

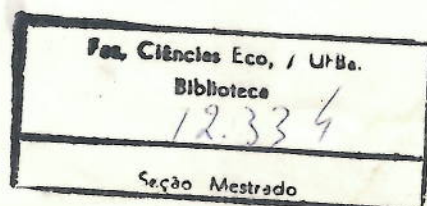
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE MESTRADO EM ECONOMIA

**A Dinâmica do Franchising e a sua  
Integração com Shopping Centers**

**Cristina Argiles Sanches**

Orientação: Prof. Dra. Sônia Sapolnik Dahab

Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado em Economia da  
Universidade Federal da Bahia, como  
requisito para obtenção do grau de  
Mestre em Economia.



Salvador - Bahia  
1995

Para meu filho Felipe,

*por ter sido gerado conjuntamente  
com esta dissertação, e como uma  
forma de incentivo aos estudos.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, devo agradecer à minha orientadora, Prof. Sônia Sapolnik Dahab, pela orientação e apoio dados à execução desta dissertação, inclusive abrindo as portas do NACIT - Núcleo de Política e Administração em Ciência e Tecnologia, por ela coordenado, colocando à minha disposição toda a sua infra-estrutura.

Aos demais professores, especialmente Hamilton de Moura Ferreira Júnior, pela introdução aos estudos de organização industrial, José Carrera Fernandez, pela iniciação científica como sua bolsista do CNPq., Carlos Alberto Gentil Marques e Ihering Guedes Alcoforado, pelas críticas construtivas e importantes observações feitas.

À Lourdinha e Jânia, funcionárias da secretaria do CME/UFBa., pela atenção e eficiência ao tratar de questões burocráticas. Aos colegas do CME/UFBa., em especial Georges Souto Rocha, Tânia Rebouças, Tatiana Maria Guimarães, João Vitorino de Farias e Carlos Augusto Moreira Araújo, pelo coleguismo e boa convivência durante o curso.

Aos pesquisadores do NACIT, Fábio Di Natale Guimarães e José Roberto Dantas, pela colaboração na pesquisa de campo, e ,

principalmente, a Manoel de Souza Duarte Neto, que além de também participar da pesquisa de campo, contribuiu com inúmeros comentários sobre o conteúdo deste trabalho.

Ao consultor José Castro Schwartz, que, apesar da distância, fez importantes críticas e sugestões quanto à concepção e operacionalidade deste trabalho. Ao amigo João de Souza Gonçalves, pelo apoio logístico e pelo empenho em encaminhar, de São Paulo, textos importantes para a elaboração deste trabalho.

Ao diretor da FACCEBA - Faculdade Católica de Ciências Econômicas da Bahia, Joel Lopes Fernandes, pelo incentivo dado em face das dificuldades da elaboração de uma dissertação; e à minha aluna Márcia Suêde Leite Fróes da Motta, pela dedicação na elaboração da sua monografia, orientada por mim, e em tema correlato ao deste trabalho.

Aos meus pais, Lorenzo Argiles González e Concepción Sanchez Argiles, por terem oferecido todas as condições materiais e espirituais necessárias à minha formação acadêmica.

Ao meu marido, Lívio Andrade Wanderley, pela paciência e incentivo nas horas mais difíceis, e pelas discussões e opiniões objetivas quanto à forma, conteúdo e estruturação teórica desta dissertação.

## ÍNDICE

Introdução .....	10
<b>I. Aspectos Gerais do Sistema de <i>Franchising</i> .....</b>	<b>15</b>
<b>1. Histórico .....</b>	<b>15</b>
<b>2. Conceito .....</b>	<b>20</b>
<b>3. Classificação .....</b>	<b>21</b>
3.1. Quanto à forma de gestão empresarial .....	21
3.1.1. <i>Traditional Franchising</i> ou <i>Product and Trade Mark Franchising</i> .....	21
3.1.2. <i>Business Format Franchising</i> – BFF ....	22
3.2. Quanto ao âmbito do contrato .....	22
3.2.1. <i>Master Franchise</i> .....	22
3.2.2. <i>Área Development Franchise</i> .....	23
3.2.3. <i>Área Controllership Franchise</i> .....	23
3.2.4. <i>Franquia Corner</i> .....	24
3.3. Quanto à natureza do franqueamento .....	24
3.3.1. <i>Franquia de Produtos</i> .....	24
3.3.2. <i>Franquia de Serviços</i> .....	24
3.3.3. <i>Franquia de Negócios</i> ou de <i>Distribuição</i> .....	25
3.3.4. <i>Franquia de Produção ou Industrial</i> ...	25

<b>4. Desenvolvimento do <i>Franchising</i> no Brasil .....</b>	<b>25</b>
<b>5. Vantagens e Desvantagens .....</b>	<b>34</b>
5.1. Vantagens do franqueador .....	35
5.1.1. Expansão mercadológica .....	35
5.1.2. Imagem corporativa .....	36
5.1.3. Sinergias de uma rede .....	36
5.1.4. Motivação dos franqueados .....	36
5.1.5. Fortalecimento da marca .....	36
5.1.6. Economias de escala .....	37
5.1.7. Maior vantagem competitiva .....	37
5.1.8. Descentralização .....	37
5.2. Desvantagens do franqueador .....	37
5.2.1. Perda parcial do controle .....	37
5.2.2. Maior custo de supervisão .....	38
5.2.3. Maiores custos de formatação .....	38
5.2.4. Perda parcial do sigilo .....	38
5.2.5. Planejamento para expansão .....	39
5.2.6. Autonomia parcial .....	39
5.3. Vantagens do franqueado .....	39
5.3.1. <i>Know-how</i> adquirido .....	39
5.3.2. Maior chance de sucesso .....	40
5.3.3. Maior vantagem competitiva .....	40
5.3.4. Economias de escala .....	40
5.3.5. Facilidade de crédito .....	41
5.3.6. Sinergias de uma rede .....	41

5.3.7. Pesquisa e desenvolvimento do franqueador .....	41
5.3.8. Independência jurídica .....	41
5.4. Desvantagens do franqueado .....	42
5.4.1. Maiores controles .....	42
5.4.2. Pagamento de taxas .....	42
5.4.3. Localização restrita .....	42
5.4.4. Autonomia parcial .....	43
5.4.5. Restrições na cessão do contrato .....	43
5.4.6. Risco associado ao desempenho do franqueador .....	43
<b>6. Aspectos Legais .....</b>	<b>43</b>
<b>II. Considerações sobre <i>Shoppings Centers</i> .....</b>	<b>48</b>
<b>1. Histórico .....</b>	<b>48</b>
<b>2. Conceito .....</b>	<b>52</b>
<b>3. Classificação .....</b>	<b>53</b>
3.1. <i>Shopping Center</i> Tradicional, Convencional, Comunitário ou Regional .....	53
3.2. <i>Shopping Center</i> de Vizinhança ou de Bairro ..	54
3.3. <i>Shopping Center</i> de Descontos, de Fábrica ou <i>Outlet Centers</i> .....	54
3.4. <i>Shopping Center</i> de Conveniência ou <i>Strip</i> <i>Centers</i> .....	55

3.5. <i>Shopping Center</i> de Especialização ou Temático .....	56
3.6. <i>Shopping Center</i> Profissional .....	57
3.7. <i>Shopping Center</i> de Lazer ou <i>Festival Center</i> .....	57
<b>4. A Indústria de <i>Shopping Centers</i> no Brasil</b> .....	57
4.1. O <i>Shopping Center</i> Iguatemi São Paulo .....	60
4.2. O BarraShopping .....	62
4.3. O <i>Shopping Center</i> Iguatemi Bahia .....	64
<b>III. Referencial Teórico</b> .....	67
<b>1. Dinâmica Organizacional da Firma</b> .....	67
1.1. Schumpeter .....	67
1.2. Neo-Schumpeterianos .....	71
1.3. A Dinâmica do <i>Franchising</i> .....	89
<b>2. Teorias de Localização de Empreendimentos</b> .....	96
2.1. Macro e Microlocalização .....	96
2.2. Localização de <i>Shopping Centers</i> .....	102
2.3. Localização de Pontos de Venda .....	104
2.4. Pontos de Venda Localizados em <i>Shoppings</i> ....	109



IV. Sinergias entre Franquias e <i>Shoppings</i> .....	113
1. Um Modelo de Integração .....	113
2. Elementos Sinérgicos .....	118
V. Análise Empírica .....	124
1. Metodologia .....	124
2. Pesquisa de Campo .....	126
3. Resultados Obtidos .....	128
3.1. <i>Shoppings</i> .....	128
3.2. Franquias .....	132
3.2.1. Macrolocalização .....	132
3.2.2. Microlocalização .....	135
VI. Conclusões .....	139
Referências Bibliográficas .....	151
Anexos .....	158
Apêndice .....	166

## INTRODUÇÃO

Partindo da observação da presença de algumas franquias da mesma marca em alguns *shoppings*, este trabalho tenta explicar esta integração. Ou seja, observa-se que, nos *shoppings* do Brasil, de uma forma geral, voltados para um público-alvo de classe A, estão instaladas algumas franquias da mesma marca, havendo uma repetição dessas marcas nesses *shoppings*. Assim, cada um desses *shoppings* apresenta, por exemplo, uma loja O Boticário, uma loja Pakalolo, etc. Essas franquias são aqui denominadas de bem formatadas, e são assim classificadas por apresentarem uma dinâmica organizacional inerente à própria rede de *franchising* a que pertencem. Neste trabalho, esta dinâmica tem uma explicação respaldada em um estudo de autores neo-schumpeterianos.

