

Quando os novos empreendimentos estiverem concluídos, nenhum outro bairro -- em qualquer cidade do país -- concentrará tantas opções de divertimento e consumo dentro destas redomas envidraçadas, repletas de corredores iluminados (*malls*), praças de alimentação e áreas de lazer. A Barra não é um bairro como os outros do Rio, pois não há ruas com várias lojas enfileiradas, como em Copacabana ou Ipanema, nem esquinas com bares e lanchonetes. Mas seus moradores -- mais de 140 mil pessoas -- não podem reclamar de ofertas de lojas e serviços enclausurados, pois podem resolver quase tudo nos *shoppings*. Por exemplo, a Barra é hoje o bairro com o maior número de cinemas da cidade: o BarraShopping tem oito (seis na área recém inaugurada), o Via Parque tem seis, e o CasaShopping três.

O BarraShopping, através de uma grande obra que durou quase um ano e consumiu US\$ 45 milhões, foi transformado no maior do gênero na América Latina. Ao todo, conta hoje com 540 lojas -- o equivalente a 4 km de vitrines -- entremeadas por espaçosas praças, grandes clarabóias e elevadores panorâmicos, onde pode-se comprar de uma BMW a uma dúzia de bananas. Tanta variedade e praticidade em um único lugar movimentada, aos sábados, cerca de 250 mil pessoas (duas vezes o Maracanã lotado). As vendas dispararam, pois a cada fim de semana são mais de US\$ 2,8 milhões movimentados.

Além da extensa lista de novidades, o *shopping*, que inaugurou a Cidade Shopping, perdeu o ar claustrofóbico, tornando-se mais "humano", sem perder a sofisticação. Além das lojas tradicionais, o *shopping* tem agora uma grande área para compra de frutas e legumes fresquinhos, o Mercado da Praça 15, com direito a manobrista e carregador gratuitos. O local dispõe de uma capela ecumênica, um espaço para exposições e, em breve, vai inaugurar o Gourmet Shopping, com diversos restaurantes.

O maior *shopping* tem também um centro médico, com trinta clínicas, no terceiro piso, onde a sala de espera do complexo é o próprio *shopping*, pois os clientes recebem um *bip* e podem ficar passeando pelos *malls* até a hora de serem atendidos. Outras novidades na Cidade Shopping são quatro pontos de abastecimento de combustível no estacionamento, e um heliponto, com vôos regulares de helicóptero até o Aeroporto Santos Dumont.

4.3. O Shopping Center Iguatemi Bahia

O Shopping Center Iguatemi Bahia realizou sua sétima reforma em quase vinte anos de existência. As obras criaram 34 novas lojas, além da realocação de 8 já existentes, transformando o *shopping* no segundo maior do país, com um total de 487 lojas. Nesta última reforma foram investidos US\$ 3,5 milhões no aproveitamento de uma área de cerca de 2.300 metros quadrados para a realocação de lojas, criação de outras, e construção de um

cinema.

Com essa reforma, o Iguatemi deve aumentar o seu faturamento anual, passando a US\$ 230 milhões por ano. Ditenta mil pessoas, em média, circulam diariamente pelo *shopping*, e pelos seus estacionamentos passam por dia de 15 a 20 mil carros. O Iguatemi consome 1 milhão de quilowatts/hora por mês de energia (somente três cidades baianas têm um consumo de energia maior), e emprega sete mil pessoas. Seu peso na economia baiana é considerável, pois representa o quarto maior volume de arrecadação do ICMS do Estado.

A administração do Shopping Center Iguatemi Bahia cobra a taxa de condomínio, sempre fixa, em função do tamanho da loja, e a taxa de aluguel tem uma parte fixa e uma variável, variando em função do faturamento (percentual sobre as vendas). A taxa de aluguel é fixa até um certo "ponto de equilíbrio", que é controlado com a realização de auditoria nas lojas por parte da administração; se constatado um maior volume de vendas, acima do ponto de equilíbrio, é então cobrada a taxa variável. Essa auditoria nas lojas é realizada sobre as vendas e sobre distorções de operações, principalmente nos produtos e serviços oferecidos, pois a administração interessa que as lojas vendam o máximo possível, o que aumenta a taxa de aluguel, e consequentemente a receita do empreendimento. Mas, como cada caso é um caso, além do faturamento da loja, a taxa de aluguel

pode variar também em função do ramo de atividade e do interesse do *shopping* em atrair a marca.

A localização do Iguatemi é considerada um dos maiores trunfos do empreendimento. Há vinte anos, quando da inauguração do *shopping*, isso era tido como um ponto negativo, pois ficava distante da cidade, em uma área praticamente desabitada. Hoje, porém, o bairro sedia o centro empresarial de Salvador, e está próximo de alguns dos principais bairros da classe média alta. Tudo o que há de importante na cidade continua se deslocando para a área, que não pára de crescer. Outro trunfo é a escolha do *mix*, que o transforma a cada dia em um centro completo de compras, com múltiplas opções de lazer.

III. Referencial Teórico

1. Dinâmica Organizacional da Firma

1.1. Schumpeter

Tentando explicar o funcionamento da economia no capitalismo, Schumpeter (1982, cap. 1) parte de uma economia de **fluxo circular em equilíbrio**. A característica desse estado estacionário é que ele é um processo de contínua repetição das mesmas coisas, seja no campo da produção, seja no do consumo. Assim, atinge-se uma configuração que se repete indefinidamente em um ciclo sempre idêntico a si mesmo, e a consequência que isto acarreta para o mundo da produção é que a gestão da unidade produtiva se reduz a uma gestão de pura rotina, onde cada firma deve produzir sempre os mesmos tipos e as mesmas quantidades de bens, combinando sempre do mesmo modo os fatores necessários à produção.

Em seguida Schumpeter (1982, cap. 2) incorpora a **inovação** como elemento que rompe esse fluxo circular, e a aponta como causa do desenvolvimento econômico. Essa inovação pode se dar pela introdução de um novo bem; pela introdução de um novo método de produção, que pode consistir também em uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria; pela abertura de um novo mercado; pela conquista de uma nova fonte de oferta de

matérias-primas ou de bens semi-manufaturados; ou pelo estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Geralmente, a inovação comporta a construção de instalações novas, que pode se dar pelo nascimento de novas firmas ou pela ampliação de antigas; ou pelo menos uma transformação radical nas instalações velhas, senão são inovações de menor relevo, ou seja, que não caracterizam o processo de desenvolvimento. E Schumpeter chama "ato empresarial" à introdução de uma inovação no sistema econômico, e "empresário" a quem executa este ato.

Mas em todo esse processo surge o problema do financiamento das inovações. No estado estacionário, cada firma financia as próprias operações com os resultados correntes, mas para construir a instalação na qual a inovação se realiza, o empresário necessita de um poder aquisitivo novo, que lhe dê possibilidade de controlar determinados recursos produtivos, os quais são assim desviados dos velhos empregos e orientados para os novos usos que a inovação sugere. Esta disponibilidade de novos meios de pagamento realiza-se mediante o crédito, que é, para Schumpeter, outra das características fundamentais do desenvolvimento econômico.

Quanto à concorrência schumpeteriana na economia capitalista, esta não é a que se exerce entre pequenas firmas que produzem a mesma mercadoria, mas aquela em que as firmas inovadoras, nas quais se desenvolve a atividade empresarial, exercem em confronto com as outras. Assim, a concorrência não é a que se dá entre bens idênticos, produzidos todos do mesmo modo, mas sim a que os produtos novos fazem aos velhos ou os novos procedimentos produtivos fazem aos antigos.

Este conceito de concorrência traz consigo um conceito de monopólio, ainda que diferente do tradicional, porque a introdução de inovações comporta, inevitavelmente, um certo grau de monopólio, já que antes que a inovação se difunda ela pertence ao empresário, o que lhe garante o lucro. Mas não se trata de um monopólio absoluto, como o da teoria tradicional, no âmbito de uma configuração estática, mas de um monopólio temporário, que está destinado a desaparecer durante o processo dinâmico da concorrência, que primeiramente generaliza a inovação que permitiu inicialmente o próprio monopólio, e depois sujeita esta inovação ao confronto com as outras inovações que continuamente surgem no sistema econômico.

Neste contexto, a introdução de uma inovação requer a ruptura de uma série de "resistências sociais" que, em geral, opõem-se a tudo que se apresenta como substancialmente novo e diverso das linhas tradicionais do processo produtivo, e cuja

superação se torna mais fácil cada vez que alguém, dotado de espírito empresarial além do normal, tenha aberto o caminho contra essas linhas tradicionais. Desta forma, para Schumpeter (1961, cap. 7), o antigo é sempre destruído pela criação do novo, fato ao qual se referiu como **destruição criadora**.

Nesse processo, a grande quantidade de inovações produzidas está destinada, mais cedo ou mais tarde, a exaurir-se, visto que, com o passar do tempo, a massa de mercadorias novas provenientes dessas inovações pressiona cada vez mais o mercado. Desta forma, o desenvolvimento econômico capitalista, que é gerado por processos inovadores, não se desenvolve de maneira contínua e uniforme, mas através de uma sucessão periódica de ciclos, e o ciclo econômico é o próprio modo pelo qual, nesta economia, manifesta-se o desenvolvimento.

A base em que surge esse processo cíclico, é a circunstância de que as inovações não se distribuem uniformemente ao longo do tempo, mas tendem a concentrar-se ou a aumentar durante determinados períodos. A fase decrescente desta flutuação cíclica é dada pela pressão dos débitos dos empresários, que provocam fatos deflacionários, reduzindo as perspectivas de lucratividade, e diminuindo o ritmo de introdução das inovações. Esse mecanismo é o fator fundamental do andamento cíclico do desenvolvimento, e a distribuição desigual das inovações no tempo aparece mais como um efeito do que como uma

causa do ciclo econômico, tratando-se de um elemento amplificador das flutuações cíclicas. Além disso, o período que deve transcorrer entre a adoção de uma inovação e o momento em que esta começa a dar resultados, sob a forma de mercadorias que são lançadas no mercado, varia segundo a natureza da própria inovação, e esta é a origem da existência de ciclos de periodicidade diferentes.

Assim, o referencial schumpeteriano é, sobretudo, organizacional, centrado no esforço inovador, organizando para inovar. Desta forma, o processo competitivo do capitalismo é eminentemente dinâmico, na medida em que envolve situações de mudanças estruturais ao longo do tempo, e é justamente esse enfoque dinâmico da concorrência que dá origem às idéias neo-schumpeterianas, cujos principais autores são estudados a seguir.

1.2. Neo-schumpeterianos

Os autores neo-schumpeterianos, segundo Possas (1989), estão basicamente situados em dois grupos: um que faz uma abordagem "evolucionista", assim denominada por seus expoentes R. Nelson e S. Winter, da Universidade de Yale (EUA); e um mais novo, difícil de caracterizar como corrente homogênea, originário principalmente da Universidade de Sussex (UK) / SPRU, tendo como expoentes C. Freeman, C. Perez, K. Pavitt, L. Soete e G. Dosi, entre outros, que tratam de diferentes questões -- desde os

impactos macrodinâmicos das inovações à teoria e taxonomia setorial da geração e difusão de inovações tecnológicas.

