

INVESTIMENTO EM FRANQUIAS: SHOPPING DE PORTO VELHO-RO

INVESTMENT IN FRANCHISES: PORTO VELHO-RO MALL

INVERSIÓN EN FRANQUICIAS: PORTO VELHO-RO CENTRO COMERCIAL

Caroline Lujan de Oliveira - carol-lujan@hotmail.com

Submissão em: 11/06/2024

Aceito em: 01/07/2024

RESUMO

Franquia é um tema intensamente abordado mundialmente, devido sua significativa importância para as empresas de grande porte e por ser uma alternativa bastante promissora para um empreendedor que busca iniciar a carreira profissional com uma marca já conhecida pela população, tornando-se bem mais fácil a conquista do sucesso na condição de franqueado. A *franchising* é atualmente um dos canais de distribuição mais utilizado por empresas que desejam ampliar seus mercados, e padronizar a qualidade de seus produtos. O interesse mútuo pelo crescimento e fortalecimento da marca é, em contrapartida, a sua alma, o valor maior que orienta as relações diárias entre franqueado e franqueador. A ambos cabe a condição de atuar e se estabelecer de forma positiva e bem-sucedida, para si e para a rede. O sistema de *franchising* desenha um conjunto de responsabilidades e obrigações para qualquer segmento. Este artigo foi desenvolvido com o intuito de identificar o que motivou a abertura de uma Franquia e as dificuldades encontradas pelo franqueado para implementar uma Franquia ambas as questões no Shopping Center de Porto Velho-RO. O universo da pesquisa deu-se no Shopping de Porto Velho, através da observação e, principalmente de questionário aplicado aos gerentes, no total de 06, ou seja, 10% do quadro de pessoal que compõe a rede de Franquias do Porto Velho Shopping.

Palavras-chave: *Franchising* no Brasil. Shopping Center. Desafios de franqueados

ABSTRACT

Franchising is a globally discussed topic due to its significant importance for large companies and as a very promising alternative for an entrepreneur seeking to start a professional career with a brand already known by the public, making it much easier to achieve success as a franchisee. Currently, franchising is one of the most used distribution channels by companies that want to expand their markets and standardize the quality of their products. The mutual interest in the growth and strengthening of the brand is, in turn, its essence, the highest value that guides the daily relationships between franchisee and franchisor. Both parties are responsible for acting and establishing themselves positively and successfully, for themselves and for the network. The franchising system outlines a set of responsibilities and obligations for any segment. This article was developed with the aim of identifying what motivated the opening of a franchise and the difficulties encountered by the franchisee in implementing a franchise, both issues within the Shopping Center of Porto Velho-RO. The research universe took place in the Porto Velho Shopping Center through observation and, mainly, through questionnaires applied to managers, totaling 06,

which is 10% of the staff that makes up the franchise network of the Porto Velho Shopping Center.

Keywords: Franchising in Brazil. Shopping Center. franchisee challenges

RESUMEN

En un escenario pospandemia hubo cambios en varios sectores del mercado, y uno que se ha destacado y ha crecido significativamente es el sector delivery. Para identificar cambios en el comportamiento del consumidor, comprobar cómo se comportan ante el importe cobrado en el envío, si este importe puede influir en el abandono de una compra, tanto por parte de las apps de reparto como de las empresas propietarias del propio repartidor en Juara, en estado de Mato Grosso. Este artículo buscó comprender el comportamiento del consumidor juarense en relación a estas tarifas cobradas. Para ello, la metodología utilizada fue un cuestionario administrado en línea a través de Google Forms entre los miembros de la UNEMAT Campus de Juara. Un total de 41 personas contribuyeron a este cuestionario con sus experiencias reportadas. Al final se pudo observar que uno de los factores más importantes que pueden influir en el cambio de comportamiento del consumidor son los gastos de envío cobrados, seguidos de los retrasos en la entrega y el cambio de producto, es decir, el cliente pide un producto de determinado sabor, color, olor y simplemente recibir otro.

Palabras clave: Entrega. Comportamiento del consumidor. Decisión de compra. Gastos de envío

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização e a competitividade as organizações procuram de toda forma ocupar um espaço cada vez maior no mercado. Para isso, existem várias alternativas que objetivam ultrapassar as barreiras para o sucesso, o Balanço da Associação Brasileira de Franchising (ABF) mostra que o segmento de franquias no Brasil encerrou 2010 com um crescimento de 20,4%, em relação ao ano anterior. Para 2011, a projeção é de um crescimento em torno de 15%, em outras palavras, a estatística demonstra a procura do setor de Franquia em maior escala.

Do mesmo modo que as empresas buscam sucesso, espaço no mercado, credibilidade, entre outros, outras pessoas também buscam a realização profissional, abrir um negócio que obtenha sucesso garantido, bem diferente de abrir um negócio onde o sucesso é desconhecido e sem uma margem de viabilidade precisa. Escolher primeiro uma segmentação, avaliar as empresas, a questão demanda/oferta dele no local escolhido, realizar um investimento com maior segurança.

Nos tempos de hoje, é extremamente importante conhecer melhor a questão Franquia, vantagens e desvantagens tanto para o franqueado como franqueador. Por essa razão, sentiu-se a necessidade de aprofundar o conhecimento nesse assunto, que é de suma importância para o empreendedor.

O fato de optar por uma franquia não significa que o negócio terá sucesso total. Existem diferentes tipos de franquias, de franqueadores e de franqueados. Na realidade, cada franquia exige um perfil diferenciado, como diz o ditado: "Existe uma franquia certa para o franqueado correto". Há vantagens e riscos, como em qualquer negócio. Ao optar pelas franquias, deve-se ter em mente os riscos comuns de cada uma.

Segundo Andrade (2011), "pela primeira vez o mercado de franquias brasileiro ultrapassa o dos Estados Unidos e fica na 2ª posição no ranking da Rizzo Franchise,

empresa de pesquisa e consultoria que lista as nações com os maiores números de franqueadores no mundo. No mesmo ranking, em primeiro lugar, vem a China. Com o avanço, o setor alcançou no ano passado um movimento de R\$ 254,32 bilhões, e dispõe de 2.226 marcas e cria 469 empregos diretos por dia. ‘Nos EUA, o crescimento de empresários franqueadores praticamente estagnou nos últimos cinco anos, pressionados pela crise econômica’, analisou um dos sócios da Rizzo Franchise, Marcus Rizzo. Porém, esse sistema comporta também sérios riscos, tanto para o franqueador como para o franqueado”.

Por isso, antes da assinatura do contrato definitivo, é recomendável possuir alguns cuidados básicos, considerando os diversos tipos e modalidades de franquias, buscando maior segurança entre as partes. Diante desse cenário, quais são as principais dificuldades encontradas para a implementação da Franquia no Shopping Center em Porto Velho-RO?