Além disso, estudando um aspecto de macro e de microlocalização, são analisadas algumas teorias de localização de empreendimentos, tanto em relação a *shoppings* quanto a pontos de venda, enfatizando-se a localização de pontos de venda em *shoppings*, especificamente. Em seguida, então, é tratada a questão da localização dessas franquias nesses *shoppings*.

A opção pela localização da loja em um *shopping* classe A, por parte das franquias, é aqui denominada de macrolocalização, quando é feita uma análise sobre as suas

vantagens; e a localização física das lojas no *shopping*, especificamente, é aqui denominada de microlocalização, quando é feita uma análise das estratégias competitivas dessa localização, diferenciadas por segmento de atuação de cada loja. São analisados, neste trabalho, os segmentos de maior representatividade de franquias em *shoppings*, que são Alimentação, Perfumaria e cosméticos, e Vestuário.

Neste contexto, a instalação dessas franquias nesses *shoppings* é tratada em termos de um aumento das sinergias que são geradas nesses centros comerciais, que representam um ambiente competitivo e ao mesmo tempo cooperativo. Assim, a integração é caracterizada, neste trabalho, pela apreensão da funcionalidade institucional e operacional entre franquias e *shoppings*, na forma da geração de maiores sinergias.

Essas sinergias de integração referem-se, fundamentalmente, a um maior volume de vendas no *shopping*, como um todo, pelo maior fluxo de consumidores que as marcas conhecidas atraem. Isto representa um aumento proporcionalmente maior nas vendas de uma loja de *shopping* em relação a uma loja de rua, aumentando o lucro dos lojistas, apesar das taxas cobradas no *shopping*, e da administração do mesmo. Assim, estas maiores vendas no *shopping* em relação à rua devem compensar o pagamento das taxas pagas à administração.

Desta forma, a questão é analisada tanto do lado das franquias quanto dos *shoppings*, abordando os benefícios que esses *shoppings* oferecem para essas franquias, além da importância desta integração para este tipo de empreendimento, bem como para as próprias franquias. Neste contexto, subjacente a esta questão de integração, duas hipóteses são delineadas, sendo uma principal e outra secundária.

**Hipótese principal:**

Em termos de macrolocalização, a integração de franquias bem formatadas a *shoppings* classe A aumenta as sinergias geradas nesse ambiente que é competitivo e ao mesmo tempo cooperativo.

**Hipótese secundária:**

Um estudo da microlocalização dessas franquias nesses *shoppings* caracteriza estratégias competitivas diferenciadas por segmento de atuação, o que também aumenta as sinergias geradas nesses centros comerciais.

A fundamentação teórica de ambas as hipóteses, no que se refere às franquias, está respaldada em um estudo de autores neo-schumpeterianos, a fim de explicar a dinâmica organizacional que ocorre na rede de *franchising* a que essas franquias bem formatadas pertencem. Quanto à questão da localização, a hipótese principal, que trata de uma análise de macrolocalização,

está fundamentada no modelo de localização de Huff (1964), que está relacionado com a escolha da área do empreendimento; e a hipótese secundária, que trata de um estudo de microlocalização, está referendada no modelo de Baumol e Ide (1956), que está relacionado com a escolha do local específico do empreendimento.

A fim de comprovar estas hipóteses, este trabalho está estruturado em seis capítulos, conforme especificados a seguir. No Capítulo I são abordados alguns aspectos gerais do sistema de *franchising*, envolvendo desde o seu histórico, conceito e classificação, até o seu desenvolvimento no Brasil, vantagens e desvantagens para franqueador e franqueados, e inclusive alguns aspectos legais inerentes ao sistema. De forma similar, no Capítulo II são feitas algumas considerações sobre *shopping centers*, tratando do seu histórico, conceito e classificação, até a indústria de *shopping centers* no Brasil.

No Capítulo III é definido o referencial teórico do trabalho, dividido em duas partes: a primeira, referente às franquias, analisa a dinâmica organizacional do sistema de *franchising*, baseada em autores neo-schumpeterianos; e a segunda, referente aos *shoppings*, estuda a questão da localização de *shoppings*, da localização de pontos de venda, e da localização de lojas em *shoppings*, especificamente, através de uma análise de macro e de microlocalização, incluindo os modelos de localização de Huff e de Baumol e Ide, além da abordagem da utilidade de

lugar e de tempo do consumidor, de Schewe e Smith.

O Capítulo IV trata das sinergias, propriamente ditas, da integração entre franquias e *shoppings*, onde é feita uma teorização de um modelo descritivo dessa integração, e onde são destacados os elementos sinérgicos inerentes a ela, justificando a questão tanto do lado das franquias quanto dos *shoppings*. No Capítulo V é feita uma análise empírica, descrevendo-se a metodologia utilizada e como foi feita a pesquisa de campo, e fazendo-se um relatório dos resultados obtidos com as entrevistas com administradores de *shoppings* e com franquias, estas incluindo franqueadores e franqueados.

Finalmente, no Capítulo VI, são apresentadas as conclusões do trabalho, fazendo-se um apanhado de tudo o que foi discutido, e respondendo-se às hipóteses levantadas. A partir dos resultados desta pesquisa, é também feita uma indicação para uma nova agenda de pesquisa, abordando aspectos que fugiram aos objetivos desta dissertação.

## I. Aspectos Gerais do Sistema de *Franchising*

### 1. Histórico

A origem da palavra *franchia* surgiu na Idade Média, mais precisamente na França. Sua derivação, *franchisage*, vem de *franc*, que é a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. Na época do feudalismo existiam as cidades "francas", e uma cidade *franche* ou *franchise* era aquela onde as pessoas e bens tinham livre circulação, e eram isentas de pagamento de taxas e impostos ao poder central e/ou à igreja. Então, o verbo *franchiser* queria dizer conceder um privilégio ou autorização, que abolia o estado de servidão, e, desta forma, havia senhores que ofereciam *letters of franchise* (cartas de *franchia*) às pessoas.

Assim, na Idade Média, havia uma forma de associação entre o Estado, o Clero, e os senhores feudais, com a outorga de direitos, que de certa maneira pode ser considerada como um sistema muito rudimentar do *franchising* que se processou mais tarde. Se, antes, a posse da terra, que era a única fonte de riqueza, implicava no poder de governar para o Clero e a nobreza, mais tarde a posse do dinheiro, com a ascensão da classe média, trouxe a partilha entre o governo e o Clero, com a instituição de impostos. Essa nova situação, com a disseminação do comércio e dos mercadores, gerou uma nova demanda, e passou a funcionar um

sistema de *franchising* disfarçado de autoridade Clérigo-Estatal.

Desta forma, segundo Meiler (1992, cap. 1, parte II), a Igreja Católica e/ou o Estado outorgavam ao senhor feudal o direito (*franchise*) de cobrar impostos dos cidadãos, sendo que ele fazia a prestação do serviço de coleta e o controle sobre os contribuintes, em troca de uma parte do que era retido. O restante, supostamente a maior parte, era destinada ao outorgante -- o Clero e/ou o Estado, que se confundiam na pessoa de seu líder maior. Assim, o *franchising* teve seus primórdios na própria Igreja Católica, que montou uma rede mundial sob controle central do Vaticano. De acordo com Mauro (1994, cap. 7), a Igreja cobra o *royalty* mais antigo do mundo que é o dízimo (10%), possui o logotipo mais reconhecido, que é a cruz, e o treinamento de seus franqueados, os padres, é bastante profundo, com cada paróquia tendo o seu território para trabalhar.

Vejamos as origens do *franchising*, segundo um dicionário americano<sup>1</sup>:

"é na França que encontramos as origens do "franchising". Na Idade Média existia um substantivo feminino francês, "franche", que significava "livre da servidão ou da restrição". A palavra foi sendo, gradativamente, empregada em um

---

<sup>1</sup> Webster's Third New International Dictionary. G & C Merriam Co., E.U.A., 1966, p. 902.



outro sentido, qual seja, "um direito ou um privilégio concedido por um soberano ou um governo a uma pessoa ou um grupo", e, especificamente, "um direito para explorar um negócio concedido por um rei ou um governo". Assim, a palavra se tornou um direito positivo de se fazer alguma coisa. "Franchise" correspondia a uma prerrogativa, uma isenção ou uma vantagem concedida pelo senhor feudal ou um governo. Atualmente, seguindo essa linha de evolução, o "franchise" tem o sentido de "um direito concedido a uma pessoa ou a um grupo para mercadizar produtos ou serviços de uma empresa em determinado território".

Mas esta prática e palavra desapareceram ainda na Idade Média, na França, ressurgindo no século passado, nos Estados Unidos, antes mesmo da Guerra Civil Americana. A Singer Sewing Machine Company, sediada em Stamford, Connecticut, por volta de 1850, resolveu outorgar uma série de franquias a comerciantes independentes. Ela resolveu ampliar sua participação no mercado, atingindo, a nível de varejo, um território maior, porém com poucos investimentos, e continua a se utilizar desse sistema até os dias de hoje. Para tanto, foram estabelecidos alguns padrões: ela denominou o nome das lojas de Singer, convocou alguns comerciantes independentes, e ofereceu-lhes uma série de franquias para que eles, usando a marca Singer, passassem a comercializar seus produtos; a implantação das lojas e as operações eram feitas pelos comerciantes, que utilizavam seu próprio capital. Usando essa estratégia, a Singer passou a ser

conhecida em quase todo o território americano, e muitos comerciantes passaram a ter seu negócio sem altos riscos.