De uma forma geral, ambos os grupos analisam os processos de geração e difusão de tecnologias em sua natureza e impactos, destacando a inter-relação com a dinâmica industrial e a estrutura dos mercados. Assim, o processo competitivo é analisado pela dinâmica dos movimentos que constantemente redefinem a estrutura industrial. O critério metodológico utilizado é o desequilíbrio e a incerteza, e o princípio teórico a concorrência, tendo como autor de referência Schumpeter. Dado que os dois grupos se complementam, analisemos as idéias de ambos, através de seus principais representantes.

O termo **evolucionista** busca caracterizar o processo de evolução, com base na idéia da evolução das espécies, que se dá, na teoria darwiniana, por meio de mutações genéticas submetidas à seleção do meio ambiente (Fossas, 1989). Analogamente, as mudanças econômicas, entendidas tanto no aspecto técnico-produtivo (processos e produtos) quanto na estrutura e dinâmica dos mercados (concentração, diversificação, rentabilidade e crescimento), têm origem na **busca** incessante, por parte das firmas, como unidades básicas do processo competitivo, de introduzir inovações de processos e produtos, e estas inovações são submetidas aos mecanismos de **seleção** inerentes à concorrência e ao mercado.

Nelson e Winter (1982) destacam o processo de busca compreendendo todas as atividades organizacionais que estão associadas à avaliação de rotinas correntes e que podem levar à modificação destas, a mudanças mais drásticas ou à sua substituição. Para Nelson e Winter (1982) e Nelson (1987), as firmas seguem certas rotinas, que representam um comportamento rígido defensivo de um ambiente de evolução incerta, representando uma redução de riscos. Estas rotinas surgem de capacitações passadas, e portanto o próprio processo inovativo é condicionado pelas rotinas das firmas. Assim, as atividades inovativas podem ser vistas como parte do processo de busca, isto é, de revisão e eventual alteração das rotinas operacionais, mas elas próprias, sujeitas à rotinização, são também objeto de avaliação e possível reformulação. O processo de busca de inovações tem ainda, como características fundamentais, sua irreversibilidade, seu caráter contingente em face da trajetória vigente, e a incerteza que o envolve.

Quanto ao processo de seleção das inovações, este completa o de busca ao cumprir o papel de validar ou não uma inovação realizada, através de sua implementação prática e eventual difusão no mercado e/ou entre empresas concorrentes. São três os elementos relevantes na seleção: a lucratividade; as preferências dos consumidores; e os processos de investimento e imitação. A combinação destes elementos determina o curso e o ritmo do processo de difusão.

Desta forma, o processo de busca de inovações, juntamente com o de seleção das mesmas pelo ambiente competitivo e pelo mercado, compõem, em sua interação, o quadro teórico alternativo proposto pela abordagem evolucionista. Assim, a interação entre estratégia da firma e estrutura do mercado, ao longo do tempo, propõe uma alternativa para a abordagem dos processos de geração e difusão de inovações, vistos, respectivamente, através dos processos de busca e seleção de inovações.

Esta abordagem de busca e seleção de inovações gera **assimetrias** estruturais entre as firmas, considerando um ajuste dinâmico no tempo, que no referencial evolucionista está ligado a um ambiente de **racionalidade restrita**⁴ e **oportunismo**, inerentes à **incerteza**. Assim, as estratégias de busca das empresas correspondem a tentativas de alteração da estrutura em seu favor, mediante criação ou diluição de assimetrias. Com estas variáveis, segundo Possas (1989), os evolucionistas apresentam um marco teórico consistente alternativo ao neoclássico, voltado à dinâmica competitiva da indústria e centrado na interação estrutura/estratégia, sob o comando do processo de geração e difusão de inovações visto como endógeno, através da concorrência, à estrutura produtiva da indústria.

⁴ Racionalidade restrita significa que os agentes não têm como prever, *ex ante*, o resultado de ações sobre a concorrência e o mercado.

Para os evolucionistas, o ambiente econômico está em contínua transformação, através da inovação e difusão, ligada particularmente ao progresso técnico, dinamizando o sistema e gerando assimetrias entre as firmas, através das interações competitivas, que se modificam ao longo do tempo. Neste contexto, a difusão da inovação pode se dar por substituição, pela(s) empresa(s), do produto ou processo antigo pelo novo, aumentando progressivamente sua utilização; ou por imitação pelas outras empresas, no caso em que a invenção é patenteada (Possas, 1989).

Por sua vez, o progresso técnico está relacionado às características da tecnologia. Esta engloba elementos tangíveis, como equipamentos, dispositivos, etc., e intangíveis, como conhecimentos codificáveis ou não, *know-how*, métodos, experiências incorporadas, etc. E a tecnologia incorpora, ainda, a **cumulatividade**²⁵ e a **apropriabilidade**, sendo que a apropriabilidade privada conduz ao processo inovativo e surge da própria cumulatividade.

Em relação ao *know-how*, segundo Canuto (1992), alguns autores o diferenciam o do *know-why*, observando que as capacidades de busca de inovações maiores e de realizar pesquisa básica exigem *know-why*, pois supõem o entendimento dos princípios

²⁵ A cumulatividade decorre da função de que as capacitações atuais de uma firma têm origem em suas capacitações passadas, inclusive pelo processo de difusão e de aprendizado.

científicos e tecnológicos inerentes à produção e à mudança técnica, enquanto em certos casos o simples *know-how* permite a capacidade de operar e de obter inovações incrementais e adaptativas.

Para os evolucionistas, nas aplicações particulares de qualquer tecnologia sempre existe, em maior ou menor grau, um conteúdo de conhecimentos tácitos e específicos, que são chamados **idiossincráticos** (Nelson e Winter, 1982). O conteúdo tácito refere-se àqueles elementos do conhecimento que são necessários à utilização minimamente eficiente da tecnologia e que estão incorporados às pessoas ou às rotinas de operação da firma, e não podem ser adquiridos ou transferidos via manuais ou outras formas codificadas de transmissão de conhecimento, e portanto não podem ser inteiramente difundidos, tanto sob a forma de informação pública quanto de propriedade privada. Ao mesmo tempo, cada materialização dos princípios da tecnologia assume, necessariamente, formas concretas distintas, que nunca se repetem em condições contextuais idênticas, o que lhe confere necessariamente um caráter **específico**.

Dessa forma, o conhecimento tecnológico possui um caráter idiossincrático, dados os aspectos tácitos e específicos da tecnologia incorporados às pessoas e rotinas da firma, que não podem ser codificados ou transferidos. Isto provoca uma diversidade tecnológica permanente entre firmas de um mesmo

segmento, que se reflete em assimetrias. Além disso, o progresso técnico gera **inovações radicais e incrementais**, o que altera o ambiente competitivo, também gerando assimetrias entre as firmas, que são, ao mesmo tempo, causa e consequência do próprio progresso técnico, e principal fator de mudança estrutural.

Dentro do que foi exposto, podem-se destacar dois pontos de ruptura assumidos pelos evolucionistas, em relação ao referencial ortodoxo (neoclássico) da teoria da firma e dos mercados (Possas, 1989): primeiro, o equilíbrio estático é substituído pelo **desequilíbrio** e pelas **assimetrias** como fatores essenciais da mudança estrutural e do movimento; e segundo, a racionalidade dos agentes econômicos individuais, com busca de maximização, é substituída pela **incerteza**, dada a ocorrência de mudanças estruturais, principalmente as tecnológicas, de previsibilidade muito limitada.

Passando ao segundo grupo dos neo-schumpeterianos, destaca-se a abordagem de **paradigmas e trajetórias tecnológicas**, de G. Dosi, que visa complementar e aprofundar o enfoque evolucionista. A proposta teórica de Dosi também parte da noção de concorrência schumpeteriana e de seus desdobramentos para a análise da transformação e da dinâmica industrial, centrada nos padrões da mudança tecnológica, dando maior ênfase às **assimetrias tecnológicas e produtivas** como fatores cruciais na determinação de padrões da dinâmica industrial, que são geradas ou reforçadas

essencialmente pela geração e difusão de inovações tecnológicas.

Para Dosi (1984), o conhecimento conjunto de algumas condições estruturais e regras de comportamento permite analisar, aproximadamente, variáveis de desempenho e sentidos de mudança, reconhecendo a existência de relacionamentos complexos e biunívocos entre **estrutura de mercado, conduta das firmas e desempenho** delas no mercado, de forma dinâmica. Admitindo que o progresso técnico é o elemento indutor da criação/transformação das estruturas de mercado, esta abordagem busca identificar as características da inovação tecnológica que a tornam fator de mudança econômica estrutural (Possas, 1989).

Nesse sentido, a inovação apresenta **dimensões econômicas e tecnológicas**, cada uma com suas especificidades. No que se refere à dimensão econômica, são três as características: a) a oportunidade de introdução de avanços tecnológicos relevantes e rentáveis; b) a cumulatividade inerente aos padrões de inovação e à capacidade das firmas em inovar; e c) a apropriabilidade do progresso técnico dada pelo retorno econômico. Assim, segundo Dosi (1988), a inovação é também uma função da estrutura de demanda e das condições de apropriabilidade, seja esta por meio de patentes, segredo, tempo de conduta, custo e tempo requerido para reprodução, efeitos da curva de aprendizado, esforços superiores em vendas e serviços, entre outros.

Quanto à dimensão **tecnológica**, temos o conceito de **paradigmas tecnológicos**, em paralelo ao paradigma científico de Thomas Kuhn, representando os programas de pesquisa tecnológica que se baseiam em modelos ou padrões de solução de problemas tecnológicos selecionados, e em boa medida pré-determinados, derivados de procedimentos tecnológicos igualmente selecionados. O progresso técnico inerente a um determinado paradigma tecnológico é, então, denominado de **trajetória tecnológica**, e constitui o modo ou o padrão "normal" de realizar a formulação e solução de problemas específicos no interior daquele paradigma tecnológico. Assim, para Dosi (1984), os paradigmas são modelos para solucionar problemas tecnológicos selecionados, baseados em princípios científicos e tecnológicos selecionados; e as trajetórias, definidas pelo paradigma, indicam o "caminho", o sentido para o qual se orientam os processos de busca de inovações ao nível de produtos, processos, organização da produção e administração.