Este trabalho nasceu da curiosidade de conhecer melhor um setor que se encontra em intensa expansão, amplamente divulgado pelos meios de comunicação, especialmente em revistas de negócios. Em Porto Velho, este segmento está mais presente no Shopping Center.

Aprofundar a pesquisa sobre Franquia na rede privada é de suma importância subjetivamente para aprimorar conhecimentos nesse assunto. Entendendo os motivos contidos de inserção garantida de franquias em conglomerados.

Compreender o sólido sucesso da *Franchising* no Brasil, conhecendo como funciona a parte contratual para ambas as partes: franqueador e franqueado. Analisar as vantagens e desvantagens para o franqueado. Esse conteúdo é uma fonte de pesquisa para as demais pessoas interessadas no assunto, pelo fato de abranger algo em plena expansão mundial.

É notório o valor agregado dessa proposta, pela intensidade no ambiente mercadológico. Trazendo respostas a alguns problemas propostos além de ampliar formulações teóricas a esse respeito. Essa pesquisa tem extensão no âmbito real, de forma que leve ao empreendedor a maiores cuidados e saber, com relação a ser um franqueado ou franqueador.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Franquia

De acordo com Só Franquias (2009):

Franc é uma palavra proveniente do francês antigo, que significa a transferência de um direito, outorga de um privilégio ou concessão exclusiva. Tecnicamente falando, franchising não é um negócio ou uma indústria, mas sim um método de condução de negócios. Mas sim um sistema de distribuição no qual um fornecedor concede à outra parte interessada o direito de comercializar seus produtos ou serviços, conforme termos e condições pré-estabelecidos em comum acordo, durante certo período de tempo, e numa área ou região específica. Pode-se defini-lo ainda como um sistema estratégico para distribuição de bens e serviços pelo qual uma empresa (franqueadora) cede o direito de uso de seu nome, seu logotipo, know-how e tecnologia, mediante ao pagamento de taxas a um terceiro, que se torna um franqueado com determinados direitos e obrigações para com o detentor da marca.

A Franquia é o sistema que apresenta o maior percentual de expansão no

mundo, apresentando índices de sucesso surpreendentes. Caracteriza-se, principalmente, pela associação comercial, ou união, de duas partes que visam o desenvolvimento de um negócio, numa grande parceria, englobando responsabilidade, comportamento e ganhos.

A sua implementação resulta em múltiplas vantagens para o Franqueador, que acompanha o rápido e eficiente crescimento de sua empresa. Para o Franqueado significa uma grande oportunidade de gerenciar o seu próprio negócio, reduzindo riscos, otimizando investimentos e desfrutando das vantagens de um nome e de uma estrutura consolidada, organizada e conhecida no mercado, além da utilização da marca, reputação e técnicas de comercialização já adotadas com sucesso pelo Franqueador.

Histórico de franquia, segundo Carvalho (2002, p.150):

Por volta de 1850, antes da Guerra Civil americana a Singer Sewing Machine Company, estabelecida em Stanford, planejou e iniciou a negociação de franquias a comerciantes independentes, que estavam interessados na comercialização de seus produtos. Em 1898, a General Motors resolveu adotar o *Franchising* como estratégia para expansão de sua rede de distribuidores. Em 1899, a Coca-Cola passou a utilizar a franquia para o engarrafamento de sua bebida. Mas foi realmente no século XX quando outros fabricantes de automóveis, repetindo o exemplo da General Motors e outras fábricas de bebidas, seguindo o mesmo procedimento da Coca-Cola, estabeleceram distribuidores através do sistema de *Franchising*, pelos Estados Unidos da América. Em 1917 a rede de supermercados americana Piggly Wiggly também utilizou o *Franchising* para ampliação de seus negócios. Em 1921 a empresa de locação de veículos Hertz Rent-a-Car, fundada em 1918, também adotou tal sistema, sendo atualmente a mais conhecida empresa em seu segmento de atuação no mundo inteiro. Nos anos 30 as companhias de petróleo passaram a utilizar este sistema com os postos de gasolina, que tiveram um crescimento enorme, devido às vantagens desse negócio. A explosão e consolidação do sistema de *Franchising* ocorreram após o término da 2ª Guerra Mundial, através de milhares de ex-combatentes, que optaram por essa nova estratégia por não terem experiência para abrirem e conduzirem suas próprias empresas. Em 1954 foi registrado na Califórnia, Estados Unidos, o que se convencionou chamar de “Business Format Franchising”, através da primeira franquia da rede de “fast food” Mc Donald’s que permanece até os dias atuais com as regras estipuladas naquele ano, ou seja, em qualquer lugar do mundo o lanche e o atendimento Mc Donald’s são idênticos.

A evolução do *Franchising* também pode ser classificada em seis gerações, de acordo com o Sebrae (2008):

Primeira Geração – *Franchising* no varejo patrocinada pelo fabricante. Caracteriza-se por certa ausência de orientação e suporte do franqueador ao franqueado. Participam dessa geração as marcas que, apesar de serem franqueadas, estão presentes em magazines multimarcas. Aquelas que se restringem ao fornecimento de produtos às lojas franqueadas (com exclusividade ou não), prestando pouca ou nenhuma assistência em nível operacional, o que resulta, obviamente, na falta de padronização da marca. Ex: postos de gasolina e revendedores de automóveis.

Segunda Geração – *Franchising* no atacado, também patrocinada pelo fabricante. É agregada a exclusividade na distribuição de produtos ou serviços às franquias, obrigando assim todos os pontos-de-venda a seguirem as regras do sistema. Há uma orientação por parte do franqueador para com o franqueado, com alguns avanços em termos de padronização. Ex: indústrias de refrigerantes, onde o fabricante

licencia engarrafadores que irão comprar seus concentrados, industrializar e vendê-los aos varejistas de sua área de atuação.

Terceira Geração (também chamada “*Business Format Franchising*” ou franquia de negócio formatado) – *Franchising* no varejo, patrocinada por uma companhia prestadora de serviços. Representa um sistema profissionalizado e padronizado. Os franqueadores dessa geração desenvolveram um sistema totalmente formatado com base na utilização de uma unidade-piloto (loja onde a franqueadora cria, implementa e testa sua franquia). Fornecem, geralmente, toda orientação, supervisão e treinamento necessários ao franqueado e seus funcionários. Auxiliando na escolha do local, administram a propaganda da marca e trabalham com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Ex: Mc Donald’s.

Quarta Geração (também denominada de Franquia de Rede de Aprendizado Contínuo) – destacam-se pela quantidade e qualidade dos serviços prestados. São franquias que possuem Conselho de Franqueados, que participa das decisões da empresa, colaborando para o fortalecimento da marca. É comum no segmento de Educação e Treinamento. A padronização tem base na conscientização e na motivação da rede. É o tipo de franquia que agiliza a solução de problemas e o desenvolvimento de novos diferenciais competitivos e essenciais à sobrevivência dos negócios. O nível de profissionalização é alto, de acordo com a tendência de mercado e oferece pouco risco. Há uma grande assistência na operação do negócio, na tecnologia de rede e nos planos estratégicos de marketing com terceirização de serviços especializados. Nesse tipo de franquia, as regras do dia a dia são menos rígidas (naquilo em que a rigidez não é essencial). A padronização tem menos base no típico esquema de “comando e controle” e mais na conscientização e na motivação da rede.