Em 1898, foi a vez da General Motors adotar o *franchising* como estratégia para expandir sua rede de distribuidores e, assim, as vendas dos veículos de sua fabricação. Em 1899, foi a Coca-Cola que passou a outorgar franquias para o engarrafamento de seu refrigerante. Em 1917, os supermercados Piggly Wiggly resolveram ampliar sua rede através do *franchising*. Em 1921, a Hertz Rent-a-Car, fundada em 1918, adotou o mesmo esquema, sendo até hoje uma das mais conhecidas redes locadoras de veículos do mundo, com mais de 370 franquias instaladas, além de cerca de 1076 unidades operadas diretamente.

Em 1925, foi criada a primeira rede de franquias destinada à comercialização de lanches e refeições, a A&W Root Beer, cujo cardápio, inicialmente, constituía-se apenas de Root Beer, um tipo de *soft drink*, bebida não alcoólica, produzida a partir de uma combinação de raízes de diversas plantas. Mas, com a introdução de alimentos, como sanduíches e batatas fritas, verificou-se a decadência da rede, pois cada franqueado servia a seus fregueses os alimentos que bem entendia, cobrando os preços que julgava convenientes, ou seja, não havia qualquer padronização ou controle por parte do franqueador. A empresa, então, corrigiu suas falhas e continua em funcionamento até hoje, inclusive fora dos Estados Unidos.

Nos anos 30, foi a vez das companhias de petróleo adotarem o sistema, convertendo os postos de gasolina operados diretamente em franquias outorgadas a operadores locais, em operações ainda do tipo *traditional franchising*. Em 1935, foi constituída a Roto-Rooter, que naquele mesmo ano adotou o *franchising* como estratégia para a expansão de suas atividades. Também em 1935, a Howard Johnson passou a outorgar franquias de seus restaurantes e sorveterias, partindo mais tarde também para o ramo de hotelaria.

Mas o grande *boom* em matéria de *franchising*, e o desenvolvimento do *business format franchising*, só ocorreu após a Segunda Grande Guerra, a partir de 1950, quando milhares de ex-combatentes, homens capazes e ambiciosos, mas com pouca disponibilidade de dinheiro, retornaram para os Estados Unidos desejando estabelecer seus próprios negócios. Para esses homens, geralmente com pouca ou nenhuma experiência anterior na condução de empresas, o *franchising* se tornou a saída mais adequada para a realização do sonho de se tornarem seus próprios patrões, inclusive pela facilidade de obtenção de financiamentos especiais junto à Small Business Administration, um órgão governamental subordinado ao Departamento de Comércio Americano, que tem por função estimular e viabilizar a implantação e a sobrevivência de pequenos negócios, e que já naquela época estava ciente de que a aquisição de uma franquia representava, na maioria dos casos, a alternativa financeira e até socialmente menos onerosa para

aqueles que desejavam se estabelecer por conta própria, mas não dispunham dos conhecimentos, da experiência ou da estrutura necessária.

Os Estados Unidos foram, então, os primeiros a legislar sobre o assunto, na década de 70, tendo, hoje, mais ou menos 1500 franqueadores, ligados a mais de 500 mil franqueados, o que equivale a 25% do volume do comércio varejista. Na Europa, o *franchising* tem tido um desenvolvimento mais lento, pois, nos últimos anos, ele vem se firmando de forma mais acentuada apenas na França, que, com 500 empresas franqueadoras, é a atual líder europeia.

## 2. Conceito

O *franchising* é um sistema regulamentado por um contrato social entre uma empresa de sucesso reconhecido, franqueadora, e outra empresa menor, franqueada, onde a primeira cede o direito à segunda de utilizar a sua marca, fornecendo-lhe assessoria técnica e logística para a gestão do empreendimento. Assim, o *franchising* representa um sistema de distribuição de produtos e/ou serviços, em que os direitos de uso da marca e da tecnologia de negócios de uma empresa são cedidos contratualmente a terceiros, mediante determinadas condições e o pagamento de determinadas taxas, e, em troca, a franqueadora tem participação nas vendas mensais da franqueada.

A Associação Brasileira de Franchising -- ABF define *franchising* como "um sistema de comercialização de produtos e/ou serviços e/ou tecnologias, baseado em estreita e contínua colaboração entre empresas jurídica e financeiramente distintas e independentes, através da qual o franqueador concede o direito e impõe a obrigação aos seus franqueados de explorarem uma empresa de acordo com o seu conceito. O direito assim adquirido tem por objetivo autorizar e obrigar o franqueado, mediante uma contraprestação financeira direta ou indireta, a utilizar as marcas de serviços, logotipos e insígnias, ou *know-how*, direitos de propriedade industrial e intelectual, e outros direitos autorais, apoiados por uma prestação contínua de assistência comercial e/ou técnica, no âmbito e durante a vigência de um contrato de franquia escrito e celebrado entre as partes para este fim".

### 3. Classificação

#### 3.1. Quanto à forma de gestão empresarial

3.1.1. *Traditional Franchising* (*franchising* tradicional) ou *Product and Trade Mark Franchising* (franquia de produto e marca registrada)

É uma forma primária de *franchising*. O franqueador autoriza os seus franqueados a comercializarem seus produtos e/ou

serviços através do uso de sua marca e imagem, mas não possui um modelo sistematizado de gestão empresarial. Este conceito tende a evoluir até se transformar em *business format franchising*. Ex: Postos distribuidores de combustíveis, como a Shell e a Esso.

### 3.1.2. *Business Format Franchising* -- BFF (*franchising* de formato de negócio)

é considerado o *franchising* "puro", formatado, que uniformiza, por meio de manuais, a operação, a administração, o *marketing* e o padrão visual da rede de franquias, caracterizando a franquia profissionalizada. O que o diferencia do anterior é que nesta forma há um modelo de gestão empresarial voltado para a distribuição. É o sistema de franquia onde o franqueador repassa ao franqueado as técnicas e métodos desenvolvidos por ele, cedendo também a marca e um conjunto de propriedade incorpórea, em troca de compensações financeiras, firmadas por meio de um contrato onde constarão direitos e obrigações para ambos. Ex: McDonald's.

## 3.2. Quanto ao âmbito do contrato

### 3.2.1. *Master-Franchise* (franquia-mestre)

Forma onde o franqueador concede a um sub-franqueador, ou franqueado, o direito de explorar determinada região em seu

nome, cedendo-lhe a franquia para que atue como franqueador. É uma forma adotada por franqueadores que desejam expandir-se internacionalmente, ou por franqueadores de grandes dimensões. Ex: Hugo-Boss, de moda masculina.

### 3.2.2. *Area Development Franchise* (desenvolvimento de área de franquia)

É quando o franqueador original concede sua marca a uma ou mais empresas locais para que, num determinado território, a explorem e desenvolvam diretamente. O que diferencia esta modalidade da *master-franchise* é que nesta franquia, geralmente, o sub-franqueador, ou franqueado, não tem o direito de possuir suas próprias unidades, ou seja, ele só poderá sub-franquear a terceiros, sem explorar diretamente os pontos de fabricação ou de venda.

### 3.2.3. *Area Controllershship Franchise* (controle de área de franquia)

É um exemplo típico de franquia indireta, utilizado nos países de grande dimensão territorial. Ocorre quando o franqueador original delega a várias empresas o direito de controlar a marca em alguns pontos da região. Assim, ao invés de controlar cada franqueado individualmente, são gerenciadas e administradas as empresas sub-contratadas.

#### **3.2.4. Franquia *Corner* (canto de franquia)**

é um sucedâneo da franquia. O franqueado comerciante oferece produtos ou serviços conforme as especificações fornecidas pelo franqueador, mas ele é "parcialmente" franqueado. Este tipo de franquia vem a organizar o ponto de venda e ampliar o nível de produtos oferecidos ao consumidor.

### **3.3. Quanto à natureza do franqueamento**

#### **3.3.1. Franquia de Produtos**

é criada por um franqueador que elabora e executa um produto direcionado ao grande público ou empresas do setor. Historicamente, esta é a franquia mais antiga. Seus objetivos são relativamente primários, e sua base é a originalidade da criação. Ex: Ellus, da indústria de confecções.

#### **3.3.2. Franquia de Serviços**

O franqueador cria uma fórmula de prestação de serviços, que é repassada ao franqueado. Ex: SAB -- Serviço Autorizado Brastemp, Hotéis Hilton, etc.



### 3.3.3. Franquia de Negócios ou de Distribuição

Refere-se à elaboração de uma coleção de produtos mais ou menos exclusivos, fabricados por fornecedores contratados pelo franqueador, e na sua comercialização sob a marca do franqueador. Tem que se levar em consideração o *know-how* das técnicas de compra, da elaboração do *mix*-produto, e da comercialização. Sua característica básica é a de o franqueador não ser o fabricante do produto do franqueado. Ex: Distribuidores de combustíveis.

### 3.3.4. Franquia de Produção ou Industrial

Refere-se à fabricação de produtos onde tanto o franqueador como o franqueado são empresas industriais. O franqueador transfere a tecnologia, a comercialização e a distribuição dos produtos para os franqueados. Ex: Coca-Cola.

