora. Foram entrevistados gerentes e proprietários das empresas franqueadoras e os proprietários de duas das lojas franqueadas de cada marca. As entrevistas foram gravadas e transcritas, para posterior análise de conteúdo das categorias.

5. Análise dos resultados

Através da análise de conteúdo das entrevistas transcritas, foi possível identificar várias categorias referentes às vantagens e desvantagens da utilização do sistema de franquias no setor de vestuário feminino. A seguir, são apresentadas as características básicas das empresas franqueadoras e das lojas de marcas franqueadas onde foram realizadas as entrevistas, bem como as categorias extraídas através da análise de conteúdo no que se refere às vantagens e desvantagens do sistema de franquias, de acordo com os pontos de vista dos entrevistados.

5.1 Perfil das empresas franqueadoras

Todas as empresas franqueadoras nas quais foram realizadas entrevistas iniciaram suas atividades como confecções com lojas próprias, voltadas à venda para os consumidores finais, e buscaram, através da implantação do sistema de franquias, a expansão da marca em novas filiais, visando menor custo do que no caso da abertura de lojas próprias. Em todas as empresas entrevistadas, o sistema de franquias foi implantado com o auxílio de consultorias especializadas. Hoje em dia, as seis empresas possuem lojas franqueadas em vários estados do país, todas elas situadas em *shopping centers*. No que se refere à produção, as seis empresas franqueadoras possuem desenvolvimento interno dos produtos. Porém, atualmente, apenas duas dessas empresas ainda fabricam seus produtos, sendo que as demais terceirizam a produção e realizam um controle de qualidade dos itens, antes de enviá-los às lojas.

Dentre as empresas franqueadoras, três delas foram fundadas na década de 70, duas na década de 80 e uma na década de 90. Três empresas implantaram o sistema de franquias na segunda metade da década de 90 e as outras três a partir do ano de 2000.

5.2 Perfil das lojas das marcas franqueadas

Dentre as lojas das marcas franqueadas participantes do estudo, todas tiveram suas atividades iniciadas a partir de 2000, e situam-se em *shopping centers* da cidade de São Paulo. Possuem metragem que varia de 50 a 100 metros quadrados, e empregam de 7 a 10 funcionários cada uma. Todos os proprietários entrevistados possuem grau de instrução superior, sendo formados, a maioria deles, em cursos como Administração, Economia ou Engenharia. Porém, quatro franqueados têm formações diferentes, tendo cursado Turismo, Moda, Nutrição e Relações Internacionais. Dos doze entrevistados, três realizaram pós-graduação e 50% dos proprietários entrevistados são do sexo feminino. Nenhum dos entrevistados tinha experiência anterior com negócio próprio, e apenas quatro deles trabalhavam no ramo de vestuário.

5.3 Vantagens do sistema de franquias para as empresas franqueadoras

Aumento da rentabilidade: crescimento dos ganhos através do percentual pago pelos franqueados sobre o faturamento.

Expansão com baixos custos: o sistema de franquias possibilita o crescimento da marca e a expansão da distribuição a um baixo custo, pois se utiliza do capital de cada franqueado.

Possibilidade de expansão no exterior: torna-se possível, através da experiência nacional, expandir a marca da empresa para outros países, também através do sistema de franquias.

Maior giro do estoque: devido a preferências específicas em cada mercado, é possível vender em algumas lojas franqueadas os produtos que se encontrem em estoque nas demais.

Aumento do poder de negociação: as empresas franqueadoras passam a ter maior poder de barganha junto a fornecedores de matéria-prima e de serviços.

Divulgação da marca: cada ponto de venda ajuda na divulgação da marca franqueada.

Fortalecimento da marca: a marca torna-se mais competitiva perante a concorrência, por atuar em vários locais, tornando-se conhecida por um grande número de consumidores.

Crescimento da participação de mercado: cresce o número de consumidores que adquirem produtos da marca, devido ao aumento da distribuição.