Quinta Geração – franquias sociais, voltadas para a disseminação em diversos locais, e sob a responsabilidade de diversas pessoas e organizações. São as atividades de entidades beneficentes bem estruturadas. São como franquias de 4ª Geração que têm a garantia de recompra pelo franqueador. Isso só é viável quando o franqueador é detentor do ponto comercial (proprietário ou locatário, que aluga ou subloca ao franqueado).

Sexta Geração (muito além das franquias) – durante anos, quando se falava em franquia, era comum se pensar apenas em lanchonetes, lojas de perfumes, de roupas e de mais um ou outro segmento. A imagem da *franchising* ficou, por muito tempo, associada ao pequeno varejo. Contudo, esse é apenas mais um dos mitos que cercam o sistema. Nos últimos tempos, tem sido comum observarmos grandes corporações utilizando boa parte das ferramentas e técnicas que são peculiares ao sistema de *franchising*, para implantar, desenvolver e/ou gerir seus canais de distribuição, notadamente redes de negócios (redes de vendas, de representantes etc.) por meio das quais escoam seus produtos e interagem com o mercado consumidor de seus produtos e/ou serviços. Tais organizações percebem que isto lhes permite criar e manter diferenciais competitivos, que já não conseguem obter usando os meios tradicionais. E isso tende a se intensificar.

Contudo, é bastante comum encontrar marcas franqueadas que tenham em seu sistema características misturadas de duas gerações, como um franqueador que dá total orientação e supervisão ao seu franqueado, mas cujos produtos ou serviços não são oferecidos com exclusividade pelos pontos-de-venda franqueados.

2.1.1 Franquia no Brasil

Atualmente, há dois órgãos brasileiros que buscam divulgar e disciplinar a

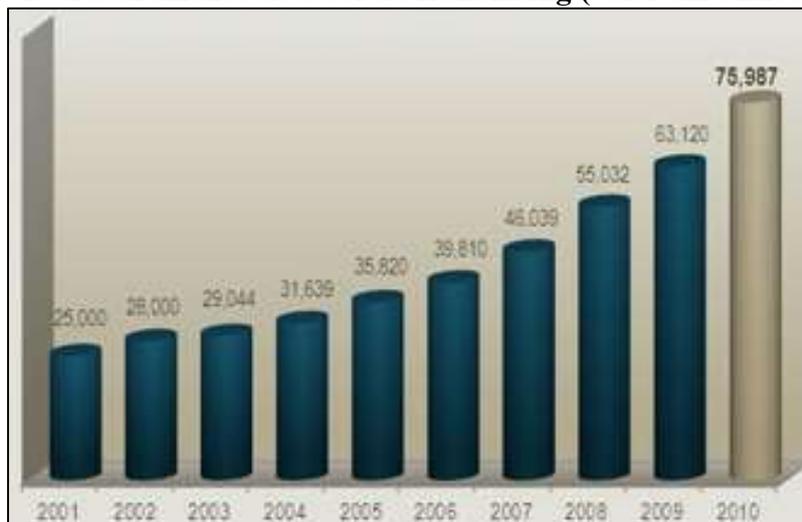
franchising: o Instituto Brasileiro de Franchising (IBF) e a Associação Brasileira de Franchising (ABF).

Segundo a Associação (2011):

O segmento de franquias do Brasil encerrou o ano de 2010 com um crescimento de 20,4%, em relação ao ano anterior. O número foi maior do que as expectativas do setor, que esperava um crescimento de 14 a 19%. O estudo foi realizado pela ABF com 1.855 marcas de franquias atuantes no país. O faturamento total das franquias alcançou no ano passado a marca de R\$ 75.987 bilhões. O número de redes em operação no país cresceu 12,9% e o número de unidades (franqueadas e próprias) chegou a 86.365, que significa um incremento de 8% em relação ao ano anterior. O setor de Franchising no Brasil já movimentava 7,5% do PIB (Produto Interno Bruto) do País. Atualmente, são inauguradas 1.017 franquias por mês - o que equivalente a 33 novas unidades por dia e 4 por hora. Por hora, cada brasileiro deixa no mínimo R\$ 0,45 no caixa de uma franquia.

O Gráfico 1 e a Tabela 1 mostram o faturamento do setor de *Franchising*, enquanto a Tabela 2 mostra a evolução do número de franquias por segmento.

Gráfico 1 – Faturamento do setor de franchising (valor em bilhões de R\$)



Fonte: ABF, 2011

Tabela 1 – Faturamento do setor de franchising (valor em bilhões de R\$)

Segmentos	2009	2010	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	3.727	4.842	29,9%
Alimentação	10.929	15.288	39,9%
Educação e Treinamento	5.194	5.470	5,3%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	9.867	11.842	20,0%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.487	1.492	0,3%
Hotelaria e Turismo	1.266	1.493	17,9%
Informática e Eletrônicos	932	1.092	17,2%
Limpeza e Conservação	625	649	3,8%
Móveis, Decoração e Presentes	2.759	3.515	27,4%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	18.604	20.960	12,7%
Veículos	2.630	2.763	5,1%
Vestuário	5.100	6.581	29,0%
Total	63.120	75.987	20,4%

Fonte: ABF, 2011

Tabela 2 – Evolução do número de unidades

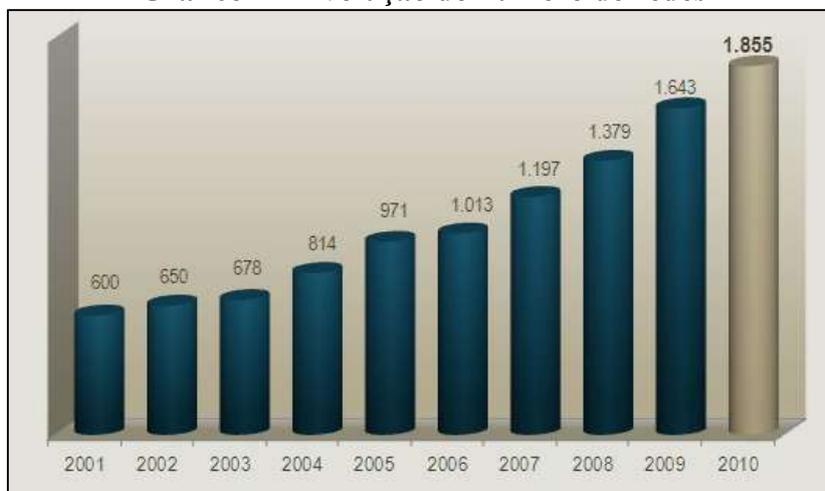
Segmentos	2009	2010	Variação
Acessórios Pessoais e Calçados	3.302	4.178	26,5%
Alimentação	10.565	12.015	13,7%
Educação e Treinamento	12.303	12.835	4,3%
Esporte, Saúde, Beleza e Lazer	14.242	15.543	9,1%
Fotos, Gráficas e Sinalização	1.952	1.907	-2,3%
Hotelaria e Turismo	514	672	30,7%
Informática e Eletrônicos	1.542	1.713	11,1%
Limpeza e Conservação	1.951	1.975	1,2%
Móveis, Decoração e Presentes	3.327	3.606	8,4%
Negócios, Serviços e Outros Varejos	21.937	22.672	3,4%
Veículos	4.069	4.176	2,6%
Vestuário	4.284	5.073	18,4%
	79.988	86.365	8,0%