Cada paradigma envolve a definição dos problemas relevantes que devem ser tratados, o material tecnológico a ser usado, os tipos de artefatos básicos a serem desenvolvidos, etc. (Dosi e Orsenigo, 1988). Assim, um paradigma tecnológico define contextualmente a necessidade em questão, os princípios científicos a serem utilizados, e a tecnologia substancial a ser usada. Em outras palavras, um paradigma tecnológico pode ser definido como uma "norma" para a solução de problemas tecno-

econômicos selecionados, baseados em princípios muito bem selecionados derivados das ciências naturais. Desta forma, um paradigma tecnológico define as oportunidades tecnológicas para inovações adicionais e alguns procedimentos básicos de como explorá-los, e uma trajetória tecnológica é a atividade de progresso técnico ao longo de *trade-offs* econômicos e tecnológicos definidos pelo paradigma (Dosi, 1988).⁴

O surgimento de novos produtos ou processos suficientemente diferenciados dos existentes, constituindo uma descontinuidade no aparelho produtivo, caracteriza uma **inovação radical** e inaugura um novo **paradigma**. A partir deste, têm-se as **trajetórias das inovações incrementais** de aperfeiçoamento/adaptação de processos e produtos. Dessa forma, o paradigma lança novas rotinas quanto ao aprendizado, e a depender do equilíbrio entre o seu ineditismo e a sua relação de substitubilidade (imperfeita) que venha a ter com paradigmas vigentes, estabelece-se uma competição entre eles (Canuto, 1992).

⁴ Atualmente, predomina mundialmente o paradigma da tecnologia **microeletrônica**, cuja difusão gerou uma revolução tecnológica que tem alterado toda a estrutura técnico-produtiva da economia. As principais trajetórias que este paradigma impõe são: com relação aos produtos, busca de inovações incrementais e desenvolvimento de novos produtos a fim de que sejam pequenos, versáteis, compatíveis, adaptáveis, moduláveis e rápidos; com relação ao processo, busca de máxima economia de energia e insumos, flexibilidade em planta e diferenciação na produção; e com relação à organização, busca de flexibilidade e descentralização.

Todas estas características econômicas e tecnológicas do processo de inovação apontam para a **diversidade** das firmas como um aspecto central do ambiente competitivo e, conseqüentemente, de sua dinâmica. Essa diversidade assume diferentes aspectos (Fossas, 1989): primeiro, **assimetrias tecnológicas** entre as firmas de uma indústria, que são as diferenças na capacidade tecnológica para inovar, nos distintos graus de sucesso na adoção e desenvolvimento de inovações de produtos e de processos, e nas estruturas de custo; segundo, **variedades tecnológicas**, que são as diferenças não necessariamente hierarquizáveis, como no caso anterior, mas que correspondem a especificidades da acumulação de conhecimentos tecnológicos, ao uso de insumos e à linha de produtos das firmas; e terceiro, **diversidades comportamentais**, que são as diferenças de procedimentos e critérios da firma em face dos processos de decisão quanto a preços, investimento (especialmente em P&D, quantidade e qualidade), e rotinas básicas em que se traduz a estratégia da firma.

Assim, a implementação da inovação gera assimetrias entre as firmas do segmento, confrontando-se no processo competitivo com as formas já existentes. Mas como toda inovação passa por um processo de difusão, a firma corre o risco de sofrer um processo de **imitação** e atração de novas firmas para o mercado, se a inovação demonstrar maiores lucros por parte da firma inovadora. Isto vai depender do grau e da magnitude das

barreiras à entrada existentes. Quando ocorre a imitação, as assimetrias são reduzidas, dissipando os lucros. Assim, a manutenção destes depende da capacidade da firma inovadora de gerar contínuas inovações incrementais e de criar e ampliar barreiras à entrada e à mobilidade, visando proteger a inovação da imitação.

Para Dosi (1988), o conhecimento inovativo é, ainda, local e específico, pois ele é limitado por um paradigma, ocorre ao longo de trajetórias particulares, e é distribuído com diferentes competências e graus de sucesso por todos os agentes econômicos que operam naquela tecnologia particular. Por outro lado, na medida em que cada conhecimento é também local e cumulativo ao nível de firmas individuais, é possível observar também trajetórias específicas de cada firma, envolvendo o desenvolvimento cumulativo e exploração das competências tecnológicas. Segundo Canuto (1992), os processos de aprendizado são locais e específicos às firmas, mas também envolvem (e desenvolvem) capacidades tecnológicas de aplicação coletiva, quer ao nível de setores ou grupo de setores, quer ao nível do aparelho produtivo como um todo (informações de caráter geral, qualificação geral da mão de obra, experiências generalizáveis, etc.).

Dosi (1988) destaca o **aprendizado** como fundamental no processo de difusão das inovações, podendo ter três tipos de

mecanismos (Possas, 1989): a) o investimento em P&D, que é o mais importante meio de aprendizado economicamente, por envolver dispêndios significativos e por representar, geralmente, o principal mecanismo cumulativo de aprendizado, através da acumulação tácita de conhecimentos que realimenta o processo de busca de inovações e aperfeiçoamento de produtos e processos; b) os processos informais de acumulação de conhecimento tecnológico dentro das firmas, como *learning by doing* e *learning by using*, que não envolvem destinação específica de recursos e um formato organizacional definido, mas podem ser de extrema importância no desenvolvimento de novos produtos e processos que já tenham sido incorporados; e c) o desenvolvimento de externalidades intra e interindustriais, que inclui difusão de informação, mobilidade de mão-de-obra especializada, e crescimento de serviços especializados.

Neste contexto, a difusão incorpora aspectos endógenos, cumulativos (*feed back*) e assimétricos. No que se refere aos processos informais de difusão das inovações, eles podem se dar pela experiência acumulada na produção contínua da inovação (*learning by doing*), pelo uso da inovação (*learning by using*), e ainda pela interação e troca de informações entre fornecedor e usuário da inovação (*learning by interacting*). Este último é tratado por Lundvall (1988), que pressupõe uma contínua troca de informações entre os agentes, o que exige uma comunicação eficiente entre eles, através dos canais de informação, que

significam por onde a informação passa, e dos códigos de informação, que se referem à compreensão da mensagem.

Do que foi exposto, os aspectos mais gerais que norteiam a abordagem de G. Dosi são (Possas, 1989): a) seu caráter **evolucionista**, no sentido amplo, ou seja, de que a mudança se dá por meio de processos (não instantâneos) de seleção entre agentes concorrentes, nos quais sobrevêm fatores indeterminados, imprevistos e erros, mas ao longo dos quais é possível aprender e eventualmente discernir uma lógica interna, ainda que não determinista à trajetória percorrida; b) seu caráter **irreversível**, no sentido de que circunstâncias passadas geram estruturas e estas oferecem opções e mecanismos de seleção; e c) seu caráter **auto-organizativo**, no sentido de que existe uma "ordem" na evolução do sistema (tecnologia, indústria, estrutura de mercado), embora não pré-determinada, mas como resultado objetivo não-intencional da interação dinâmica entre o progresso técnico em sua lógica interna (inovação, difusão, aprendizado, P&D, capacitação), da atividade propriamente econômica da firma (investimento, preços, expansão, diversificação, financiamento, concorrência por parcelas de mercado) e dos aspectos institucionais pertinentes ao processo decisório e às expectativas.

O referencial schumpeteriano permite ainda a incorporação das **instituições** na análise do processo competitivo,

que não são apenas organizações que não participam do mercado e organizações sem fins lucrativos, como governo e universidade, mas todas as formas de organizações, convenções e comportamentos repetidos estabelecidos que não são diretamente mediados através do mercado (Dosi e Orsenigo, 1988). E a própria incerteza necessariamente implica em instituições, em dois sentidos: primeiro, são requeridas instituições que concebam condutas (que podem ser apenas organizações de desenvolvimentos endógenos, podem também envolver organizações externas, leis, etc.); segundo, a incerteza, sempre na forma de informação imperfeita, requer instituições para organizar as interações e a coordenação entre agentes que, no mínimo, têm um conhecimento aproximado do contexto em que atuam e dos possíveis efeitos de suas próprias ações, e operam em um ambiente onde são produzidas externalidades e efeitos não intencionais.

Neste contexto, as instituições estão em contínuo processo de mudança, de forma relativamente organizada, em função do processo de aprendizado no interior das trajetórias tecnológicas, pois a tecnologia se desenvolve a partir de caminhos relativamente ordenados, caracterizados pelo conhecimento cumulativo no interior de um paradigma tecnológico.

Quanto as interações, estas geram interdependências competitivas e organizacionais, que trazem consigo a necessidade de focar as relações existentes entre usuários e fornecedores

ao longo de uma cadeia produtiva. Isto se dá principalmente sobre os processos inovativos, que exigem um comportamento interativo, com troca de informações entre produtores e compradores nos mercados (Lundvall, 1988). O produtor deve ter informações sobre as necessidades dos usuários potenciais, que são tão importantes quanto o conhecimento das oportunidades tecnológicas; e os usuários devem ter informações sobre o valor de uso de um novo produto em desenvolvimento. No interior de firmas integradas, esta é uma questão organizacional, através de interações entre firmas e departamentos; e nos mercados, isto envolve relacionamentos organizados, incluindo informação qualitativa e cooperação direta.

Para Williamson (1985), as formas institucionais criam instrumentos capazes de adaptar as relações entre os agentes às mudanças que certamente ocorrerão no futuro. Ele parte de mercados com um pequeno número de concorrentes, incerteza, racionalidade restrita e comportamento oportunista, muitas vezes gerando interações hierarquizadas. Como os agentes mantêm uma série de relacionamentos ao longo do tempo, contraem compromissos intertemporais, envolvendo expectativas e condutas futuras, que devem ser adaptadas a fatos novos que modifiquem as condições do ambiente. Isto gera mecanismos sociais que ajustam as relações às mudanças do sistema, compatibilizando comportamentos diferentes.

Mas a incerteza, inerente a este processo, pois ela está na base das instituições, gera um problema de coordenação das transações ao longo do tempo, resultando nos chamados custos de transação, que são os custos de manter o sistema em funcionamento, com sua complexidade organizacional e o oportunismo dos agentes (Williamson, 1985). Estes custos podem se dar *ex ante*, com o estabelecimento de mecanismos que balizarão a transação, ou *ex post*, devido ao oportunismo de uma das partes, podendo gerar dificuldades na negociação e manutenção do acordo. Os custos de transação *ex post* envolvem relações sociais mais complexas e com maior potencial de mutações, podendo ser de (Williamson, 1985): a) má adaptação, resultantes de distorções entre o planejamento e a execução das transações, podendo gerar paralisações produtivas, defeitos nos produtos, etc.; b) negociação e correção do desempenho das transações; c) montagem e manutenção de estruturas de gestão que gerenciem as transações; e d) efetivação de compromisso, criando garantias contra comportamentos oportunistas.