Bom atendimento nas lojas: uma vez que o franqueado tem interesse direto no crescimento do negócio, por ser proprietário da loja, ele prima pelo bom atendimento aos clientes.

Parceria com franqueados: os franqueados auxiliam dando idéias sobre novos produtos e dicas para todos os envolvidos no sistema de franquias da marca, tanto relativas a atendimento quanto a formas de operação.

Profissionalização do setor de franquias: maior eficiência contratual e assessoria por parte de empresas especializadas em franquias e da Associação do setor.

5.4 Desvantagens do sistema de franquias para as empresas franqueadoras

Necessidade de experiência anterior com lojas próprias: é necessário que os franqueadores tenham tido experiência anterior com lojas próprias da marca, para entender como trabalhar com o sistema de franquias e poder auxiliar os franqueados.

Dificuldade de seleção dos franqueados: é importante selecionar os proprietários das lojas franqueadas, pois eles devem identificar-se com o negócio e com o público alvo. A idoneidade deles também é importante, pois passarão a atuar como parceiros da marca.

Falta de conhecimento dos franqueados no ramo: como o ramo de vestuário tem uma série de particularidades em relação à sazonalidade e ao acompanhamento dos modismos, é mais difícil trabalhar com franqueados que não tenham experiência no setor.

Dedicação ao treinamento: é preciso dedicar muito trabalho ao treinamento aos franqueados, nos aspectos relativos à administração do negócio. Em alguns casos, os franqueados não têm experiência na administração de negócios e acabam cometendo erros. Também é necessário treinar seus funcionários para um bom atendimento.

Disponibilidade para oferecer respaldo administrativo: o franqueador necessita oferecer todo o respaldo administrativo, operacional, logístico, mercadológico e estratégico aos franqueados, principalmente se estes não têm experiência no ramo.

Complexidade na produção e distribuição dos produtos: em função das necessidades diferentes dos franqueados, devido ao perfil do público local e do clima da região, algumas lojas necessitam receber produtos diferentes, dependendo da região em que estão situadas. Algumas delas recebem roupas de verão o ano inteiro, enquanto outras recebem produtos de meia estação e maior quantidade de peças de inverno, interferindo no processo produtivo.

Grande investimento em tecnologia de informações: o franqueador necessita investir em vários sistemas para controlar as vendas, o estoque e o faturamento das lojas franqueadas, investindo sempre em novas tecnologias para melhorar essa troca de informações, pois o acompanhamento dos franqueados é fundamental.

Responsabilidade total pela divulgação: a divulgação da marca é de responsabilidade direta do franqueador, sendo sua função desenvolver as campanhas publicitárias.

Controle do relacionamento com o cliente: é importante que a empresa franqueadora mantenha um cadastro ativo de clientes das lojas franqueadas, procurando sempre mantê-los satisfeitos e avisando-os quanto a promoções.

Franqueados que não seguem as normas: alguns franqueados relutam em seguir as regras e normas da empresa franqueadora, omitindo informações e realizando ações no mercado sem o seu conhecimento, chegando, às vezes, a prejudicar a marca perante os consumidores.

Perda da liberdade: toda decisão maior a ser tomada pela franqueadora, como, por exemplo, a inserção de uma linha diferente de produtos, necessita ser aprovada pelos franqueados.

5.5 Vantagens do sistema de franquias para os proprietários de lojas de marcas franqueadas

Treinamento proporcionado pelo franqueador: o franqueado recebe treinamento para aprender a administrar o próprio negócio.

Suporte constante do franqueador: conta-se com a experiência do franqueador para tirar dúvidas e auxiliar na condução do negócio, nas vendas, no estoque e na operação.

Marca conhecida no mercado: inicia-se o negócio já com uma marca conhecida por parte dos consumidores, o que torna mais fácil a entrada no mercado.

Divulgação da marca: o franqueador realiza as campanhas publicitárias por conta própria, os franqueados não precisam se preocupar ou investir em divulgação.

Desenvolvimento dos produtos e controle da produção: o desenvolvimento dos produtos é feito pelos franqueadores, bem como todo o controle da produção e da qualidade.