## 4. Desenvolvimento do *Franchising* no Brasil

No Brasil, aponta-se como pioneiro, não no sistema de *franchising* atual, mas em um sistema muito semelhante, os Calçados Stella, na Bahia, em 1910. O baiano Arthur de Almeida Sampaio, em Salvador, tinha sua fábrica de calçados Stella, de sapatos populares, muito conhecidos e vendidos em grande quantidade. Tanto sucesso o motivou a levar a marca para todo o interior, e com um sistema muito semelhante ao *franchising*, ele

conseguiu espalhar os sapatos por todo o Estado. Com o método escolhido para crescer, Arthur antecipou o conceito de *franchising* moderno, selecionando os melhores representantes, condição essencial para o sucesso de qualquer franquia, e descentralizando o negócio, sem investir na instalação de novos pontos comerciais, pois os franqueados já tinham o ponto e a freguesia, e bastava ceder os calçados e a placa com o logotipo, antecipando, assim, a padronização visual de hoje. O acerto de contas, porém, era na base da palavra, sem documentação.

Depois disso, somente nas décadas de 50 e 60 o Brasil começou a modernizar seus hábitos e costumes, a começar pelo surgimento das primeiras redes de supermercados utilizando o *self-service* e a comunicação através do apelo visual, o que facilitava o modo de vendas no varejo e fascinava os compradores. E o surgimento dos *shopping centers*, em 1970, fez com que o varejo fosse elevado para mais um estágio. O comércio passava, então, a ser direcionado, e o consumidor passou a exigir a sua especialização, e como a especialização é uma das características do sistema de *franchising*, essas mudanças de valores vieram a beneficiar o seu desenvolvimento. Assim, passou-se a exigir a marca da mercadoria, estimulando a criação de marcas, e fazendo com que os fabricantes investissem no seu aprimoramento e difusão.

Paralelamente, como forma de integração nacional, o governo militar, nos anos 70, no chamado "milagre econômico", investiu muito nas telecomunicações. Assim, tudo que veiculava na televisão logo se tornava conhecido e era exigido em todo o território nacional. Essa exigência fazia com que as empresas fossem obrigadas a abrir novos pontos de venda em todo o país, mas, como o seu capital não comportava esta expansão, então o *franchising* era a resposta imediata.

No Brasil, há indicações de adoções pioneiras do sistema de *franchising* pelo Yázigi, em 1960, e pelo O Boticário, em 1979; mas o seu desenvolvimento só teve impulso na década de 80. Entre 1981 e 1983, o país se viu diante de uma grande crise econômica, com desemprego, achatamento salarial e insegurança dos assalariados. Surgiu, então, um indivíduo que não queria mais ser empregado; queria ser seu próprio patrão. Com o Primeiro Plano Cruzado, em 1986, este sonho tornou-se mais real, e se concretizou através do *franchising*, principalmente pela perda da opção de especular dinheiro aplicando no mercado financeiro.

Completava-se, assim, o ciclo: de um lado, empresas de prestígio que precisavam expandir a sua rede de distribuição, sem arcar com os custos de mão de obra, espaço, etc.; e, de outro, pessoas com um pequeno capital disponível, querendo assumir negócios próprios sem grandes riscos. Assim, havia franqueadores com a finalidade de transferir sua marca, produto, serviço,

tecnologia e experiência, e franqueados que abriam mão de sua independência como empresários para contar com todos esses privilégios.

A expansão do *franchising* no Brasil, a partir de 1985, pode ser visualizada na Tabela 1, que apresenta o número total de unidades próprias e franqueadas de cada ano.

**Tabela 1**  
**A Expansão do *Franchising* no Brasil a partir de 1985:**  
**Número Total de Unidades ao Final de Cada Ano<sup>1</sup>**

Ano	Nº Total de Unidades	Crescimento em Relação ao Ano Anterior (%)
1985	3.236	-
1986	4.200	29,79
1987	5.061	20,50
1988	5.990	18,36
1989	7.012	14,58
1990	8.005	12,40
1991	13.998	42,81
1992	16.891	17,13
1993	17.848	5,36
1994 <sup>2</sup>	23.536	24,17
1995 <sup>2</sup>	27.683	14,98

Fonte: Adaptada de "De Vento em Popa". In: **Revista Franchising**. Ed. Globo, ano 2, nº 7, dezembro de 1994, pág. 26.

<sup>1</sup> Não inclui distribuidores de veículos e combustíveis, nem engarrafadores de bebidas.

<sup>2</sup> Estimativas.

Em relação a outras informações sobre o *franchising* no Brasil, existem, oficialmente, cinco censos publicados pela ABF,

referentes aos anos de 1990 a 1994.<sup>2</sup> Entretanto, analisaremos aqui apenas alguns dados publicados no V Censo de Franchising, de 1994, que é o último resultado oficial sobre o sistema no Brasil, fazendo-se comparações com o ano anterior, quando necessário.

Em 1994, não só cresceu o número de unidades próprias e franqueadas do sistema, como o número de franqueadores em operação, e, sobretudo, o faturamento e o número de empregos. Aliado ao próprio dinamismo do sistema, isto se deve também ao melhor desempenho da economia, devido à estabilidade trazida pelo Plano Real.

O V Censo de Franchising mostrou, para os negócios formatados, 606 redes franqueadoras no país, o que significa um aumento de 23% no número de redes em relação ao ano passado.<sup>3</sup> Conforme pode ser analisado na Tabela 2, esses franqueadores tiveram uma perspectiva de fechar 1994 com 23.536 unidades, 194.807 empregos, e um faturamento superior a US\$ 6 bilhões.

---

<sup>2</sup> Uma compilação das informações contidas nesses censos foi feita em parceria com Manoel de Souza Duarte Neto, fazendo-se uma análise intra e outra inter-segmentos, ao tempo em que são calculados e comparados alguns indicadores por segmento. O trabalho, intitulado "Indicadores Quantitativos do Sistema de Franchising no Brasil, de 1990 a 1994", pode ser solicitado aos autores.

<sup>3</sup> De acordo com a publicação, durante os trabalhos de campo da pesquisa foram identificadas 81 novas franquias, cujos dados não puderam ser integrados ao Censo por terem chegado à central fora do tempo necessário para o processamento. Portanto, seriam 687 franqueadores no país, representando um aumento de 40% no crescimento do número total de redes em relação ao ano passado.

Para os distribuidores e engarrafadores, onde operam distribuidores de combustíveis, engarrafadores de bebidas e concessionárias de veículos, as estimativas foram de 30.697 estabelecimentos em dezembro, alcançando uma receita de US\$ 48,8 bilhões, e um total de 671.035 empregos. Somados, os dois tipos de negócios devem ter movimentado, no ano, US\$ 55 bilhões, cerca de 12% do PIB brasileiro, e ter empregado, em suas 54.233 unidades, quase 900.000 funcionários.

Tabela 2  
O Franchising na Economia Brasileira, por Segmento, em 1994

Segmentos	Nº Estabelecimentos	Faturamento (US\$ 1.000)	Empregos Diretos
Negócios Franchisados	23.536	6.159.000	194.907
Alimentação	3.188	1.308.720	55.109
Lojas de conveniência	231	174.636	7.812
Decoração, utilidades e construção	1.919	654.379	12.243
Educação e treinamento	4.045	380.230	34.380
Esporte, saúde e beleza	909	761.159	6.608
Impressão, sinalização e fotografia	1.081	299.883	4.515
Informática e eletrônica	199	159.962	1.827
Lazer, turismo e hotelaria	285	216.315	11.393
Limpeza e conservação	790	76.752	3.657
Locação de veículos	593	128.331	3.627
Perfumaria e cosméticos	5.023	406.863	14.774
Produtos e serviços para veículos	883	304.717	4.535
Vestuário	3.354	785.281	22.177
Diversos	1.036	501.772	12.150
Distribuidores e Engarrafadores	30.697	48.867.952	671.035
Distribuidores de combustíveis	23.804	17.192.952	286.500
Engarrafadores de bebidas	153	8.675.000	48.035
Distribuidores de veículos	6.740	23.000.000	336.500
Total	54.233	55.026.952	865.842

Fonte: Adaptada de "De Vento em Popa", In: Revista Franchising, Ed. Globo, ano 2, nº 7, dezembro de 1994, págs. 22 e 23.

Obs.: Os dados referem-se ao total de unidades próprias e franqueadas, e são uma estimativa para dezembro de 1994.

Quanto aos diferentes pesos nos segmentos em que o *franchising* de negócios formatados está dividido, uma análise detalhada deste avanço generalizado do sistema, referente aos anos de 1993 e 1994, sobre distribuição e crescimento do número de franqueadores no Brasil, pode ser feita através da Tabela 3. Alimentação e Vestuário sempre foram os que mais comportaram franqueadores, desde 1991. Foi, contudo, no segmento de Informática e eletrônica que se observou a maior taxa de crescimento de 1993 para 1994, de 137,5%. O único segmento a encolher foi o de Locação de veículos, apresentando uma taxa de -18,2%.