Por exemplo, a troca tecnológica normalmente vem respaldada pela explicitação de contratos que definem a propriedade industrial, mas os acordos não cobrem formalmente todos os problemas que possam surgir, gerando custos de transação. Assim, as relações de cooperação estão intrinsecamente fundamentadas em relações inter-pessoais de confiança, o que ocorre principalmente pela impossibilidade de

superar o conteúdo tácito da tecnologia. Desta forma, segundo Dahab & Loiola (1994), a interação entre as firmas é regida por contratos incompletos, o que, segundo Hart⁷, implica na existência de direitos residuais de controle, que correspondem à possibilidade de exercício de alguns direitos pelas partes envolvidas, que não estão previstos nos contratos, mas que em relação aos quais existe amparo legal na legislação mais ampla, e estes direitos, quando acionados, podem levar à formalização de ajustes nos contratos firmados.

Neste contexto, segundo Williamson (1985), as transações variam de acordo com a sua frequência, o grau de incerteza que as envolve, e a especificidade dos ativos⁸ dos agentes, cujos fatores determinantes são: a) aquisição de equipamentos dedicados a ofertar ou consumir os bens e/ou serviços transacionados; b) expansão da capacidade produtiva direcionada unicamente a atender a demanda de um conjunto de transações; c) exigência de proximidade geográfica, combinada com custos de transferências de unidades produtivas; e d) diferentes formas de aprendizado, o que proporciona a demandantes e ofertantes uma interação superior à que teriam caso optassem por

⁷ HART, O. D. "Incomplete Contracts and the Theory of the Firm". In: *The Nature of the Firm - Origins, Evolution and Development*. WILLIAMSON, D. E. & WINTER, S. B. Oxford University Press, New York - Oxford, 1991.

⁸ Ativos específicos são aqueles especializados, que não podem ser reempregados, sem sacrifício do seu valor produtivo, no caso de interrupções ou encerramentos prematuros dos contratos, gerando, assim, forte dependência mútua.

novos parceiros.

1.3. A Dinâmica do *Franchising*

Partindo do referencial schumpeteriano, a depender do caso específico e do segmento de atuação de cada rede de franquia, o *franchising* pode ser visto como uma inovação. De uma forma geral, ele pode ser entendido como uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria, especialmente na sua forma de distribuição. Neste contexto, o *franchising* é aqui tratado como uma **inovação organizacional**, que altera as atividades de distribuição da empresa, provoca assimetrias e permite auferir maiores lucros, que são repartidos entre franqueador e franqueados.

Assim, assume-se o franqueador como sendo o **empresário inovador** ou **schumpeteriano** do sistema, que elabora e testa métodos e técnicas de fabricação de produtos e/ou prestação de serviços, e então se expande, formando uma rede de franqueados, para quem transfere esse *know-how*. É o equilíbrio nessa organização se dá pela constante tentativa de criar e superar assimetrias ao longo de toda a cadeia do sistema, que vai desde fornecedores até clientes.

Como qualquer inovação rebate na necessidade de um poder aquisitivo novo, existem linhas de crédito em bancos do

governo e privados destinadas ao financiamento da inovação no sistema de *franchising*, principalmente no que se refere à expansão das redes de franquias, atingindo mais diretamente aos franqueados. Esta disponibilidade de novos meios de pagamento, mediante o crédito para empresários, é tida, no âmbito schumpeteriano, como outra característica fundamental para o desenvolvimento econômico do país, além da inovação.

Quanto à **concorrência** schumpeteriana, dado que ela não é a que se dá entre firmas que produzem a mesma mercadoria, então membros de uma mesma rede de *franchising* não concorrem entre si, pois a padronização do sistema faz com que mesmos produtos e/ou serviços sejam oferecidos aos clientes, qualquer que seja a localização da franquia. A concorrência ocorre, então, entre diferentes redes de franquias, ou seja, entre diferentes marcas, quando novos produtos e/ou serviços e/ou processos produtivos se defrontam com os antigos.

Esta **destruição criadora** do processo concorrencial põe em evidência que a concorrência efetiva é dada pelos efeitos que as inovações fazem incidir sobre as firmas existentes, onde o antigo é sempre destruído pela criação do novo. Neste processo, o conceito de concorrência tem embutido um conceito de monopólio, pois antes que a inovação se difunda ela é monopólio do empresário, e o *know-how* do franqueador pode ser considerado um monopólio, que é, em parte, repassado ao franqueado.

Ao formatar o sistema, o franqueador estabelece uma rotina ao nível dos franqueados, em função da sua experiência acumulada, mas mantendo para si o *know-why* do sistema, que representa o resultado de um processo cumulativo de carácter original, e que lhe permite desenvolvê-lo e aperfeiçoá-lo, mantendo assim o segredo tecnológico do sistema. Isto garante vantagens sobre os seus concorrentes, sustentando e ampliando as barreiras à entrada de novos franqueadores no mercado, e mantendo os franqueados ligados a ele.

As idéias neo-schumpeterianas, que partem da concorrência schumpeteriana, dão o carácter dinâmico, propriamente dito, ao sistema de *franchising*. Analisemos, então, a abordagem de seus principais autores, destacando o enfoque evolucionista, de Nelson e Winter, e o de paradigmas e trajetórias tecnológicas, de G. Dosi.

Pelo trabalho de desenvolvimento e coordenação das rotinas de operação executadas pelos franqueados, o franqueador recebe o pagamento de algumas taxas, como a taxa de franquia, de publicidade, e os *royalties*. Em função disto, é fundamental que haja um intenso processo de busca de inovações incrementais por parte do franqueador, a fim de aperfeiçoar o sistema. Desta forma, a estratégia de desenvolvimento do *franchising* baseia-se na interação e cooperação entre franqueador e franqueados, pois é através da intensa troca de informações e da comunicação

constante com os franqueados que o franqueador consegue ter flexibilidade e rapidez de resposta a variações no comportamento dos consumidores, onde se dá o processo de seleção das inovações.

Quanto à difusão da inovação, esta se dá por imitação por parte dos franqueados, dado que o sistema é difundido totalmente padronizado pelo franqueador, seja em relação a produtos e/ou serviços e/ou processos produtivos. E essa tecnologia transferida aos franqueados incorpora tanto elementos tangíveis, como equipamentos e dispositivos, quanto intangíveis, como conhecimentos codificáveis ou não, *know-how*, métodos e experiências incorporadas.

O caráter *idiossincrático* do *franchising*, dado pela existência de conhecimentos *tácitos* e *específicos*, está incorporado nos franqueadores, nos franqueados e nos funcionários das franquias, através das especificidades e rotinas vivenciadas no dia a dia. O franqueador oferece treinamentos e reciclagens periódicas para os franqueados e seus funcionários, pois nem tudo pode ser repassado pelos manuais operacionais, e isto exige uma contínua troca de informações (*feed-back*) entre eles, o que pressupõe uma comunicação eficiente. Assim, os *canais e códigos de informação* estão associados ao desenvolvimento dos manuais de operação para os franqueados, aos treinamentos dados aos novos franqueados e aos seus funcionários, às reciclagens e treinamentos, e à contínua assistência para que as informações

sejam absorvidas.

As lojas-piloto, por exemplo, têm importância fundamental na coleta de informações, testes com novas técnicas e produtos, e aperfeiçoamento do sistema, facilitando a relação entre franqueador e franqueados. Em uma relação tradicional de mercado entre fornecedor e usuário, o primeiro não aceita facilmente críticas sobre características dos produtos, política de preços, etc.; com isto, o tempo de resposta aumenta e os ajustes necessários nem sempre são feitos. Como o *franchising* representa uma relação de interação, buscando uma maior flexibilidade da firma em relação ao mercado, as lojas-piloto são fundamentais para que esta flexibilidade realmente ocorra.

Como parte do progresso técnico, a formatação de um negócio no sistema de *franchising* pode ser considerada uma **inovação gerencial radical**, por parte dos franqueadores, em relação aos mecanismos tradicionais de distribuição adotados pela maioria dos empresários; e as novas variações de produtos e/ou serviços oferecidos pela rede de franquia, já estruturada, podem ser consideradas **inovações gerenciais incrementais**. Assim, uma vez estruturada a rede, o franqueador busca continuamente o aperfeiçoamento das rotinas executadas pelos franqueados, através da geração de inovações incrementais. Essas mudanças alteram o ambiente competitivo, provocando **assimetrias** entre as firmas, que são, ao mesmo tempo, causa e consequência do próprio progresso

técnico.

Quanto ao processo de aprendizado, este se dá, para o franqueador, com o desenvolvimento do sistema e suas operações, que corresponde ao *learning by doing*, ou seja, aprender fazendo, na medida em que a inovação é reproduzida; e, para o franqueado, com a operação do sistema ao longo do tempo, que corresponde ao *learning by using*, ou seja, aprender usando, a inovação. Além disso, o *franchising* implica em um aprendizado baseado na interdependência entre as partes, que corresponde ao *learning by interacting*, ou seja, aprender interagindo, através de um processo contínuo de busca de inovações incrementais.

Neste contexto, o *franchising* cria um ambiente institucional favorável ao aprendizado, impulsionando os processos inovativos, pois, na medida em que se configura uma cultura organizacional relativamente homogênea, é estabelecida uma convergência de idéias e expectativas que propicia a concentração de esforços inovativos em uma mesma direção. Desta forma, os mecanismos de condutas, interações e coordenação utilizados pelo *franchising* são inerentes ao próprio sistema, como a padronização do sistema, a hierarquia organizacional (franqueador superior aos franqueados), prêmios para franqueados com desempenho diferenciado, punições e sanções a franqueados que não sigam as normas do sistema (cujo limite é a ruptura do contrato), relativa homogeneidade nos padrões de comunicação,

dentre outros.

No que se refere à coordenação, o *franchising*, nas suas transações inerentes ao próprio sistema, envolve custos de transação, pois incorpora métodos de colaboração, transferência de *know-how* pelo franqueador, atribuições aos franqueados no uso do conhecimento, organização específica da gestão, produção e distribuição, cobrança de taxas pelo franqueador, treinamentos e reciclagens, uso de manuais operacionais, exclusividade territorial, entre outros.

Por exemplo, pode-se dizer que a interação entre franqueador e franqueados é regida por contratos incompletos. Isto ocorre porque, apesar dos contratos dos franqueadores assinados com fornecedores e/ou com franqueados terem quase sempre um caráter de exclusividade, sempre há a necessidade de desenvolver relações de cooperação inter-pessoais de confiança, pois os contratos dificilmente cobrem todas as eventualidades que possam vir a ocorrer, principalmente questões que envolvam o conteúdo tácito da tecnologia. Assim, a imperfeição dos contratos e a verificação de direitos residuais de controle são manifestados e formalizados pelos processos de aprendizado, interação e cooperação, resultando em custos de transação.

Além disso, as transações envolvem ativos específicos, pela própria organização do *franchising*. Por exemplo, o ponto de

venda do franqueado deve seguir um modelo determinado pelo franqueador, tendo garantia de exclusividade territorial, envolvendo *lay-out*, atendimento ao cliente, gestão empresarial, marketing, e, principalmente, aquisição de equipamentos específicos, além das diferentes formas de aprendizado inerentes ao processo.