Fonte: ABF, 2011

A ABF prevê a tendência de 15 % de crescimento no setor de Franquias no Brasil para 2011. Segundo a Associação, o desempenho das franquias em 2010 foi motivo de comemoração para muitos investidores. “O aumento no número de redes e a expansão das marcas já existentes demonstram o grande potencial do setor”, afirma Ricardo Camargo, diretor executivo da ABF. Segundo ele, o bom desempenho foi alavancado pelo próprio desempenho da economia brasileira, pela oferta de crédito e o aumento do poder de compra da população.

Outro grande motivador do crescimento da *franchising* foi o ingresso dos bancos de investimento. “Depois do momento de consolidação, o capital injetado nas franquias foi utilizado, principalmente, para impulsionar a expansão das redes”, explica o diretor.

Somente em 2010 surgiram 212 novas redes de franquia no mercado brasileiro. Por trás desse número estão indústrias, que cada vez mais buscam operações de varejo; times de futebol, que após o sucesso da loja O Poderoso Timão, apostam nesse nicho de mercado; e as inovações como as casas de frozen yogurt. Apenas em 2010 surgiram 14 novas redes com essa especialidade (Yoggi, Yoguland, Tharthagurt, Yogoberry, Yogolove, dentre outras). O Gráfico 2 retrata a evolução do número de redes.

Gráfico 2 – Evolução do número de redes


Fonte: ABF, 2011

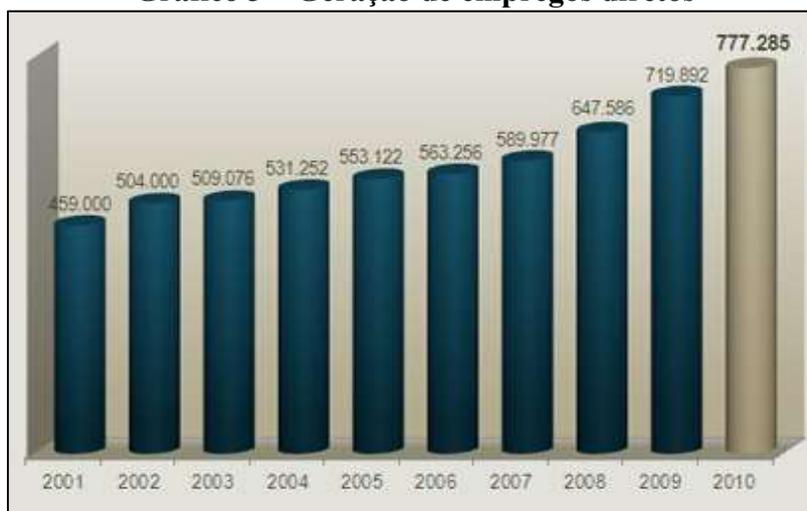
O desenvolvimento e crescimento internacional continuam em alta. Atualmente, existem 68 redes brasileiras atuando no exterior, presentes em 49 países, em todos os continentes, o que representa 4% do total das marcas nacionais. Já as redes com maior número de unidades do País são: O Boticário, Kumon, Colchões Ortobom, McDonald's, L'Acqua di Fiori, AMPM, Fisk, Cacau Show, Wizard e Hoken.

É fundamental que a franquia brasileira já esteja bem estruturada, constituindo uma franquia de terceira geração, para possuir maiores chances de concorrer com franquias do mesmo ramo no exterior, se estiver dispondo aqui no Brasil, de excelente administração e produção, além de reconhecimento no mercado interno. Realizando também o mesmo estudo de viabilidade de implantação da marca no local desejado; concorrência, custos, mercado alvo, características culturais, econômicas e sociais específicas do país entre outros.

O brasileiro interessado em adquirir uma franquia internacional pode encontrar boas oportunidades, pois muitos franqueadores estrangeiros estão buscando diversificar seus investimentos pelo mundo. A causa dessa expansão parece ser principalmente o desejo de encontrar mercados menos concorrente e maiores lucros, conjugado ao fato de que o potencial de crescimento dos mercados onde já estão presentes é limitado. Dentro desse contexto internacional, o Brasil é um dos países que pode oferecer boas condições para a instalação de franquias.

O setor de franquias auxilia a sociedade de várias formas, desde a diminuição dos insucessos provocados no período de vida de criação de um novo empreendimento até a recuperação de autoestima de executivos bem-preparados a voltarem no mercado com sucesso. Pode-se dizer que a *franchising* impulsiona a economia onde ela está inserida com suporte técnico e atividades bem definidas. Geradora de empregos, além de preparar mão-de-obra, serve de base de orientação para um serviço de boa qualidade, com raras exceções. Essa expansão resultou na abertura de mais de 57 mil novos postos de trabalho. O setor é responsável hoje por mais de 777 mil empregos diretos, conforme apresentado no Gráfico 3

Gráfico 3 – Geração de empregos diretos



Fonte: ABF, 2011

A responsabilidade do processo de uma franquia cria compromissos para o resto da vida. O sistema é claro, o dono do estilo de negócio é o franqueador e o franqueado adquiriu a ideia e diminui seus riscos de capital.

Analisar de forma correta a franquia e a forma de gestão do negócio compete

ao franqueado, portanto, ele é que assume a maior parte dos riscos. Mesmo uma franquia pode não ter sucesso se regras e detalhes forem esquecidos.

As taxas de retorno do negócio dependem da agressividade comercial do franqueado e do tipo de franquia escolhida.

Existem linhas de crédito como o BB Franquia (Banco do Brasil) e Franquias da Caixa (Caixa Econômica Federal), os financiamentos variam de R\$ 20 mil a R\$ 2 milhões, com tempo negociado e taxas que oscilam entre 0,83% e 3,53% ao mês.

2.1.2 Franquia no shopping do estado de Rondônia

O Brasil oferece um amplo território, possui a quinta maior população do mundo segundo dados do IBGE em novembro de 2010 e apesar de sua instabilidade econômica, possui um grande potencial de consumo. Um de seus Estados, Rondônia, está em uma fase de crescimento populacional acompanhado do desenvolvimento da capital muito considerável, devido a construção de uma hidrelétrica, volta-se a atenção de várias empresas que investem na atuação em Shopping Centers, pontos ideais para instalação de franquias, um empreendimento com garantia de sucesso - quando bem planejado.