Tabela 3  
Distribuição e Crescimento do Número de Franqueadores no Brasil, por Segmento, em 1993 e 1994

Segmentos	Nº Franqueadores em Set/93	% Sobre o Total de Set/93	Nº Franqueadores em Set/94	% Sobre o Total de Set/94	Crescimento de 93 para 94 (%)
Alimentação	118	24,0	152	25,1	28,8
Lojas de conveniência	9	1,8	9	1,5	-
Decoração, utilidades e construção	43	8,7	54	9,9	25,6
Educação e treinamento	29	5,9	43	7,1	48,3
Esporte, saúde e beleza	33	6,7	36	5,9	9,1
Impressão, sinalização e fotografia	10	2,1	12	2,0	20,0
Informática e eletrônica	8	1,6	19	3,2	137,5
Lazer, turismo e hotelaria	15	3,1	16	2,6	6,6
Limpeza e conservação	14	2,8	15	2,5	7,1
Locação de veículos	11	2,2	9	1,5	-18,2
Perfumaria e cosméticos	22	4,5	27	4,5	22,7
Produtos e serviços para veículos	13	2,6	16	2,6	23,1
Vestuário	109	22,2	131	21,6	20,2
Diversos	58	11,8	67	11,0	15,5
Total	492	100,0	606	100,0	23,2

Fonte: Adaptada de "De Vento em Popa". In: Revista Franchising. Ed. Globo, ano 2, nº 7, dezembro de 1994, pág. 25.

De acordo com a Tabela 4, sobre o número total de unidades próprias e franqueadas, de dezembro de 1993 para setembro de 1994, a maior expansão foi a do segmento de Lojas de conveniência, com 28%, seguido de Decoração, utilidades e construção, com 23%, e Esporte, saúde e beleza, com 22%. Mas foi o segmento de Perfumaria e cosméticos que estimou fechar 1994 com o maior número de lojas: 5.023. Educação e treinamento, Vestuário, e Alimentação, detêm, respectivamente, o segundo, o terceiro e o quarto lugar em número de unidades. Para dezembro de 1994, o maior crescimento previsto sobre dezembro de 1993 aparece no segmento de Informática e eletrônica, com uma taxa de 109%.

**Tabela 4**  
**Distribuição e Crescimento do Número Total de Unidades no Brasil, por Segmento, em 1993 e 1994**

Segmentos	Total em Dez/93	Total até Set/94	Crescimento de Dez/93 para Set/94 (%)	Total Estimado para Dez/94	Crescimento Previsto de Dez/93 para Dez/94 (%)
Alimentação	2.239	2.437	9	3.188	42
Lojas de conveniência	138	177	28	231	67
Decoração, utilidades e construção	1.357	1.663	23	1.919	41
Educação e treinamento	3.256	3.591	10	4.045	24
Esporte, saúde e beleza	575	699	22	909	58
Impressão, sinalização e fotografia	697	722	4	1.081	55
Informática e eletrônica	95	100	5	199	109
Lazer, turismo e hotelaria	176	202	15	285	62
Limpeza e conservação	654	660	1	790	21
Locação de veículos	434	497	15	593	37
Perfumaria e cosméticos	4.318	4.420	2	5.023	16
Produtos e serviços para veículos	601	667	13	883	47
Vestuário	2.712	2.761	2	3.354	24
Diversos	596	632	6	1.036	74
<b>Total</b>	<b>17.848</b>	<b>19.238</b>	<b>8</b>	<b>23.536</b>	<b>32</b>

Fonte: Adaptada de "De Vento em Popa". In: Revista Franchising, Ed. Globo, ano 2, nº 7, dezembro de 1994, pág. 24.



O ranking dos franqueadores no Brasil, com base no número de unidades franqueadas, pode ser analisado na Tabela 5. A primeira colocação é dos Correios, cujo processo de privatização da operação de atendimento possibilitou a abertura de 1.721 franquias. O Boticário tem o segundo lugar, com 1.204 unidades, e a Kumon o terceiro, com 828.

**Tabela 5**  
**Os 50 Maiores Franqueadores do Brasil em 1994,**  
**Segundo o Número de Unidades Franqueadas**

Posição	Marca	Nº Total de Unidades	Nº de Unidades Franqueadas
1	Correios	5.311	1.721
2	O Boticário	1.215	1.204
3	Kumon	828	828
4	L'acqua di Fiori	616	601
5	Kodak Express	612	600
6	Colchões Ortobom	562	540
7	Água de Cheiro	538	532
8	Escolas Fisk	505	475
9	C.C.A.A.	490	467
10	Princess Florence	381	380
11	Chlorophylla	382	370
12	Kendra	351	350
13	Juli & Burk Perfumes	289	280
14	Wizard Idiomas	263	262
15	Localiza System	299	252
16	Pink and Blue Freedom	202	202
17	Rede de Rose	197	195
18	Marfinite	193	190
19	Stil	191	188
20	CNA	182	192
21	Colcci	185	182
22	Yázigi International	174	172
23	Anglo Vestibulares	172	170
24	Laundromat	170	164
25	Benetton	167	164
26	Café do Ponto	170	157
27	Skill Aliança Inglesa	159	154
28	Washtec Tingimento	127	125

(Continua)

**Tabela 5**  
**Os 50 Maiores Franqueadores do Brasil em 1994,**  
**Segundo o Número de Unidades Franqueadas**

(Continuação)

Posição	Marca	Nº Total de Unidades	Nº de Unidades Franqueadas
29	Florense	123	120
30	Escola Follow Me	117	114
31	Claude Bergère	110	109
32	Casa do Pão de Queijo	109	107
33	Future Kids	96	96
34	Lav & Lev	101	95
35	Le Postiche	92	92
36	Dismarina	89	89
37	Fascinal Cosméticos	90	89
38	Unidas Rent a Car	86	86
39	Eureka Lavanderia	99	84
40	Universitário	83	75
41	Pakalolo	116	74
42	Fry Chicken	78	73
43	Wrangler	71	71
44	THB - Bio Cosmética	71	70
45	Mister Pizza	95	68
46	Two Em	69	67
47	Building Engenharia	63	62
48	Chicken-In	64	60
49	Number One	64	60
50	Valmari Dermo Cosméticos	66	58

Fonte: Adaptada de "De Vento em Popa". In: *Revista Franchising*. Ed. Globo, ano 2, nº 7, dezembro de 1994, pág. 28.

### 5. Vantagens e Desvantagens

O *franchising* apresenta algumas vantagens e desvantagens, tanto para o franqueador quanto para o franqueado. As principais estão resumidas no Quadro 1, sem ordem de importância, e, em seguida, é feita uma descrição de cada uma delas.

**Quadro 1**  
**Vantagens e Desvantagens do Sistema de *Franchising*,  
para Franqueador e para Franqueado**

	V A N T A G E N S	D E S V A N T A G E N S
F R A N Q U E A D O R	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Expansão mercadológica</li> <li>. Imagem corporativa</li> <li>. Sinergias de uma rede</li> <li>. Motivação dos franqueados</li> <li>. Fortalecimento da marca</li> <li>. Economias de escala</li> <li>. Maior vantagem competitiva</li> <li>. Descentralização</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>. Perda parcial do sigilo</li> <li>. Planejamento para expansão</li> <li>. Autonomia parcial</li> </ul>
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>. Maior vantagem competitiva</li> <li>. Economias de escala</li> <li>. Facilidade de crédito</li> <li>. Sinergias de uma rede</li> <li>. Pesquisa e desenvolvimento do franqueador</li> <li>. Independência jurídica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Maiores controles</li> <li>. Pagamento de taxas</li> <li>. Localização restrita</li> <li>. Autonomia parcial</li> <li>. Restrições na cessão do contrato</li> <li>. Risco associado ao desempenho do franqueador</li> </ul>

### 5.1. Vantagens do Franqueador

#### 5.1.1. Expansão mercadológica

Através do *franchising*, a empresa aumenta a velocidade de expansão da rede em vários locais concomitantemente, através de unidades franqueadas.

### **5.1.2. Imagem corporativa**

A imagem corporativa da empresa é um fator positivo perante toda a cadeia, desde os fornecedores até os clientes, pois além de inibir concorrentes, reforça a sua competitividade.

### **5.1.3. Sinergias de uma rede**

Através do *franchising*, são geradas sinergias pelo constante retorno que os franqueados dão em relação aos produtos e/ou serviços que estão sendo comercializados, proporcionando constantes aperfeiçoamentos na rede.

### **5.1.4. Motivação dos franqueados**

Como o franqueado é o dono do seu próprio negócio, este se empenha ao máximo para obter desenvolvimento, inclusive buscando apoio do franqueador para que seus pontos de venda apresentem bons resultados.

### **5.1.5. Fortalecimento da marca**

Através de uma ampla divulgação por meio de folhetos, *out-doors*, promoções, mala direta, dentre outros, o fortalecimento da marca é promovido por toda a rede, o que favorece uma maior atração de consumidores.

#### **5.1.6. Economias de escala**

São evidentes as economias de escala na produção, na compra e na distribuição, por parte do franqueador, devido aos benefícios pelas grandes quantidades requeridas, reforçando a redução de custos.

#### **5.1.7. Maior vantagem competitiva**

Ao formar uma rede formatada, de marca reconhecida, e com análise mercadológica, o franqueador tem maior garantia na exploração dos mercados.

#### **5.1.8. Descentralização**

Através do *franchising*, o franqueador diminui a sua estrutura gerencial, transferindo parte dela para os franqueados. Como há uma independência jurídica e financeira entre o franqueador e os franqueados, as responsabilidades de administração dos pontos passam a ser exclusivamente dos franqueados.

### **5.2. Desvantagens do franqueador**

#### **5.2.1. Perda parcial do controle**

Devido à descentralização que ocorre no *franchising*, há uma perda parcial do controle dos atos dos franqueados, o que pode ser reduzido com a realização de auditorias.

#### **5.2.2. Maior custo de supervisão**

Quanto maior a rede de franquias, maior o custo de supervisão do franqueador para manter o nível de operações dos franqueados. Esta supervisão é obtida por auditorias, através do controle de critérios, parâmetros e formas de operar a franquia, contidos em seus respectivos manuais.