Negociação com os fornecedores: o franqueador é responsável por realizar a negociação junto aos fornecedores.

Menor risco no investimento: por se tratar de uma marca consolidada no mercado, há menos risco de se investir em uma franquia do que em uma marca própria.

Auxílio na escolha do ponto comercial: o franqueador faz a pesquisa e ajuda a decidir sobre a melhor localização para a loja.

5.6 Desvantagens do sistema de franquias para os proprietários de lojas de marcas franqueadas

Retorno longo do capital investido: embora haja a promessa de retorno por parte dos franqueadores, muitas vezes ele é mais lento que o esperado.

Falta de apoio: os funcionários de apoio das empresas franqueadoras nem sempre mostram interesse em auxiliar os franqueados.

Falta de produtos na loja: às vezes podem ocorrer falhas na entrega dos produtos ou no controle do estoque por parte dos franqueadores.

Falta de liberdade: é necessário seguir um contrato que impede que novidades e idéias dos franqueados sejam colocadas em prática sem a aprovação do franqueador. Além disso, algumas decisões que poderiam ser tomadas quanto a uma marca própria passam a não serem mais possíveis.

6. Conclusões

A pesquisa realizada permitiu perceber que o sistema de franquias pode ser uma boa opção

para a expansão de uma marca no varejo de vestuário, desde que observadas as condições associadas às vantagens e desvantagens para ambas as partes. O sistema de franquias permite a expansão rápida da marca, que seria impossível sem os franqueados, pois o capital para o investimento seria muito alto e o controle de toda a estrutura seria complexo e complicado. Além disso, quando o franqueador possui uma marca forte e bem posicionada no mercado, as vantagens aumentam e, conseqüentemente, a chance de retorno financeiro.

Referências

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, E. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. www.portaldofranchising.com.br, acesso em 05/02/07.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E CONFECÇÃO. www.abit.org.br, acesso em 14/02/07.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS. www.abrasce.com.br, acesso em 20/01/07.
- BRYMAN, A. *Social research methods*. Oxford: University Press, 2004.
- CHERTO, M. R. *Franchising: revolução no marketing*. São Paulo: McGraw Hill, 1988.
- CHERTO, M. e HAYES, J. P. *Quem tem medo do Franchising?* São Paulo: McGraw Hill, 1998.
- CHURCHILL JR., G. A. & PETER, J. P. *Marketing: criando valor para clientes*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FELISONI, C. Â. & SILVEIRA, J. A. G. *Varejo Competitivo*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.
- FOSTER, D. L. *O livro completo do franchising*. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
- GODOY, A. S. *Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais*. *Revista de Administração de Empresas*, VOL. 35, N. 3, P. 20 – 29, 1995.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA www.ibge.gov.br, acesso em 25/02/2007.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2004.
- LEITE, R. C. *Franchising na Criação de Novos Negócios*. São Paulo: Atlas, 1990.
- LEVY, M. & WEITZ, B. *Administração de Varejo*. São Paulo, Atlas: 2000.
- MALHOTRA, N. K. & ROCHA, I. *Introdução à Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento*. São Paulo: Atlas, 1999.
- MENDELSON, M. *A Essência do Franchising*. São Paulo: Difusão de Educação e Cultura, 1994.
- MEYER, W. & HARRIS, E. *Retail Marketing, For Employees, Managers and Entrepreneurs..* New York: McGraw Hill, 1988.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- PLÁ, D. *Tudo sobre franchising*. Rio de Janeiro: Senac, 2001.
- SAMARA, B. S. & Barros, J. C. *Pesquisa de Marketing - Conceitos e Metodologia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- SEMENIK, R. J. & BAMOSSY, G. J. *Princípios de marketing: uma perspectiva global*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- SCHNEIDER, A. A. & TAIAR A. *Franchising: da prática à teoria*. São Paulo: Maltese, 1991.
- SIQUEIRA, A. C. B. *Marketing Industrial: Fundamentos para a ação business to business*. São Paulo: Atlas, 1992.