2. Teorias de Localização de Empreendimentos

2.1. Macro e Microlocalização

Quanto às decisões de localização, de distribuição física, segundo Kotler (1986, cap. 14), os pontos de venda no varejo devem ser cuidadosamente localizados próximos ao maior número de clientes em potencial, devido à conveniência da compra. E este processo de decisão de localização divide-se em duas etapas: **escolha da área**, aqui chamada de **macrolocalização**, e **escolha do local específico**, chamado de **microlocalização**.

A **escolha da área** pode ser uma cidade, uma área metropolitana, um *shopping*, ou alguma outra unidade geográfica. Os lucros esperados da área serão uma função do investimento, do custo e das características da demanda, onde os componentes relevantes do custo da área, tais como o custo do terreno e as despesas com propaganda, são razoavelmente fáceis de serem determinados, mas o potencial da demanda da área é mais difícil.

Para Mauro (1994, cap. 12), o primeiro aspecto para a escolha da área está relacionado com o potencial do mercado satélite, a fim de ocupar com rentabilidade o local. De acordo com o perfil de cada negócio, deve-se determinar qual o público consumidor, e transformar isso em parâmetros de residências, pessoas, veículos, e outros, com suas características básicas. E a análise não deve ser apenas do mercado atual, mas também do potencial de crescimento desse mercado.

Na prática, as empresas diferem consideravelmente quanto à profundidade analítica com que investigam o potencial comercial dos locais propostos. De acordo com Kotler (1986, cap. 14), as pequenas empresas tendem a apoiar-se nos censos de população e em contagem de tráfego simples. Já a grande empresa, ao empreender uma análise comercial detalhada de uma certa localidade, prepara, em primeiro lugar, mapas da área, indicando a densidade populacional e a localização de instalações da concorrência, e uma sobreposição desse mapa indica as principais artérias, a fim de apontar os fluxos de tráfego.

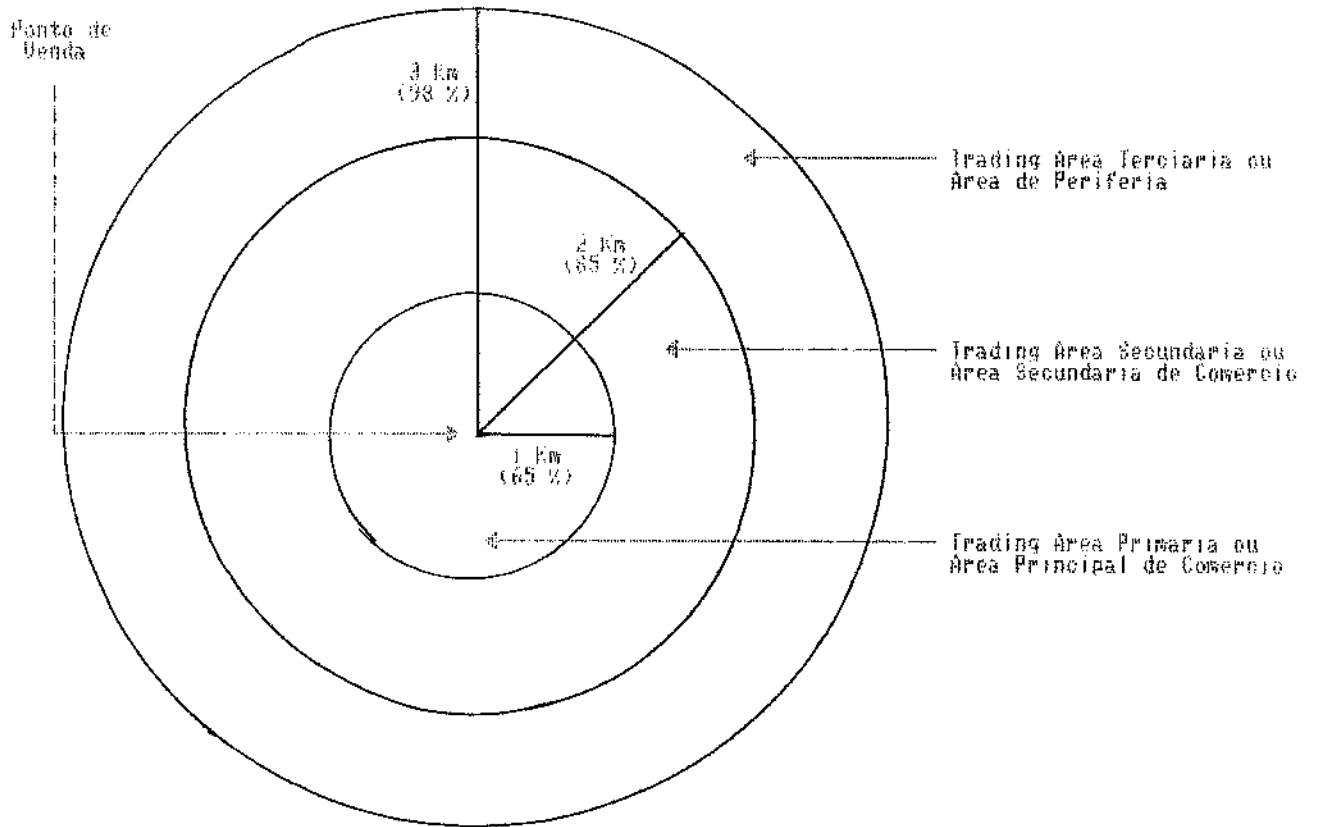
é determinada, assim, a disponibilidade e o custo de localidades em potencial, dentro da área geral. O potencial comercial de cada localidade é então avaliado, com uma série de círculos desenhada em torno de cada localidade, com distâncias variáveis, a fim de indicarem a área principal de comércio, a área secundária de comércio e a área de periferia de comércio.

As áreas secundárias e de periferia estão mais distantes da nova localidade e mais próximas das localidades da concorrência, e irão contribuir com um montante progressivamente menor das vendas per capita.

Segundo Schneider (1991, pág. 48), esta questão está relacionada com o conceito de *trading area*, que facilita a visualização da área de influência de um ponto de venda. Esta análise é representada por uma circunferência em torno do ponto, serve para mostrar de onde provém determinada porcentagem do faturamento da loja, e pode ser dividida em três, a partir do ponto de venda: *trading area* primária, referente a 65% de consumo, por exemplo, *trading area* secundária, referente a 85% de consumo, por exemplo, e *trading area* terciária, referente a 98% de consumo, por exemplo. Os 2% restantes estariam além dos quilômetros determinados até a terceira área. A definição da porcentagem da demanda e do raio de cada *trading area* baseia-se em pesquisas de mercado efetuadas na região.

A Figura 1, a seguir, ilustra graficamente uma análise do potencial comercial da localidade, mostrando a área de influência de um ponto de venda, a partir dos dois tipos de processos descritos. O importante é entender esta técnica como uma ferramenta que delimita a área de influência de cada ponto de venda, facilitando o estudo das variáveis relacionadas à localização, limitando a análise apenas às áreas relevantes.

FIGURA 1
Área de Influência de um Ponto de Venda



Fonte: Adaptado de SCHNEIDER (1991, pag. 49).

Quanto à escolha do local específico, deve-se observar que cada tipo de negócio apresenta um determinado perfil que se coaduna com o perfil de seu público consumidor. Assim, segundo Mauro (1994, cap. 12), deve-se levar em consideração variáveis como o acesso ao local, que pode maximizar os resultados da unidade; e a competição local, buscando vantagem competitiva na localização, isto é, ficando com um ponto melhor localizado.

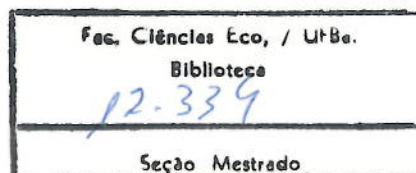
Identificado um mercado de alto potencial, pode-se estabelecer, pelo mesmo investimento, um grande ponto de venda numa localização central ou alguns pontos de venda menores em locais distintos (Kotler, 1986, cap. 14). Se o produto for considerado um bem de especialidade, os consumidores se dispõem a andar distâncias mais longas, o que favorece uma única loja grande e centralmente localizada, mas se o produto for considerado um bem de conveniência, isto favorece o estabelecimento de alguns pontos de venda menores.

Mas, segundo Kotler (1986, cap. 14), a escolha do local específico de uma loja é afetada por vários outros fatores, além do tipo da mercadoria, como a distância do consumidor e o número de diferentes artigos que a loja oferece, ou seja, a diversidade. Além disso, a utilidade esperada por um consumidor na localidade *i* de fazer compras num ponto de venda na localidade *j* é afetada por outras variáveis, como imagem da loja, entrega, crédito, políticas de serviço, propaganda, facilidades de estacionamento e

ar-condicionado. Se a utilidade do consumidor pudesse ser medida como uma função dessas variáveis, a escolha do melhor local e do tamanho da loja, a partir de uma relação de alternativas, em princípio seria solucionada.

Para Mauro (1994, cap. 12), na determinação de alternativas de microlocalização, deve-se ainda analisar características como tamanho da unidade, tipo de imóvel, tipo de rua ou centro comercial, aspectos físicos (água, luz, telefone, ar-condicionado, custo de manutenção, etc.), fluxo de pedestres, entre outros, dependendo do tipo de negócio. Deve ser feita também uma análise mercadológica e financeira de cada ponto comercial, determinando o potencial de vendas e fazendo a projeção financeira dos resultados prováveis em função do investimento feito nos pontos comerciais. Assim, pode-se fazer uma seleção entre várias alternativas com custos e projeções de vendas diferentes, e para avaliar essas características, deve-se fazer um *checklist* com notas e ponderações, envolvendo critérios de seleção do ponto comercial, que incluem variáveis como densidade populacional, visibilidade, acesso, concorrência, etc.; e uma avaliação do local, incluindo perfil demográfico, frequência-padrão e características físicas do local.