Prestes a completar três anos, a performance do Porto Velho Shopping, na capital do estado de Rondônia, comprova seu sucesso no mercado rondoniense, e confirma o shopping como uma boa opção de investimento, inclusive para marcas de fora que planejem expandir para a região Norte do país. O shopping termina o ano de 2010 com um balanço acima das melhores expectativas. O Porto Velho Shopping está crescendo mais que o dobro da média nacional, no quadrimestre. “Os números são mais que animadores”, comemora Marcelo Carvalho, copresidente da Ancar Ivanhoe. (Porto Velho Shopping, 2011). Isso é observado na Tabela 3.

Tabela 3 – Ranking de Franquias com Faturamento acima de R\$ 80.000,00

	LOJAS
1	Porto Velho Shopping RO - FRANQUIA
2	Shopping Ilha Plaza RJ - FRANQUIA
3	Shopping Ribeirão Preto SP - FRANQUIA
4	Shopping Boulevard BH MG - FRANQUIA
5	Shopping Interlagos SP - FRANQUIA
6	Araçatuba SP - FRANQUIA
7	Americana SP - FRANQUIA
8	Norte Shopping RJ - FRANQUIA
9	Shopping União Osasco SP - FRANQUIA
10	Niterói RJ - FRANQUIA
11	Ubatuba SP - FRANQUIA
12	Ribeirão Preto SP - FRANQUIA
13	Shopping Manaus Plaza AM - FRANQUIA
14	Conjunto Nacional Shopping DF - FRANQUIA
15	Top Shopping RJ - FRANQUIA

Fonte: ABF, 2011

Claudio Freire, superintendente do Porto Velho Shopping atesta “Estes são os melhores índices do ranking entre os shoppings administrados pela Ancar Ivanhoe, empreendedora e gestora do Porto Velho Shopping”, deixando uma surpresa no ar: “em breve, anunciaremos mais uma boa surpresa, atendendo a pedidos do público”.

Ao longo dos seus quase três anos de atuação, o shopping trouxe várias novidades para a região, como a inauguração do primeiro Mc Donalds de Rondônia, a das salas de cinema multiplex, incluindo a tecnologia 3D, e mais de 50 marcas nacionais exclusivas no Estado, entre elas Centauro, Renner, C&A e Lojas Americanas.

Nos seis primeiros meses de 2010, 12 lojas foram inauguradas (Soft Tacos, Centauro, Saguí Modeladores, Roberto Simon Joalheria, Zinzane, Aleatory, Mister Sheik, Scala, Garè, Pink Biju, DN3, Cone Pizza) e a previsão é de mais nove, em breve. Entre as futuras operações do shopping estão uma agência da Caixa Econômica Federal, um ponto de atendimento eletrônico do Banco do Brasil, Lupo, Checklist e o restaurante Don Giovanni.

O Porto Velho Shopping segue o conceito de shopping multiuso, forte tendência da indústria no Brasil. Com 29.964,50 m² de ABL (Área Bruta Locável). São 132 lojas satélite, quatro lojas âncora (Americanas, C&A, Renner, Bemol) sete megalojas, praça de alimentação com 14 operações e 834 lugares; dois restaurantes, cinco salas de cinema com tecnologia Multiplex, parque de diversões eletrônicas e faculdade para 2 mil alunos.

Sistema de franquia: grandes nomes do varejo nacional estão presentes também, a maioria pelo sistema de franquias. Entre elas, além das já citadas, estão: Mr Cat, Datelli, Kopenhagen, Arezzo, Richards, Dress To, Ellus, Via Uno, Lilica & Tigor, Bob's, Bonaparte, Cacau Show, Café do ponto, Café Donuts e O Boticário. Totalizando atualmente 62 Lojas Franqueadas no Porto Velho Shopping.

2.2 Franqueado e franqueador

2.2.1 franqueado

Conforme Andrade (1998, p.24) o Franqueado (pessoa física ou jurídica) representa aquele que adquire, através de contrato, o direito de comercializar o produto ou serviço. Normalmente essa concessão possibilita o uso do sistema em certa área geográfica e vem acompanhado do benefício da marca e de apoio para a condução, direção e gerenciamento do negócio. Tornar-se um franqueado viabiliza a oportunidade de ter um negócio próprio com menores riscos do que iniciar um empreendimento da estaca zero. O Quadro 1 mostra as vantagens e desvantagens para o franqueado.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do *franshising* para o franqueado:

Vantagens	Desvantagens
Associa-se a uma marca consolidada;	Menor grau de liberdade;
Desenvolve um conceito de sucesso;	Limites para aquisição de estoques de materiais e equipamentos;
Corre menos riscos;	Estará sujeito as falhas de sistema, seja por parte do franqueador ou outro franqueado.
Tem acesso à profissionalização do negócio;	Risco associado ao desempenho do franqueador;
Conta com a cobertura de uma corporação consolidada;	Pertence a um todo coletivo;
Obtém melhor relação investimento/ retorno.	Necessidade de assimilar um conceito estabelecido de negócio.

Fonte: Sebrae, 2008

O candidato a franqueado, antes de optar pela compra de uma franquia, precisa reunir diversas informações sobre ela para poder fazer uma boa avaliação e tomar a

decisão mais adequada. (SCHNEIDER, 1991)

Conforme o Programa Sebrae de Franquias (2008), são desafios da *franchising* para o franqueado: autonomia parcial; controles, submissão a regras; pagamento de taxas de franquia; padrão de localização; restrições na utilização do sistema e em sua transferência a terceiros; risco atrelado ao desempenho do franqueador.

A caracterização do Franqueado ideal está dividida em 4 fatores, de acordo com Silva; Pinheiro; Silva (2004). O primeiro seria “pessoa do franqueado”, o qual deve ter disposição, preparo físico e emocional para trabalhar 6 dias por semana; ser uma pessoa aberta, receptiva a novas ideias e mudanças; ter capacidade de se dedicar ao negócio, aceitando normas e procedimentos determinados pela Franqueadora; e possuir hábitos saudáveis e qualidade de vida.

Dentre essas características e hábitos saudáveis destacam-se o conhecimento e experiência anterior, pois é relevante que o futuro franqueado tenha tido sucesso em atividades empreendedoras por ele desenvolvidas, sejam particulares ou dentro de empresas. Aptidões específicas indispensáveis, que incluem gerenciar conflitos e ter boa memória. Como características pessoais destacam-se a identificação total com o conceito do negócio, gostar de tratar com pessoas, e ser dotado de grande capacidade de adaptação a novas situações. Como circunstâncias pessoais, é importante ser bem relacionado, devendo estar engajado com a comunidade do local da franquia, incluindo entidades de classe, associações, clubes etc.