#### **5.2.3. Maiores custos de formatação**

Para a manutenção da qualidade, é necessária a constante formatação do sistema de franquia, através da atualização dos manuais operacionais, além de constantes treinamentos com os membros da rede.

#### **5.2.4. Perda parcial do sigilo**

A partir do momento em que o franqueador transfere o seu *know-how* para os franqueados, há perda parcial do sigilo das informações inerentes ao negócio.

#### **5.2.5. Planejamento para expansão**

A velocidade de expansão da rede de franqueados deve ser previamente planejada, em etapas de crescimento, evitando a saturação da capacidade produtiva e a escassez de produtos.

#### **5.2.6. Autonomia parcial**

O franqueador perde parcialmente a liberdade do sistema em características básicas do negócio, pois tem que atender aos interesses da rede como um todo. Por exemplo, para introduzir uma nova linha de produtos e/ou serviços, tem que convencer os franqueados da sua viabilidade.

### **5.3. Vantagens do franqueado**

#### **5.3.1. *know-how* adquirido**

Ao ingressar no sistema, o franqueado recebe a experiência e os conhecimentos do franqueador, que são adquiridos quando da transferência de técnicas e formas administrativas. Assim, na maioria das vezes, o franqueado não precisa ter conhecimentos prévios sobre o negócio.

### **5.3.2. Maior chance de sucesso**

Adquirindo uma franquia, o franqueado se depara com uma marca de sucesso, estruturada, testada e comprovada, o que é bastante diferente de ser um negociante independente, iniciando do zero. Assim, o franqueado já entra no negócio com uma marca consolidada no mercado, e portanto com demanda garantida, minimizando assim o seu risco.

### **5.3.3. Maior vantagem competitiva**

Ao adquirir um negócio formatado e de marca reconhecida, o franqueado goza da vantagem competitiva fornecida pelo franqueador, tendo em vista que encontra também um mercado analisado, e portanto tendo maior garantia na exploração do negócio.

### **5.3.4. Economias de escala**

São evidentes as economias de escala decorrentes dos preços obtidos por uma central de compras da rede, não só pela aquisição de lotes grandes, mas em relação à manutenção de estoques reguladores, logística e distribuição de produtos, reduzindo os custos.



#### 5.3.5. Facilidade de crédito

Os franqueados usufruem de benefícios creditícios, pois o sistema financeiro lhes facilita o crédito, principalmente quando o franqueador dispõe de um significativo cadastro financeiro.

#### 5.3.6. Sinergias de uma rede

O franqueado pertence a uma rede, onde são geradas sinergias pelo constante retorno que todos os franqueados dão em relação aos produtos e/ou serviços que nela são comercializados, e seus consequentes aperfeiçoamentos pelo franqueador.

#### 5.3.7. Pesquisa e desenvolvimento do franqueador

Não compete ao franqueado dispêndios com pesquisas e desenvolvimento de novos produtos. Esta tarefa é do franqueador, que vai, a seu custo, identificar outros nichos de mercado, buscando novos anseios dos clientes, e desenvolvendo novos produtos.

#### 5.3.8. Independência jurídica

Ao se associar a um sistema de *franchising*, o franqueado é independente jurídica e financeiramente em relação

ao franqueador, ou seja, não há vínculo entre a sua razão social e a do franqueador. Este só existe em relação ao nome fantasia, ao logotipo, e à marca que vigoram no mercado.

#### **5.4. Desvantagens do franqueado**

##### **5.4.1. Maiores controles**

O controle sobre os franqueados é uma forma de se detectar falhas no cumprimento das obrigações dos mesmos, e por isso é feito pelo franqueador, de forma constante e permanente, e se refere também a aspectos financeiros e contábeis.

##### **5.4.2. Pagamento de taxas**

São muitas as taxas que incidem sobre o franqueado, como a taxa de franquia, cobrada para ingressar na rede, a taxa de publicidade e os *royalties*, ambas cobradas mensalmente, quase sempre em função do faturamento de cada franquia.

##### **5.4.3. Localização restrita**

A responsabilidade final pela localização do ponto de venda é do franqueador, muito embora o franqueado possa fazer sugestões.

#### 5.4.4. Autonomia parcial

A autonomia do franqueado é parcial, e refere-se a aspectos básicos do sistema. Quanto à criatividade, por exemplo, o franqueado não pode usufruir de todo o seu poder, pois tem que atender aos interesses do sistema como um todo, e qualquer iniciativa necessariamente tem que passar pelo crivo do franqueador.

#### 5.4.5. Restrições na cessão do contrato

O franqueado não pode ceder o contrato de franquia a terceiros, pois o mesmo é *intuitus personae*, ou seja, entre pessoas, e portanto não pode ser transferido sem a prévia autorização do franqueador.

#### 5.4.6. Risco associado ao desempenho do franqueador

O desempenho do negócio, para o franqueado, não depende só dele, pois está associado ao do franqueador, e essa dependência pode gerar uma certa insegurança.

### 6. Aspectos Legais

Foi aprovado no Senado, em 15 de dezembro de 1994, o Projeto de lei nº 318/91, do Deputado Magalhães Teixeira, que

dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (*franchising*), e dá outras providências. A estrutura básica aprovada do projeto engloba:

- . Definição de franquia empresarial;
- . Criação da Circular de Oferta de Franquia (C.O.F.);
- . Exigência do contrato de franquia ser sempre escrito; e
- . Instituição de penalidade para o franqueador que não entregar a C.O.F. ou nela veicular informações falsas, como a anulabilidade do contrato e a obrigação da devolução de todas as importâncias pagas pelo franqueado.

Assim, o *franchising* começa a ser regulamentado no Brasil, já que antes da aprovação deste projeto de lei não existia nenhuma legislação a respeito. Até então, eram utilizados o Código de Auto-Regulamentação da Associação Brasileira de Franchising -- ABF, além de alguns instrumentos legais, como a própria Constituição da República Federativa do Brasil, de outubro de 1988, o Código Civil, o Código Comercial, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), Normas do Banco Central -- BACEN, Regulamento do Imposto de Renda (RIR), além de algumas leis, decretos, e atos normativos do Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

De acordo com a nova lei, vigora a seguinte definição para *franchising* no Brasil:

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

Seguindo a tendência internacionalmente adotada de dar total transparência às operações de franqueamento, o Brasil introduziu a obrigatoriedade de elaboração periódica e apresentação, pelo franqueador, de uma Circular de Oferta de Franquia aos interessados, ou seja, a potenciais franqueados, em seu negócio. Baseado no padrão americano da Uniform Franchise Offering Circular -- UFOC, o modelo de Circular de Oferta de Franquia brasileiro é também um conjunto de informações que tem como objetivo gerar uma decisão consciente, por parte do potencial franqueado, ao esclarecer sobre a empresa franqueadora e a franquia, incluindo a descrição, a análise do negócio, e a sua operação.

A C.O.F., criada no referido projeto de lei, deve ser entregue ao candidato a franqueado com uma antecedência mínima de 10 dias antes da assinatura do contrato ou do pagamento de qualquer taxa, e deve apresentar, basicamente:

- . Histórico resumido da franqueadora e relação de todas as empresas ligadas à operação da franquia;
- . Balanços e demonstrações financeiras da franqueadora;
- . Indicações de pendências judiciais em que a franqueadora esteja envolvida;
- . Descrição detalhada do negócio franqueado;
- . Perfil do "franqueado ideal";
- . Se é necessário que o franqueado se envolva diretamente na operação e na administração da franquia;
- . Estimativa do investimento inicial, da taxa de franquia, dos royalties, da taxa de publicidade, das instalações, e do estoque inicial, com as condições de pagamento;
- . Relação de todos os franqueados ou sub-franqueadores da rede, bem como dos que se desligaram da rede nos 12 meses anteriores;
- . Indicação clara sobre exclusividade territorial, se houver, e o grau de liberdade do franqueado dentro dela;
- . Indicação do que a franqueadora oferece ao franqueado, como supervisão, serviços prestados à rede, treinamentos, auxílio na escolha do ponto comercial, manuais de franquia, projeto arquitetônico adotado, etc.;
- . Situação perante o INPI;
- . Situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, quanto ao *know-how* a que teve acesso e quanto à implantação de atividade concorrente; e
- . Fornecimento de contrato-padrão.

Quanto ao contrato de *franchising*, pela aprovação do referido projeto de lei, agora tem que ser por escrito, o que antes nem sempre era feito, gerando problemas entre as partes. Isto constitui, portanto, outro salto qualitativo no que se refere à regulamentação do *franchising* no Brasil. Assim, com a nova lei, as principais cláusulas de um contrato de franquia devem abordar:

- . Direito de utilização da marca;
- . Transferência de *know-how*;
- . Exclusividade territorial;
- . Aspectos financeiros;
- . Prazo de vigência;
- . Não concorrência entre franqueador e franqueado;
- . Revenda da franquia; e
- . Direitos e obrigações do franqueador e do franqueado.

## II. Considerações sobre *Shoppings Centers*

### 1. Histórico

Os Estados Unidos superam todos os países do mundo em número de *shopping centers*, com cerca de 40 mil unidades, deixando longe o Canadá, segundo colocado, com 2 mil *shopping centers*. É nos Estados Unidos que nascem, e acabam sendo copiadas, as principais tendências do setor; entre elas, a dos *outlet centers*, que hoje começam a ser implantados no Brasil.