Segundo Kotler (1986, cap. 14), pode-se também fazer uso de várias versões da Lei de Reilly, dentro da cidade, que indica um meio de se estimar o volume de vendas realizado pelas



localidades de compra concorrentes, como uma função do tamanho da loja e do tempo de deslocamento para se chegar ao local. A lei original desenvolvida por Reilly para medir a influência do comércio varejista de uma cidade é: "Duas cidades atraem o comércio varejista de qualquer cidade intermediária na vizinhança do ponto de equilíbrio, aproximadamente na proporção direta da população das duas cidades e na proporção inversa do quadrado das distâncias dessas duas cidades para a cidade intermediária."⁷

2.2. Localização de *Shopping Centers*

Os empreendedores de *shopping centers* recorrem a técnicas semelhantes às descritas, a fim de escolher a área e o local onde será construído o *shopping*. Mas existem algumas técnicas específicas, e uma delas é fornecida pelo modelo de Huff (1964), por exemplo, que descreve o processo pelo qual pode-se calcular o número esperado de consumidores para um determinado *shopping center*, a fim de comprar bens e serviços específicos. A expressão formal do modelo é:

⁷ Trata de uma formulação similar ao modelo de polarização gravitacional, considerando a interação de uma determinada cidade com outras polarizadas por ela. Sua especificação é:

$$I_{ij} = G \times \frac{P_i P_j}{D_{ij}^2} \quad (j = 1, \dots, n)$$

onde: I_{ij} é a interação do comércio varejista entre as cidades i e j ; G é uma constante de proporcionalidade; P_i é a população da cidade i ; P_j é a população da cidade j ; e D_{ij} é a distância entre as cidades i e j .

$$P_{i,j} = \frac{\frac{S_j}{T_{i,j}^\beta}}{\sum_{j=1}^n \frac{S_j}{T_{i,j}^\beta}}$$

onde: $P_{i,j}$ é a probabilidade do consumidor, em um dado ponto de origem i , deslocar-se até um *shopping center* particular j ;

S_j é o tamanho do *shopping center* j , medido em termos dos metros quadrados de área destinados à venda de uma classe particular de bens;

$T_{i,j}$ é o tempo de deslocamento envolvido na trajetória de um consumidor que sai do ponto i para um dado *shopping center* j ; e

β é um parâmetro de diversidade, a ser estimado empiricamente para refletir o efeito do tempo de deslocamento para vários tipos de compras.

O parâmetro β é assumido como variando a depender dos diferentes tipos de classes de produtos, ou seja, da diversidade, como móveis, roupas, etc. As magnitudes desses parâmetros estimam o reflexo das quantidades comparativas de tempo que os consumidores desejam gastar para cada classe de produtos. Assim, analisando β , quanto maior o seu valor estimado, menor será o tempo gasto em compras e mais restritivo será o escopo da área de comércio.

Neste modelo, o número esperado de consumidores em um dado lugar de origem i de comprar em um *shopping center* particular j é igual ao número de consumidores em i multiplicado pela probabilidade do consumidor em i escolher j para fazer compras. Assim,

$$E_{i,j} = P_{i,j} \times C_i$$

onde: $E_{i,j}$ é o número esperado de consumidores em i que desejam se deslocar para o *shopping center* j ;
 $P_{i,j}$ é a probabilidade do consumidor em i escolher a localidade j para fazer compras; e
 C_i é o número de consumidores em i .

Desta forma, o número esperado de consumidores depende da probabilidade de um dado consumidor fazer compras no referido *shopping*, e esta vai depender da diversidade de produtos e serviços oferecida.

2.3. Localização de Pontos de Venda

No que se refere à localização de pontos de venda, Baumol e Ide (1956) desenvolveram uma análise em que visualizavam cada consumidor calculando seu ganho líquido ao escolher uma loja com N artigos a uma distância D . Eles pressupunham que os aumentos em N mais do que compensavam os aumentos em D , até

determinado ponto; além desse ponto, o custo de se andar até a loja e o custo da diversidade se tornariam dominantes. Esses custos nunca chegariam a proporções desencorajadoras no caso, por exemplo, de pontos de venda, mas poderiam ser um fator real em lojas muito grandes, como as de departamentos, especialmente para o comprador que deseja comprar apenas alguns artigos.

Baumol e Ide (1956) partem do princípio de que quanto maior o número de itens da loja em que o consumidor entra, é maior, ordinalmente, a sua expectativa do sucesso da compra. Sendo N o número de diferentes itens oferecidos, então $p(N)$ é a probabilidade do consumidor encontrar algum conjunto de itens na loja. Assim, um aumento no número de itens oferecidos é tomado como um aumento na probabilidade de sucesso da compra.

Mas o consumidor incorre em alguns custos de compra, C , que, segundo os autores, são divididos em três. O primeiro é o custo do transporte; se a distância do consumidor para a loja é D , os custos crescem estritamente proporcionais a essa distância, e são dados por $c_d D$, onde c_d é uma constante. O segundo é o número de diferentes itens oferecidos, pois a dificuldade de comprar aumenta com esse número, já que quanto mais itens existem mais o consumidor tem que andar; aqui é assumido que esses custos de diversidade são diretamente proporcionais à raiz quadrada do número de itens estocados, e são dados por $c_n \sqrt{N}$. E o terceiro refere-se aos custos de oportunidade, que incluem outras

alternativas de compra, designados por c_1 , e que é definido como um total, e não como uma média de custos. Assim, os custos de comprar para o consumidor, C , são dados pela soma desses três tipos de custos:

$$C = c_d D + c_n \sqrt{N} + c_1$$

A partir de então, a decisão de comprar ou não comprar em uma dada loja resultará de uma medida da probabilidade de sucesso contra os custos de comprar. Assume-se que o consumidor típico se comporta simplesmente destinando, inconscientemente, pesos subjetivos w e v (ambos positivos e constantes para lojas que oferecem bens similares) para os dois componentes, e então analisa qual é o maior. Assim, o consumidor não comprará em uma loja a não ser que, para ele, a sua função demanda:

$$f(N,D) = w p(N) - v (c_d D + c_n \sqrt{N} + c_1)$$

seja positiva. Desta forma, essa função é uma medida da expectativa do benefício líquido do consumidor de entrar em uma loja, em função de D , distância da loja, e de N , número de itens da loja.

A partir desta análise, são delineadas algumas implicações econômicas. Examinando o efeito da variação no número de itens da loja, o seu aumento aumentará também a

probabilidade de sucesso, mas isto também vai aumentar os custos de comprar. Os autores realizaram um estudo empírico, analisando como $f(N,D)$ varia em relação a N , e, em seu artigo, os principais resultados são também desenvolvidos matematicamente. Vejamos, a seguir, as principais conclusões dos autores.

- a) O aumento de variedade é uma vantagem para o consumidor somente até um certo ponto, pois uma loja pode oferecer uma variedade tão grande de itens que os custos de comprar tornam-se proibitivos.
- b) O número mínimo de itens necessário para induzir o consumidor a comprar em uma dada loja cresce com D , sua distância para aquela loja. Isto mostra que os altos custos de comprar em função de uma distância do consumidor podem somente ser superados por uma alta probabilidade do sucesso de compra.
- c) A variedade ótima, do ponto de vista do consumidor, isto é, o valor de N para o qual $f(N,D)$ é um máximo, é independente da sua distância para a loja.
- d) Para todo valor de N , haverá uma distância máxima, D_m , do consumidor até a loja, além da qual ele não comprará nesta loja, pois o benefício líquido é também uma função do lugar onde o consumidor mora. Assim, para cada loja e para um benefício líquido particular, isto é, para um valor particular

de $f(N,D)$, podem-se conceber curvas de indiferença associadas com o locus de residência e a loja. Esta distância máxima de compra é dada pela equação da curva de indiferença que oferece ao consumidor benefício líquido zero da compra nesta loja, e é obtida fazendo-se $f(N,D) = 0$ (benefício líquido zero) e resolvendo-se em função de D_m :

$$D_m = \frac{w}{v c_d} p(N) - \frac{1}{c_d} (c_n \sqrt{N} + c_1)$$

Esta análise pode ser complementada pela abordagem de utilidade de lugar e de tempo do consumidor, apontadas por Schewe e Smith (1982, cap. 13), que ocorrem dentro de um *shopping* e que proporcionam sinergias para as lojas. A utilidade de lugar refere-se às atividades de distribuição que proporcionam satisfação locacional para um produto ou serviço; se este estiver localizado próximo de seus consumidores, aumenta a satisfação que eles podem auferir, pois em geral os consumidores não gostam de ir longe ou de se esforçarem muito para obter produtos e serviços, principalmente quando ocorre de serem complementares. Se os produtos forem considerados um bem de especialidade, os consumidores se dispõem a andar distâncias mais longas, o que favorece uma única loja grande e centralmente localizada, mas se os produtos forem considerados um bem de conveniência, isto favorece o estabelecimento de alguns pontos de venda menores e concentrados. Assim, a chave para proporcionar utilidade locacional é garantir que o produto ou serviço seja apresentado

no lugar apropriado.

Quanto à utilidade de tempo, esta não advém unicamente de abreviar a distância, pois os bens e serviços precisam estar ao alcance na ocasião certa, já que mais uma forma de proporcionar satisfação ao mercado é ter os produtos e serviços disponíveis quando eles são desejados. Alguns consumidores inclusive pagam ágio pela poupança de tempo, e pode-se ver que a distribuição aumenta a utilidade de tempo de um produto por cortar a distância entre as partes da troca. Assim, além da geografia (lugar), um elemento de tempo também tem de ser considerado, e os dois encontram-se entrelaçados, já que as distâncias a percorrer tomam tempo.

2.4. Pontos de Venda Localizados em *Shoppings*

A fim de tratar a localização de pontos de venda em *shoppings*, façamos, inicialmente, uma diferenciação conceitual destes empreendimentos no que se refere à macro e microlocalização, relacionadas, respectivamente, com a escolha da área e com a escolha do local. Para os empreendedores de um *shopping*, a escolha da área é definida por uma dada região, e a escolha do local por um certo local específico; já para os empreendedores de pontos de venda, a escolha da área pode ser definida pelo próprio *shopping*, e a escolha do local pela localização física da loja dentro do *shopping*.

Desta forma, a escolha do local para os empreendedores de um *shopping* representa a escolha da área para o lojista que aí vai se localizar, e a escolha do local para esse lojista diz respeito ao espaço físico a ser ocupado dentro do *shopping*. Ou seja, a localização de um *shopping center* relaciona-se com uma análise de microlocalização para os empreendedores do *shopping* e de macrolocalização para os empreendedores de pontos de venda.

Assim, no que se refere à localização de lojas em *shopping centers*, grande parte dos problemas de macrolocalização das lojas que teriam que ser analisados quando da escolha da área desaparecem. Esses problemas já devem ter sido analisados pelos empreendedores do *shopping*, principalmente no que se refere à questão do potencial do mercado, do público consumidor. Sobre esse assunto, Leite (1991, pág. 83) afirma:

"Quanto à localização desses *shoppings*, parte-se do pressuposto básico de que empresários experientes em administração de *shopping centers* já tenham tomado a precaução de instalá-los nos melhores pontos da cidade e do país."

Quanto à microlocalização das lojas, algumas questões sobre as decisões de localização não precisam mais ser levadas em consideração se o lojista vai se instalar em um *shopping*. É o caso, por exemplo, do acesso ao local, propaganda, estacionamento, ar condicionado, aspectos físicos, critérios de

seleção do ponto comercial (envolve densidade populacional e visibilidade), avaliação do local (envolve perfil demográfico e frequência-padrão), entre outras questões.