O segundo fator de caracterização do franqueado, é a “capacidade e disponibilidade financeira”, para investir no negócio sem comprometer o patrimônio familiar; e investir o necessário na montagem da unidade, incluindo o capital de giro recomendado.

O terceiro fator seria a “experiência profissional”, em que preferencialmente, o franqueado já tenha sido bem-sucedido em atividades anteriores.

Como quarto fator destaca-se a “experiência administrativa ou gerencial”, que engloba as capacidades de administrar a unidade, observando todos os procedimentos da empresa, em especial a evolução física dos clientes; delegar funções; liderar e motivar a equipe de colaboradores; ter capacidade de organização; e possuir capacidade, flexibilidade e disposição de atuar em qualquer área funcional da empresa sempre que se fizer necessário.

2.2.2 Franqueador

Conforme Andrade (1998, p.25) O Franqueador (pessoa jurídica) é o proprietário da marca e possui todo o *know-know* (conhecimento específico) da comercialização de certo produto ou serviço. Os direitos de revenda são cedidos pelo contrato. Ele analisa cuidadosamente o ramo do negócio e a estrutura da empresa, resolvendo antes seus problemas internos para, então, franquiar a marca. Além disso, deve existir um mercado consumidor potencial que comporte a expansão da oferta e garanta a lucratividade aos futuros franqueados. Posterior a tomada de decisão para implantação do sistema, segue o detalhamento do projeto quanto a três aspectos básicos: financeiro, operacional e mercadológico.

O Quadro 2 apresenta as vantagens e desvantagens da *franchising* para o franqueador.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da *franchising* para o Franqueador:

Vantagens	Desvantagens
Expansão acelerada a baixo custo;	Administração participativa;
Desenvolvimento de uma rede;	Dono do conceito, mas não do ponto de venda;
Consolidação territorial;	Maior esforço de liderança;
Maior eficiência em cada unidade;	Lucros menores por unidade (divisão de receita);
Imagem corporativa;	Eficiência permanentemente testada;
Administração descentralizada.	Pouca flexibilidade.

Fonte: Sebrae, 2008

A maior vantagem em ser um franqueador é a rápida expansão da empresa a baixo custo, pois no sistema de franquias são os franqueados que arcam com as despesas da montagem e instalação de uma de suas lojas da rede. Dessa forma, o retorno é rápido e elevado para os empresários franqueadores.

Conforme o Sebrae (2004), o Franqueador deve buscar juntamente com o franqueado: a identificação de perfis; a definição de uma concepção diferenciada do empreendimento; a solução e prevenção de eventuais e futuros problemas na relação comercial; avaliação de situações não estabelecidas em contrato.

Ainda com o Sebrae (2004), as expectativas do Franqueador com a relação à Franquia: exige liderança nos rumos do negócio; espera que o franqueado seja seu distribuidor, ou multiplicador, numa filosofia ética de terceirização de serviços; deseja multiplicar a rede franqueada, reproduzir junto ao mercado os conceitos e padrões obtidos pela experiência; espera que o franqueado seja um vendedor, ativo, constante, assíduo, comprometido com o sucesso, no dia a dia da sua empresa.

2.3 Local para inserção de franquia

A escolha correta do local é de suma importância para viabilizar o sucesso da franquia. Nisto, é essencial que o franqueador faça um estudo de viabilidade do ponto para garantir a satisfação de pressupostos básicos, como tamanho e layout da loja, proximidade com o mercado consumidor alvo, facilidade de acesso e presença de concorrentes na região.

As variáveis da questão localidade são: população, compatibilidade de vizinhança, concorrência, potencial de crescimento, obstáculos naturais, vias de acesso, estacionamento, visibilidade, tipo de atração exercida pelo produto ou serviço sobre o consumidor, viabilidade legal, tipos e características do ponto.

Ao término da análise de todas as variáveis relacionadas à definição do ponto a ser implantado uma franquia, o franqueador deve avaliar cada uma de acordo com sua importância e escolher aquele ponto que apresentar maiores vantagens. A decisão final também exige certa experiência do franqueador para diagnosticar características não mensuráveis e evitar erros decorrentes disso.

A opinião do candidato à franquia também deve ser ouvida para evitar descontentamentos entre as partes. Ressalta-se que o processo profissionalizado de escolha de local é encontrado principalmente em franquias de terceira geração, o que lhes dá, certamente, maior garantia de sucesso.

Conforme Cerveira (2009), os shopping centers estão inseridos num tipo de mercado no qual existem duas espécies de consumidores/clientes (no caso: lojista e consumidor final), que são essenciais entre si; sem a presença de um deles o negócio não tem vida. Fácil de concluir, portanto, que não há razões para tornar a relação de tal forma desequilibrada capaz de ensejar a quebra do lojista.

Estudos revelam nos Shopping Centers, a maior conquista tecnológica, no que

diz respeito à atividade mercadológica, desde sua concepção nos anos 1950, nos Estados Unidos da América.

O empresário que projeta a implantação de um shopping center, não se limite a definir as linhas arquitetônicas do Edifício, a demarcar as áreas onde se estabelecerão os comerciantes, a determinar a largura dos corredores, a funcionalidade da circulação, a distribuição racional das lojas, a contratar funcionários, a manter a ordem, o asseio e a segurança dentro e fora do edifício. A organização de um shopping center é uma atividade muito complexa, pois requer uma clara visão do empresário, na escolha e seleção de unidades, no equilíbrio da competição, no aperfeiçoamento, na decoração e no estilo. O estabelecimento comercial, que nele se instala, já deve estar em harmonia e correspondência com a alta clientela que o frequenta.

Segundo Baraldi (2010) a comodidade e a facilidade de ter em um mesmo espaço vários serviços é um forte motivo para as grifes optarem por shopping centers. ‘O shopping hoje é um aliado na loucura do mundo. Um lugar seguro, que tem onde estacionar, com clima ambientado, além da conveniência de poder fazer compras, jantar, ir ao teatro, encontrar os amigos em um só lugar’, diz Fernandes, gerente de grife. ‘O Brasil se tornou um país de Shopping Center, e não de lojas de departamento e nem de rua. O pacote todo do shopping é muito atrativo’, diz Carlos Ferreirinha, renomado consultor do segmento de luxo.

Segundo Marini (2000), dentre as vantagens do shopping center, fazem parte: segurança, garantia de uma clientela de alto nível, amplo estacionamento, lazer, aumento do poder de escolha, maior motivação às compras, associação entre o empreendedor e o comerciante, controle centralizado, força de conjunto e maior produtividade.

2.4 Contrato

Segundo Andrade (1998, p.27), são características do contrato de franquia ser: bilateral ou sinalagmático, pois contém obrigações para as duas partes ou pela dependência recíproca das obrigações; *intuitu personae*, onde desde o momento em que na franquia há contratante determinado e só por sua causa vai existir o contrato, este se insere como tal, já que “um contrato é *intuitu personae* quando a consideração da pessoa de um dos contratantes é para o outro o elemento determinante de sua conclusão” (Henri de Page, apud Gomes, 1977); de adesão, que é uma característica do contrato de franquia deve ser considerada com maior cuidado, pois são aqueles que provêm do fato de uma delas aceitar tacitamente cláusulas e condições previamente estabelecidas pela outra.