Apesar disso, os primeiros centros comerciais não surgiram nesse país. Os primeiros agrupamentos comerciais foram as "passagens" francesas e as "arcades" inglesas. Em Paris, as primeiras "passagens", assim como as "arcades", constituídas de tendas cobertas por galerias de vidro, apareceram pouco antes do século XIX. Em seguida, vieram as galerias, que, também em demais cidades européias, eram pontos de encontro da burguesia; e o Grand Magazin, vinculando produtos de consumo a uma organização empresarial.

A partir de 1850, esses centros, a princípio instalados em prédios já existentes, ganharam edifícios funcionalmente projetados para sua atividade. Entre os empreendimentos erguidos na época, estão o Printemps e a Galeries Lafayette. Nos Estados Unidos, o conceito foi aperfeiçoado com técnicas comerciais:



preço fixo, oferta de serviços variados e publicidade. Foi assim que grandes armazéns, como Marshall Fields, foram transformados em lojas de departamentos.

Surgem então os *shopping centers*, com seus *malls* internos substituindo as ruas de comércio, que pouco a pouco tornaram-se congestionadas devido ao aumento do tráfego e do próprio crescimento não planejado da população urbana. Ao mesmo tempo, essas mesmas ruas tornaram-se obsoletas devido à migração progressiva da classe de maior renda para as novas e exclusivas zonas residenciais. Além disso, o desenvolvimento da indústria automobilística transformou o pedestre em um consumidor motorizado, que sai de sua casa em seu próprio carro, buscando um local onde possa estacionar para ir às compras.

A mudança dos padrões de consumo do varejo foi apontada como a razão final desta verdadeira revolução nos hábitos do consumidor norte americano. O surgimento do sistema *self-service*, dos supermercados, das grandes cadeias de lojas de departamento, colocando o consumidor em contato direto com a mercadoria, transformaram o comércio tradicional e, de certa forma, artesanal, em um status mais socializado, mais aberto e pujante.

Esses fatores constituíram os alicerces para a indústria de *shopping centers*, cuja história começa realmente na

década de 50, conhecendo-se apenas uma experiência anterior em Kansas City, onde um certo Mr. Nichols fez construir, na periferia da cidade, um conjunto de lojas para locação comercial. Não havia âncora nem estacionamento, mas tornou-se uma experiência histórica.

Assim, em 1950, surgiu o primeiro *shopping center* regional, num subúrbio de Seattle-Washington, o Northgate. Foi um projeto de grandes dimensões, *mall* aberto, lojas-âncora e satélite, sob regime de aluguel participativo sobre as vendas. Em 1953, surgiu o South Dale, com características que se tornaram padrão, onde poucas modificações ocorreram de lá até hoje, tendo sido o primeiro regional de *mall* fechado e com ar condicionado.

No Brasil, o nascimento da indústria, propriamente dita, aconteceu em 1966, quando se inaugurou o Shopping Center Iguatemi São Paulo. Na década de 70, a chamada "década da infância da indústria", a população chegava a 100 milhões, com 2,4 milhões de carros circulando, e o número de *shopping centers* em operação passou a ser sete. No primeiro período, foram implantados os *shoppings* Conjunto Nacional de Brasília, Com-Tour de Londrina, e o Shopping Center Matarazzo de São Paulo, com características de *shoppings* comunitários e ancorados por supermercados. No segundo período da década, surgiram os *shoppings* regionais, como o Iguatemi de Salvador, O Ibirapuera de São Paulo, e o BHSshopping de Belo Horizonte.

A década de 80 foi a chamada "década da adolescência da indústria". Foi uma década excepcional, pois a indústria de *shoppings* teve um aumento de 19%, chegando a superar os norte americanos. Surgiram novas formas de financiamento, e iniciava-se a formação de cadeias de lojas.

Na década de 90, a indústria brasileira de *shoppings* chega à sua maturidade, e podemos encontrar situações semelhantes às encontradas nos Estados Unidos anos antes. Houve uma sensível reformulação na indústria, com grandes renovações e expansões em *shoppings* mais antigos, e o surgimento de novos tipos que acompanham novas tendências mundiais, de forma que cada um dos modelos de *shopping center* atinge um tipo específico de necessidades do consumidor.

Vejamos, então, no Quadro 2, um breve histórico sobre as características da evolução da indústria de *shopping centers* do Brasil, resumindo o período das décadas de 60 a 90:

**Quadro 2**  
**Características da Evolução da Indústria de *Shopping Centers***  
**no Brasil, de 1960 a 1990.**

Décadas	Características
60	<ul style="list-style-type: none"> <li>. O nascimento da indústria de <i>shopping centers</i></li> <li>. População: 70 milhões</li> <li>. Número de automóveis: 640 mil</li> <li>. Inauguração, em 1966, do primeiro <i>shopping center</i>: o Iguatemi São Paulo</li> </ul>
70	<ul style="list-style-type: none"> <li>. A infância da indústria de <i>shopping centers</i></li> <li>. População: 93 milhões</li> <li>. Número de automóveis: 2,4 milhões</li> <li>. Número de <i>shopping centers</i>: 7</li> <li>. Primeira metade: CNB, Com-Tour, Matarazzo</li> <li>. Segunda metade: Iguatemi Salvador, Ibirapuera, BHSshopping</li> <li>. Dificuldade de financiamento</li> </ul>
80	<ul style="list-style-type: none"> <li>. A adolescência da indústria de <i>shopping centers</i></li> <li>. População: 119 milhões</li> <li>. Número de automóveis: 8,2 milhões</li> <li>. Número de <i>shopping centers</i>: 39</li> <li>. Grande arrancada, crescimento de 19% a.a.</li> <li>. Novos mercados e formas de financiamento</li> <li>. Desenvolvimento das cadeias de lojas</li> </ul>
90	<ul style="list-style-type: none"> <li>. A maturidade da indústria de <i>shopping centers</i></li> <li>. População: 130 milhões</li> <li>. Número de automóveis: 10 milhões</li> <li>. Número de <i>shopping centers</i>: 70</li> </ul>

## 2. Conceito

De uma forma geral, no fim da década de 70 e início da década de 80, o conceito de *shopping center* era uma tradução literal de seu nome: um centro de compras. Logo depois, esse conceito mudou para um centro comunitário que deixasse o consumidor à vontade para passear, descansar, divertir-se e, em

consequência, comprar.

Atualmente, o International Council of Shopping Centers define *shopping center* como sendo um grupo de estabelecimentos comerciais unificados arquitetonicamente, construído em terreno previamente planejado, devendo ser administrado como uma unidade operacional. O tamanho e o tipo das lojas devem se relacionar diretamente com a área de influência comercial a que essa unidade serve, devendo, também, oferecer estacionamento compatível com o conjunto de lojas existentes.

### **3. Classificação**

Frequentemente, surgem novas tendências mundiais de *shopping centers*, alterando constantemente a filosofia desses novos empreendimentos, e essas mudanças fazem parte da própria dinâmica do setor. Vejamos, então, alguns dos principais tipos que podem ser identificados:

#### **3.1. *Shopping Center* Tradicional, Convencional, Comunitário ou Regional**

São os empreendimentos clássicos, com *mix* de lojas variado, incluindo lojas-âncora e lojas-satélite, com marcas conhecidas, serviços, praças de alimentação, áreas de lazer e cinemas.

### 3.2. *Shopping Center* de Vizinhança ou de Bairro

São *shoppings* menores, com custos operacionais reduzidos, e voltados para a vizinhança, para atender as primeiras necessidades de compra. Não possuem âncoras, podendo-se dizer que a âncora é a própria proposta de vizinhança, a qual é atraída pelo fácil acesso.

### 3.3. *Shopping Center* de Descontos, de Fábrica ou *Outlet Centers*

Os *outlet centers* nasceram há pouco mais de duas décadas nos Estados Unidos, mais precisamente na Pensilvânia, onde uma fábrica de vestuários optou por abrir suas portas ao varejo para evitar encalhes e perda de capital, pois vários de seus lojistas haviam cancelado pedidos feitos para a época de final de ano. Aos poucos, outras fábricas juntaram-se a ela, a notícia do sucesso da iniciativa espalhou-se pelo país, resultando na criação de novos centros de fábricas, e, para ter o *mix* ideal, eles passaram a receber algumas outras modalidades de varejo de desconto. Hoje, formam uma cadeia de mais de 300 empreendimentos nos Estados Unidos, que, juntos, responderam por faturamento de quase US\$ 10 bilhões em 1993.

Estruturalmente menos sofisticados que os *shopping centers* tradicionais, criam um canal de comercialização direta entre consumidor e fabricante, constituindo-se em uma alternativa

para o escoamento de saldos de estação e pontas de estoque, e além disso, todas as lojas vendem a preço de fábrica, pois são lojas de fábrica e de descontos. Desta forma, seu mix de lojas é semelhante ao encontrado nos *shoppings* convencionais, mas os preços dos artigos são de 25% a 30% inferiores, e, embora com uma margem menor por produto, os lojistas têm o lucro assegurado pelo rápido giro das mercadorias.

Em geral, ficam fora do centro da cidade, e atendem ao consumidor que faz compra programada. Por isso, devem ter uma localização que permita atender a um mercado de 4 milhões a 5 milhões de pessoas, e força publicitária para se tornarem conhecidos mesmo entre os que estão a quilômetros de distância. Assim, diferente do que ocorre nos clássicos *shopping centers*, as visitas aos *outlet centers* ocorrem com espaçamento de meses, não é oferecida opção de lazer, e suas áreas de apoio (com praças de alimentação e, eventualmente, serviços) não têm a pretensão de servir mais que as necessidades básicas do consumidor.