O aspecto principal, então, é com o espaço físico a ser ocupado pelo lojista dentro do *shopping*, espaço este que deve ser trabalhado de forma a maximizar as sinergias que ocorrem nesse ambiente que é competitivo e ao mesmo tempo cooperativo. A principal preocupação deve ser no que se refere à competição local, o que vai depender do perfil do *shopping* e do tipo da mercadoria; além disso, deve-se analisar o tamanho da unidade, a imagem da loja, e, inclusive, a questão da diversidade do que é oferecido ao consumidor.

Levando em consideração o tempo de deslocamento pela distância a ser percorrida pelo consumidor, o custo da diversidade da loja leva a uma redução de sinergias, pois quando o número de itens oferecidos aumenta muito, existe uma quantidade de produtos substitutos maior que a de produtos complementares, o que, na maioria das vezes, não agrada aos consumidores. É o caso, por exemplo, de uma loja que coloque à venda lancha e lingerie dentro de um mesmo espaço; normalmente, o consumidor que procura um desses bens não se interessa pelo outro no mesmo momento da compra. Isto leva à questão da especialização em bens e/ou serviços por parte das lojas.

Nesse contexto, a geração de sinergias em um *shopping* se dá pelo fato de que é colocada à disposição dos consumidores concentrada infra-estrutura e uma grande diversidade de produtos e serviços, através de lojas especializadas, para que o consumidor se dirija à de seu interesse, não prevalecendo o custo da diversidade nas lojas. Este argumento está de acordo com a tendência internacional da especialização, o que também justifica a decadência das lojas de departamentos.

Quanto à distância a ser percorrida de loja para loja, dentro de um *shopping*, ela é pequena se comparada à do comércio tradicional de rua dos grandes centros urbanos, além de que o consumidor tem todo o conforto e segurança que não são oferecidos na rua. Isto enfatiza a utilidade de lugar e de tempo proporcionada aos consumidores.

É importante observar que todas estas vantagens oferecidas têm um custo maior para esse lojista do *shopping* do que se ele se localizasse na rua, devido às diversas taxas pagas aos empreendedores, como aluguel e condomínio. Por isso, o consumidor quase sempre paga mais em troca dessas vantagens, pois os preços, em geral, são maiores do que os das lojas de rua. Nesse contexto, a principal conveniência da sua localização em um *shopping* está no maior fluxo de pessoas, agregando um público consumidor que caracteriza uma demanda potencial com nível de renda maior do que na rua.

IV. Sinergias entre Franquias e *Shoppings*

1. Um Modelo de Integração

Neste tópico, é definido um modelo teórico-descritivo de funcionalidade institucional e operacional, a fim de respaldar a integração entre franquias e *shoppings* tratada neste trabalho. Para uma maior consistência conclusiva, seria necessária a realização de uma pesquisa de campo de maior dimensão à que foi feita aqui, mas isto extrapola os objetivos de uma dissertação de mestrado. Essa pesquisa mais ampla envolveria um levantamento empírico com dados primários sobre o número de *shoppings* com lojas franqueadas, o número de lojas franqueadas em *shoppings* e fora dos *shoppings*, o crescimento vegetativo de franquias em *shoppings* e fora dos *shoppings*, etc.^{1º}

Assim, este modelo tenta explicar o sucesso da integração entre franquias e *shoppings*, que tem se tornado uma forte tendência nos últimos anos. Esta questão é tratada através de uma análise das sinergias que ocorrem no espaço de um *shopping*, que são intensificadas pela integração de algumas franquias.

^{1º} Tentou-se fazer parte desse levantamento de dados, cuja metodologia encontra-se no apêndice, para este trabalho, mas foram encontradas inúmeras dificuldades, inviabilizando a pesquisa a nível de dissertação de mestrado.

Uma primeira forma de visualizar este modelo de integração é através da Figura 2, que mostra a relação entre o sistema de *franchising* e o *shopping center*, cada um fazendo parte de uma estrutura organizacional individual. Eles estão interligados indiretamente através do franqueador e da administração do *shopping*, por onde se dá, muitas vezes, a negociação da parceria, e diretamente pelas lojas franqueadas no *shopping*, que é justamente o objeto de estudo deste trabalho.

Especificando os elementos de integração deste modelo, são considerados *shopping centers* tradicionais (ver classificação no Capítulo II), que sejam voltados para um público de classe A, e, por outro lado, franquias de grandes marcas, que apresentam um sistema bem formatado e uma dinâmica organizacional inerente à própria rede de *franchising* a que pertencem, e que são procuradas por esse público.

A questão aqui colocada é que as sinergias que ocorrem nesses *shoppings* são intensificadas quando essas franquias, de grandes marcas reconhecidas, e portanto com grande potencial de atração de consumidores, são integradas a eles. Este processo pode ser visualizado através da Figura 3, onde observa-se a interseção, entre o sistema de *franchising* bem formatado e o *shopping center* tradicional classe - A, dada pelo franqueado localizado no *shopping*, interagindo com as lojas não franqueadas e gerando maiores sinergias nesse ambiente que é competitivo e ao

SECRET

CONFIDENTIAL - SECURITY INFORMATION

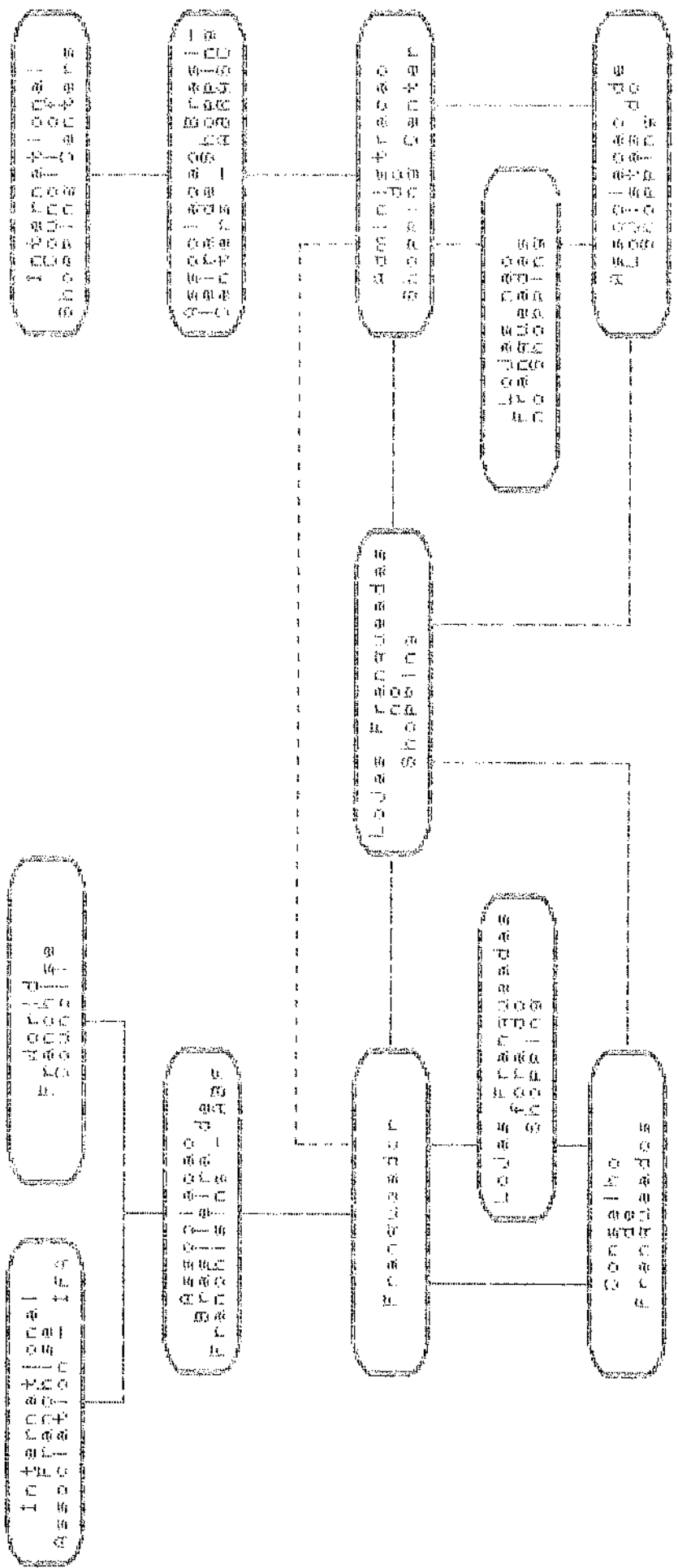
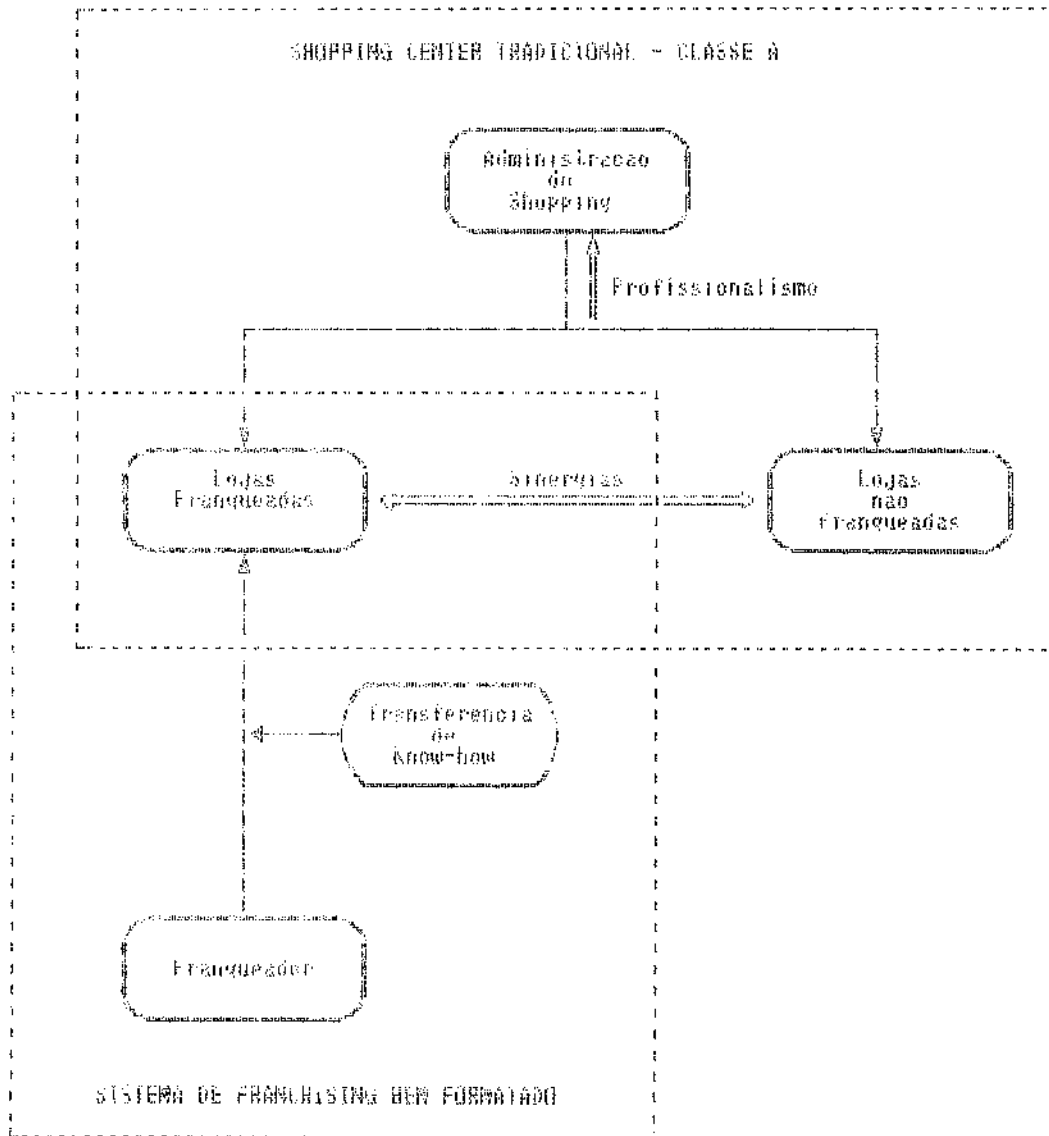


FIGURA 3
Sinergias entre Franquias e Shoppings



mesmo tempo cooperativo.