Como todo contrato, o de franquia tem cláusulas ditas essenciais: Cláusulas prévias; Deveres do franqueador e franqueado; Cláusulas de encerramento do contrato. Segundo Cerveira (2009):

Contratos de locação de espaços em shopping centers têm natureza complexa, para não dizer controversa. São tidos como contratos de locação, regidos pela Lei do Inquilinato (8.245/91), ao mesmo tempo em que possuem outros documentos que lhe são acessórios e indissociáveis, trazendo determinada particularidade a esse tipo de relação. Essa particularidade, em certa medida, está contemplada no artigo 54 da Lei do Inquilinato, lei que regula o setor de locações no Brasil (8.245/91). Esse artigo dispõe: Nas relações entre lojistas e empreendedores de Shopping Center prevalecerão as condições livremente pactuadas nos contratos de locação respectivos e as disposições procedimentais previstas nesta lei.

Com base no artigo 54, empreendedores de shopping centers acabaram por criar verdadeiros contratos “típicos” de locação para esses centros comerciais, contratos especiais com normas gerais e específicas. Costumam integrar os contratos típicos de locação em shopping center: (I) o contrato propriamente dito, com as estipulações individuais de cada lojista/locatário; (II) as “normas gerais” ou “cláusulas comuns”, que são um conjunto de regras para todos; (III) o regimento interno, que estipula o funcionamento do empreendimento; e (IV) o estatuto da associação dos lojistas (é condição para firmar a locação que o lojista se filie à associação dos lojistas do shopping – sendo comum o empreendedor/locador ter maior poder de voto), que, entre outras funções, trata da arrecadação e gerência do fundo de promoção e publicidade

O contrato vai ser o instrumento imprescindível e o elemento indispensável à circulação dos bens (RODRIGUES, 1990).

2.5 Fatores que levam uma franquia ao fracasso

O setor de franquias é considerado por muitos a forma mais segura de ter o próprio negócio. No senso comum, acredita-se que, com um modelo já testado, o investimento, embora muitas vezes maior, quase sempre proporciona retorno. Na prática não é bem assim. Como qualquer outro empreendimento, uma franquia requer alguns cuidados e muito planejamento. E o primeiro problema a ser enfrentado pode ser o excesso de otimismo. Este otimismo é comum e está ligado ao fato de as pessoas procurarem franquias de marcas já conhecidas e consolidadas no mercado, uma vez que muitos consideram a opção da franquia bem mais fácil que se arriscar em um negócio próprio. Eles esperam não enfrentar as barreiras que geralmente levam as empresas a fecharem suas portas. Esta decisão pode realmente facilitar o sucesso, contudo não garante (COSSALTER, 2008).

É importante levar em conta a estabilidade econômica, juros em queda e inflação sob controle. Este cenário afasta o capital especulativo e favorece os investimentos mais produtivos e a geração de empregos.

No entanto, este cenário positivo do Brasil não basta para obter o sucesso esperado. Como todo empreendimento, é necessário elaborar um detalhado planejamento estratégico, no qual deve ser identificado o tempo para retorno e valor do investimento, além de como serão obtidos os recursos e, principalmente, qual a necessidade de capital de giro, fator que a maioria dos empreendedores não leva em conta, mas que pode ser decisivo para que o negócio seja duradouro.

Conforme Dahab (1996), fatores que podem levar uma Franquia ao fracasso são: falta de capital adequado ao negócio objetivado; ausência de visão comercial; incapacidade de analisar friamente seu negócio; incapacidade de planejamento adequado à operação; ausência de pessoal preparado para administrar a franquia; e falta de transparência na relação com os franqueados.

3 METODOLOGIA

Segundo Fachin (2003, p. 27), relata que: “o método é um instrumento do conhecimento que proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, orientação geral que facilita planejar, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os resultados”. Nesse contexto, a metodologia aplicada neste trabalho teve, primeiramente, a busca de pesquisa bibliográfica. Para isso, foram utilizados livros de pesquisas que tratavam do assunto.

Em um segundo momento os dados foram coletados através da aplicação de um questionário no Shopping Center de Porto Velho/RO, contendo um total de 14 questões abertas. O questionário foi aplicado no mês de maio de 2011, para quatro empresas, com o objetivo de identificar as principais dificuldades encontradas para a implementação da Franquia.

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa com êxito far-se-á necessário desenvolver dois tipos de estudo:

Um estudo bibliográfico, visando compreender melhor o assunto, abrangendo autores como: Andrade (1998) que trata sobre contratos de Franquia em geral, Carvalho (2002) que destaca a Franquia de modo geral, seus benefícios, vantagens e desvantagens e riscos, Dahab (1996) estudando a franquia como alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendimento, Schwartz (1994) atuando na ampla conceituação de Franquia, entre outros autores.

E um estudo de caso em um Shopping Center de Porto Velho-RO, visando uma maior conceituação de franquias e franqueados, por meio de um levantamento de informações com entrevistas. Realizando assim um estudo baseado em conceitos bibliográficos e reais.

Quanto à natureza, aplicada, buscou identificar as principais dificuldades encontradas para a implementação da Franquia no Shopping Center em Porto Velho-RO.

Quanto aos objetivos, é descritiva, pois visa descrever os dados levantados dentro da organização, através de pesquisas elaboradas.

Quanto ao problema, a pesquisa é qualitativa, realizada através da entrevista contendo perguntas apenas abertas com os colaboradores das organizações, para levantamento dos dados primários.

3.1 Universo da pesquisa

A pesquisa foi realizada no Porto Velho Shopping, que compõe seu quadro de Lojas Franqueadas no total de 62.

A amostra da pesquisa foi composta por 10% do quadro de Lojas que compõe a rede de Franquias do Porto Velho Shopping.

As formas de apresentação dos dados obtidos nos questionários serão realizadas do programa Excel e, posteriormente os resultados transportados para gráficos, para uma melhor visualização dos resultados da pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com o questionário aplicado, a maioria das empresas instaladas no Porto Velho Shopping opta por ser franqueado pelo mesmo motivo: Franquia é um segmento mais seguro, pois já foi testado no mercado e houve aceitabilidade, então o empreendedor prefere não arriscar com um negócio que talvez não dê certo. Assim como explica Andrade (1998, p.24) “tornar-se um franqueado viabiliza a oportunidade de ter um negócio próprio com menores riscos do que iniciar um empreendimento da estaca zero”.

Através da pesquisa, pôde-se observar que o fator mais complexo na situação de se tornar um Franqueado é a questão da escolha da Franquia a ser investida, pois deve ocorrer identificação com o produto. Como expõe o autor Schneider (1991) “o candidato a franqueado, antes de optar pela compra de uma franquia, precisa reunir

diversas informações sobre ela para poder fazer uma boa avaliação e tomar a decisão mais adequada”.