#### **3.4. *Shopping Center* de Conveniência ou *Strip Centers***

Com áreas menores que as dos *shoppings* convencionais, são centros de compras rápidas, que têm como âncora um supermercado ou uma área de hortifrutigranjeiros, e estão voltados para as necessidades de consumo de um bairro. Embora muito parecidos com alguns pequenos *shopping centers* já

existentes, os *strip centers* têm um *mix* balanceado de lojas, procurando oferecer, ao lado dos bens de conveniência, opções de serviços (bancos, farmácias e outros), de alimentação e vestuário. Requerem, para a sua implantação, um terreno menor que o do *shopping* convencional, e têm como objetivo atender a um público que está a uma distância de 5 minutos de carro ou 10 minutos a pé.

A utilização de áreas industriais para a implantação é uma alternativa que proporciona economia de 30% a 40% no custo da implantação. Essa opção tem sido muito utilizada, pois esses centros têm o objetivo de oferecer preços cerca de 30% inferiores aos encontrados no comércio tradicional, e um dos pressupostos para atingir essa meta é não sobrecarregar o orçamento do lojista para que ele não tenha de repassar seus custos para o consumidor. Além disso, a utilização de edificações antigas para instalar *shopping centers* permite não apenas a revitalização do próprio imóvel, como também de toda a área à sua volta.

### **3.5. Shopping Center de Especialização ou Temático**

Com a expansão e segmentação dos *shopping centers*, a especialização é cada vez mais explorada por esses empreendimentos, a fim de proporcionar compras específicas. Exemplos são o ramo de móveis e o de decoração, que, a princípio, foram os mais adotados pelos planejadores, mas já começam a



aparecer centros de comércio de varejo de materiais de construção e de artigos para agropecuária, entre outros,

### **3.6. Shopping Center Profissional**

São especializados no atendimento de determinado grupo de profissões, voltados, portanto, para algumas classes profissionais.

### **3.7. Shopping Center de Lazer ou Festival Center**

São feitos para quem está em viagem ou turismo, como, por exemplo, a Disneyworld, que é o maior do mundo nessa área.

## **4. A Indústria de Shopping Centers no Brasil**

A indústria brasileira de *shopping centers* é hoje a quinta maior do mundo, com um faturamento de US\$ 5,5 bilhões em 1993. Nas últimas duas décadas, o número de *shoppings* no país aumentou de 12 para 104, de acordo com a Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce). E a previsão de crescimento até o ano 2000 é de 10% ao ano, sendo que, com a estabilização da economia, o faturamento anual do setor pode chegar até 40%.

As vendas em *shopping centers* no Brasil representam, atualmente, de 15% a 17% do faturamento do comércio varejista, e

há uma década esse número era de 6%. Em todo o território nacional, os empreendimentos filiados à Abrasce somam uma área de locação de lojas de 2 milhões de metros quadrados, 5 milhões de metros quadrados de área total construída, 5,5 milhões de metros quadrados de terreno, 176 casas de espetáculo, 260 lojas-âncora, e 15 mil lojas padrão. Juntos, são responsáveis pela geração de 200 mil empregos.

A Abrasce tem uma previsão oficial de que quinze novos empreendimentos devem ter sido inaugurados até o fim de 1995, e o setor estima que entre vinte e trinta *shopping centers* serão abertos no país nos próximos dois anos. Em termos de investimentos, a Abrasce indica que o setor absorverá US\$ 2 bilhões em novas unidades até 1998.

Só o Estado de São Paulo tem, atualmente, mais de quarenta *shopping centers*, superando em volume vários países da América do Sul. Segundo levantamento da Abrasce, a Argentina tem 16, o Chile tem 11, e o Uruguai tem 6 *shopping centers*. Estão filiados à Abrasce 104 empreendimentos, dos quais 41 se concentram no Estado de São Paulo, onde o maior deles é o Shopping Center Norte, localizado na região norte, com mais de 60 mil metros quadrados de área bruta locável (ABL), e fazendo parte de um complexo que inclui também o Lar Center, especializado em móveis e decorações.

Apesar do fenômeno da interiorização em São Paulo, é na capital que se concentra o maior volume de empreendimentos, onde funcionam 21 *shoppings* e pelo menos outros 7 já estão com construção iniciada. A região sul é a mais bem servida da cidade, pois ali encontram-se em funcionamento seis grandes *shoppings*, entre os quais o Morumbi, o Interlagos e o Eldorado. Lá está a população de maior renda, o que resultou na grande concentração de *shopping centers*.

Além da questão da saturação em muitas regiões de São Paulo, pois em regiões centrais é difícil encontrar um bom terreno, a ampliação da rede de *shoppings* tradicionais encontra barreiras físicas. Por isso, a saída natural para a indústria de *shopping centers* é a sua segmentação, com nichos específicos, como o de varejo de descontos, decoração e lojas de conveniência.

Foram exatamente os problemas referentes à saturação do mercado e à falta de áreas adequadas na capital que levaram construtoras a se voltar para o interior de São Paulo já na década de 80. O alto custo do terreno na capital leva à verticalização da construção, exigindo o aproveitamento máximo do potencial da área, o que obriga uma inversão inicial de elevadíssimos recursos. Já o interior é muito diferente da capital, pois as pessoas têm mais tempo para procurar o que querem, não têm hábito de comer fora, e ficam em casa à noite, por isso demandam um projeto muito específico.

O segundo Estado brasileiro com maior número de *shopping centers* é o Rio de Janeiro, pois lá estão filiados à Abrasce 14 empreendimentos, com áreas brutas locáveis (ABL) entre 3.292 metros quadrados e 51,8 mil metros quadrados. Fora da região sudeste, destaca-se o sul, com 20 *shoppings centers*. Os demais *shoppings* concentram-se principalmente no Nordeste e no Distrito Federal.

Vejamos, então, algumas características do primeiro *shopping center* construído no Brasil, em São Paulo, e dos dois maiores existentes atualmente, no Rio de Janeiro e em Salvador, respectivamente.

#### 4.1. O Shopping Center Iguatemi São Paulo

Instalado na zona oeste de São Paulo, o Shopping Center Iguatemi foi o primeiro a ser inaugurado no país, em 1966. Quase trinta anos depois, a média diária de visitantes é de 70 mil pessoas, e o *shopping* continua a ser frequentado por aqueles que ajudaram a consolidar sua imagem, acompanhados de seus filhos e, algumas vezes, até netos.

Em todo esse tempo foram realizadas quatro ampliações, a última delas concluída em 1992. Hoje, são 375 lojas distribuídas em três pavimentos. Somando-se a área dos dois edifícios garagem, são 110 mil metros quadrados de área

construída em um terreno de 42 mil metros quadrados. Há muitos anos o Shopping Iguatemi não fica com um espaço vago; a ocupação é de 100% e há fila de espera de lojistas. Três lojas-âncora complementam o mix do Iguatemi: C & A, Lojas Americanas, e Pão de Açúcar; juntas, elas ocupam 5% da área total construída do *shopping*. A área que era antes ocupada pelo magazine Sears, também âncora, deu espaço a 53 novas lojas.

Os contratos de locação dos espaços têm duração de cinco anos, e podem ser renovados ao final desse período. Os preços dos aluguéis variam de acordo com a localização, tamanho da loja e ramo de atividade. O contrato especifica dois tipos de pagamento do aluguel: um percentual do faturamento de vendas da loja (em média 8%), ou um valor mínimo, que é reajustado pelo Índice Geral de Preços (IGP), valendo o que for maior. Mas em *shoppings* consolidados, como é o caso do Iguatemi, os pagamentos são quase totalmente efetuados sobre o faturamento das lojas.

Por ser um *shopping* totalmente maturado e consolidado, os preços de venda dos pontos são os mais caros de São Paulo. Um dos poucos inconvenientes do *shopping* é a área de estacionamento que, apesar de oferecer 2,5 mil vagas, não comporta a demanda nos horários de maior movimento. Mas, apesar do carisma e da localização, o sucesso do Iguatemi não teria se fixado se não fossem as constantes renovações do *shopping* e adequações aos novos comportamentos da população.

#### 4.2. O BarraShopping

A expansão do BarraShopping e outros novos empreendimentos consagram a Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, como o eldorado dos centros comerciais do Brasil. Além dos 25 km de orla, supermercados gigantes e condomínios para todo lado, o bairro é hoje a principal passarela de consumo da cidade. E nos próximos 3 anos, a região, expremida entre o mar e o Maciço de Jacarepaguá, ganhará mais 8 *shopping centers*, todos na Av. das Américas. As novas caixas de concreto vêm se somar ao maior templo de consumo da América Latina, o BarraShopping, recentemente ampliado, ao Via Parque, ao CasaShopping, ambos em processo de expansão, e a outros 17 *mini-shoppings* e centros comerciais. Ao todo, serão mais de 2.300 lojas ocupando uma área superior a 400 mil metros quadrados -- quase duas vezes e meia o tamanho do Maracanã. Assim, a Barra já merece ser chamada de o eldorado dos *shopping centers*.

Os templos de consumo aceleram a arrecadação de impostos: a Barra, junto com Jacarepaguá e Recreio dos Bandeirantes, já é responsável pelo terceiro maior recolhimento de ICMS do Estado. A oferta de empregos na região também tem crescido: juntos, os *shoppings*, segundo a Associação Comercial da Barra, já são responsáveis pelo emprego direto de mais de dez mil pessoas.