No que se refere à escolha do Shopping para instalar a Franquia, é algo mais particular do próprio Franqueador que determina a localização, ou avalia a viabilidade se o futuro Franqueador realmente escolheu um local interessante. Segundo Baraldi (2010) “a comodidade e a facilidade de ter em um mesmo espaço vários serviços é um forte motivo para as grifes optarem por shopping centers”.

O processo de abertura de Franquia ocorreu naturalmente, o Franqueador dita as normas, o Franqueado expõe suas dúvidas e há a negociação melhor para os dois lados. De acordo com Silva; Pinheiro; Silva (2004) “é característica do franqueado ideal: ter capacidade de se dedicar ao negócio, aceitando normas e procedimentos determinados pela Franqueadora”. E de acordo com Sebrae (2004) “são expectativas do Franqueador com a relação à Franquia: exige liderança nos rumos do negócio e espera que o franqueado seja seu distribuidor, ou multiplicador, numa filosofia ética de terceirização de serviços”.

Não houve intenção de desistência de nenhum dos Franqueadores, todos estavam seguros da decisão.

O ponto de planejamento estratégico é um pouco preocupante, os Franqueados não possuem a preocupação adequada para esse item, se asseguram muito no Franqueador.

O tempo de funcionamento das empresas entrevistadas varia, mas já mostram estabilidade no ambiente.

Referente às principais vantagens de estar instaladas no Shopping de Porto Velho, os respondentes citam fluxo de pessoas, ambiente climatizado, segurança e a questão de estarem presentes no único Shopping da cidade.

A taxa a ser paga pela franquia é bem a critério de cada franquia, bem como o vencimento do contrato. Rodrigues diz (1990) “o contrato vai ser o instrumento imprescindível e o elemento indispensável à circulação dos bens”.

O ponto comercial, determinante no sucesso do empreendimento, bem exposto na pesquisa. A escolha correta do local é de suma importância para viabilizar o sucesso da franquia. As variáveis da questão localidade são: população, compatibilidade de vizinhança, concorrência, potencial de crescimento, obstáculos naturais, vias de acesso, estacionamento, visibilidade, tipo de atração exercida pelo produto ou serviço sobre o consumidor, viabilidade legal, tipos e características do ponto.

5 CONCLUSÃO

O sistema de *Franchising* está sendo bastante utilizado cada vez mais, os números de faturamento são bastante motivadores e para o empreendedor de negócio iniciante e inseguro em colocar algo novo no mercado, opta pela Franquia.

A Franquia surgiu por volta de 1850 no exterior e chegou ao Brasil bem depois, porém após a sua chegada o sucesso foi rápido, o número aumentou rápido e cresce até os dias de hoje a diferença é a velocidade, que agora é disparado. Houve a amostra dos riscos que existem no setor e que o Franqueado deve estar sempre atento.

O sucesso dos Shoppings Centers desde sua criação, tendo em vista o que proporciona de agradável aos frequentantes.

A pesquisa de campo foi de acordo com os variados autores. Antes de tudo, os empreendedores encontram dificuldades na escolha da Franquia adequada, em seguida na avaliação dos custos e o que o Franqueador exige em seu contrato, é

importante adicionar também ao diagnóstico que os mesmos não preparam um planejamento para implementação da Franquia.

De acordo com o exposto no decorrer deste estudo, as principais dificuldades encontradas para a implementação da Franquia no Shopping Center em Porto Velho são os custos altos. Mas nada como um bom retorno para reaver os custos.

REFERÊNCIAS

- ABF. **Evolução do setor 2001 – 2010**. São Paulo: 2011. Disponível em: http://www.portaldofranchising.com.br/arquivos/Evolucao_dos_Segmentos_geral_2010.pdf. Acesso em: 13 abr. 2024.
- ANDRADE, Jorge Pereira. **Contratos de franquia e leasing**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ANDRADE, Erica. **Números do franchising**. São Paulo: 2011. Disponível em: <http://mundodofranchising.blogspot.com/2011>. Acesso em: 24 mai. 2023.
- BARALDI, Paulo. **A locomotiva do luxo**. 2010. Disponível em: <http://www.portaldoshopping.com.br/Revistainterna.asp?CodA=55&CodAf=152&CodC=4>. Acesso em: 14 abr. 2021.
- Biblioteca do SEBRAE. **A Cartilha o que é Franquia?** 2005. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/\\$File/NT00031C6E.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/64BE85F38096D5B7032570AB004A9D66/$File/NT00031C6E.pdf). Acesso em: 10 mar. 2024.
- CARVALHO, Pedro Carlos de. **Administração mercadológica**. 2. Ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2002.
- CERVEIRA, Daniel Alcântara Nastri. **Contratos de locação de lojas em shopping center**. 2009. Disponível em: http://sofranquias.com.br/n_index.php?pg=/artigos/n_artigos&secao=materias&tid=1135. Acesso em: 05 mai. 2023.
- COSSALTER, Marcelo Teixeira. **Franquias: retorno nem sempre garantido**. 2008. Disponível em: http://www.sofranquias.com.br/n_index.php?pg=/artigos/n_artigos&secao=materias&tid=1005. Acesso em: 05 abr. 2023.
- DA SILVEIRA, Claudio Vieira. **Franchising: guia prático**. 1. Ed. Curitiba: Juruá Editora, 2001.
- DAHAB, Sonia. **Entendendo franchising: alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. 2a ed. Salvador: Editora Casa da Qualidade, 1996.
- MARINI, Celso. **Shopping Center**. Jus Navigandi, Teresina. 2000. Disponível em: <http://jus.uol.com.br/revista/texto/609/shopping-center>. Acesso em: 20 fev. 2021.
- SCHNEIDER, Alexandre Alves et al. **Franchising: da prática à teoria**, - 2. Ed. – São Paulo: Maltese, 1991.

SCHWARTZ, José Castro. **Franchising: o que é e como funciona**. Brasília: Editora Sebrae, 1994.

SEBRAE. **Passo-a-passo na aquisição de uma franquia**. 2004. Disponível em: http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_fra_passo.asp. Acessado em: 10 mai. 2022.

SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SHOPPING, Porto Velho. **Porto Velho Shopping: sucesso comprovado em números crescentes**. Porto Velho: 2011. Disponível em: <http://www.pvshopping.com.br/?pg=5&interna=20>. Acesso em: 1º jun. 2021.

SILVA, Ada Maria de Assis e; PINHEIRO, Ana Cláudia Repeker; SILVA, Marcus Luciano Rodrigues da. **Estudo exploratório de franquias sediadas em São José do Rio Preto**. São José do Rio Preto, 2004. Disponível em: http://www.cegente.com.br/upload/tesesmonografias/arq_130.pdf. Acesso em: 15 fev. 2023.