O sucesso dessas grandes marcas, como McDonald's, O Boticário, e Fakalolo, por exemplo, se dá pela própria dinâmica do sistema de *franchising*, a partir da transferência de *know-how* do franqueador para os franqueados, na forma de processos e rotinas bem definidas e formatadas, dentro da filosofia e estrutura de cada rede. E o sucesso desses *shoppings* está em oferecer uma diversificação especializada aos consumidores, além da concentração de infra-estrutura. A combinação desses fatores, tanto do lado dos *shoppings* quanto do lado das franquias, atrai um maior fluxo de consumidores em busca de uma maximização de sinergias.

2. Elementos Sinérgicos

São vários os elementos que explicam as sinergias que ocorrem em um *shopping*, principalmente por ser um ambiente competitivo e ao mesmo tempo cooperativo. A esse respeito, Mauro (1994, pág. 127), por exemplo, afirma:

"Deve-se verificar se o ponto situa-se numa área comercial que apresente negócios sinérgicos, ou seja, que possam aumentar a probabilidade do consumidor se dirigir até ela. Negócios compatíveis, complementares ou concorrentes aumentam o resultado da área de comércio. Isso explica o sucesso de shopping centers ... Uma praça de alimentação, um *fashion mall* ... são outros exemplos de sinergia que criam centros comerciais com consumidores fiéis."

Mas, partindo do modelo descrito na seção anterior, a localização de certas franquias em alguns *shoppings* aumenta as sinergias que ocorrem nesse ambiente, devido ao conhecimento da marca. Dentre as principais sinergias proporcionadas pela integração desses *shoppings* tradicionais - classe A com essas franquias bem formatadas está a homogeneização do consumo. Por exemplo, para Jardim, diretor de uma firma especializada em pesquisa, planejamento e comercialização de espaços em *shopping*

centers 11:

"Hoje, em Recife, os adolescentes procuram, por exemplo, produtos Pakalolo e gostam de frequentar o McDonald's. O mesmo que um outro jovem do interior de São Paulo, de Campo Grande ou do Rio."

Em função disto, atualmente, o planejamento desses *shoppings* já envolve a busca de grandes marcas franquadoras. Para Spinelli, diretor de uma incorporadora¹²:

"... o planejamento dos *shoppings* atualmente já vai levar em conta os espaços das lojas e as marcas que deverão estar presentes lá, reservando áreas para as de maior interesse."

Desta forma, a formação do *mix* de lojas, que cria a identidade do *shopping*, começa no seu planejamento. Esse *mix* é uma função das necessidades de consumo da região, ou seja, das características do consumo local, que são pesquisadas antes de se efetivar o empreendimento; e pela própria dinâmica do *shopping*, existe uma constante remodelação desse *mix* através do tempo. Segundo Leite (1991, pág. 82):

¹¹ "Parceira Irreversível". In: *Revista Franchising*. Editora Globo, São Paulo, ano 1, nº 4, 1994, pág. 65.

¹² *Ibid.*, pág. 65.

"O planejamento do *mix* de marcas visa melhorar a oferta de oportunidade de compra comparada em um só local, com o objetivo de incrementar o volume total de vendas e facilitar a vida do consumidor".

Assim, já no planejamento do *shopping*, atualmente, as grandes redes de franquias recebem ofertas comerciais vantajosas para colocar suas marcas nos *shoppings*, o que não deixa de estimulá-las, na medida em que é alto o custo para marcar presença nesses estabelecimentos. As condições oferecidas variam de um local para o outro e da franquia a ser atraída. Conforme explica Perez, de uma empresa de consultoria¹³:

"Para o McDonald's, por exemplo, há muita facilidade na negociação pela sua importância dentro de um *shopping*."

Para as franquias, a instalação em um *shopping*, mesmo quando a administração cria certas facilidades, deve ter um maior custo em relação a uma loja de rua, dado que, além das taxas pagas ao franqueador, o franqueado ainda tem que pagar taxas à administração, como aluguel e condomínio. A esse respeito, Leite (1991, pág. 83) afirma:

"Essas taxas são aumentadas à medida que o franqueado é obrigado a pagar ao empreendedor do *shopping* um aluguel mínimo

¹³ Ibid., pág. 65.

e/ou percentual sobre o seu faturamento, luvas, condomínio, impostos, bem como participar do fundo de publicidade e propaganda. Para o franqueador da marca, este também deverá pagar a taxa de franquia a ser calculada, além de um determinado percentual sobre suas vendas a título de *royalties*, bem como uma taxa de publicidade ..."

Mas este maior custo deve ser compensado pelo maior volume de vendas, em relação a uma loja de rua, em função das sinergias que ocorrem no *shopping*. Isto é explicado por Bernard (1993-B, pág. 27):

"... no *shopping*, paga-se uma taxa de condomínio, muitas vezes um percentual sobre o faturamento, de modo que uma rede somente teria interesse financeiro em ali se instalar caso a elevação esperada do volume de vendas compense as maiores taxas decorrentes do local de sua instalação. Além disso, presume-se que o investimento inicial, quando da abertura de um ponto de venda em um *shopping center*, é bastante superior ao de um ponto aberto em lojas de rua. O volume de vendas atingido em uma loja de *shopping* deve ser, portanto, elevado o suficiente para que o retorno sobre o investimento seja compensatório."

Outra característica que explica este processo é que, atualmente, o comércio é dirigido para a especialização. Em função disto, muitas lojas-âncora, em crise, inclusive pela

grande estrutura organizacional que apresentam, já suprimiram alguns produtos e deixaram somente aqueles nos quais têm margem de lucro viável. Ao mesmo tempo, as franquias são uma especialização em produtos e/ou serviços. De acordo com Souza (1992, pág. 108):

"Com a dificuldade crescente para obtenção e manutenção de lojas-âncora, os empreendedores dos shopping centers, de modo geral, têm dado preferência a lojas franqueadas para preencher os espaços vazios, visando se beneficiar do conhecimento da marca."

Desta forma, está havendo uma inversão de conceito dentro do próprio *shopping*, pois algumas franquias estão passando a funcionar como âncoras. Perez confirma esse argumento¹⁴:

"Hoje o McDonald's vale mais do que lojas de departamento que eram procuradas como âncoras."

Ampliando esta visão, Camacho, membro do Conselho dos Franqueadores da ABF, afirma¹⁵:

"As praças de alimentação, formadas, na maioria, por marcas franqueadoras, desempenham hoje um papel de ancoragem importante nos shoppings."

¹⁴ Ibid., pág. 63.

¹⁵ Ibid., pág. 63.

Neste contexto, essas grandes redes de franquias se expandem através desses *shoppings*, e se tornam as âncoras preferidas desses empreendimentos. Aumentando as sinergias do ambiente, elas atraem um grande número de consumidores, e assim impulsionam um maior volume de vendas no *shopping* como um todo. Isto beneficia os lojistas, que vendem mais, os empreendedores do *shopping*, que recebem parte das taxas em função das vendas das lojas, e os consumidores, que aí encontram uma grande diversidade de lojas especializadas e uma infra-estrutura não encontrada em nenhum outro local para fazer compras.

V. Análise Empírica

1. Metodologia

Inicialmente, foi desenvolvida uma metodologia de pesquisa, para a análise empírica, que quantificava e justificava a integração do sistema de *franchising* e *shopping centers*. Em primeiro lugar, a alimentação de um modelo econométrico de regressão linear múltipla comprovaria a importância da alocação de espaços para franquias, em função da redução do custo operacional do *shopping*, pela relação inversa entre o número de lojas fechadas e o número de franquias, e pela relação direta entre o número de lojas fechadas e o número de lojas comuns (que não representam uma franquia).

Em seguida, através do que se chamou de efeito *shopping*, essa integração seria justificada em termos de uma maior rentabilidade dos lojistas localizados em *shoppings* do que em rua, o que rebate também na receita dos empreendedores do *shopping*, comprovando as sinergias geradas nesse espaço; além disso, através do que se chamou de efeito franquia, comprovaria-se uma maior rentabilidade do sistema de *franchising* em relação ao sistema tradicional de distribuição. Um resumo desta metodologia encontra-se no apêndice deste trabalho, já que a sua execução foi inviabilizada pelas inúmeras dificuldades encontradas na coleta dos dados necessários à sua aplicação.

Abandonada esta abordagem, partiu-se, então, para uma análise mais qualitativa da questão, quando optou-se por entrevistar administradores de alguns *shoppings*, a fim de que confirmassem ou não as maiores sinergias que ocorrem quando certas franquias se integram a eles. Além disso, foram também feitas entrevistas com franqueadores e franqueados de algumas redes, através da minha integração a uma pesquisa mais ampla, denominada "Franchising: Gestão Empresarial e Capacitação Tecnológica da Pequena e Média Empresa (PME)", coordenada pela professora Sônia Dahab, onde incluíram-se questões sobre a localização de franquias em *shoppings*.

Desta forma, a metodologia alternativa para tratar empiricamente a integração entre franquias e *shoppings* foi definida pela busca de variáveis qualitativas em duas fronteiras: entrevistas com administrações de alguns *shoppings* classe A, para que fosse comprovada, especificamente, a intensificação das sinergias geradas quando da localização de certas franquias nesses centros comerciais; e entrevistas com algumas franquias bem formatadas, através de franqueadores e franqueados, com questões sobre macro e microlocalização, incluindo as vantagens da instalação em certos *shoppings* e as estratégias competitivas da localização física das lojas.

2. Pesquisa de Campo

As administrações de dois dos principais *shoppings* de Salvador, o Iguatemi e o Barra, através do seu gerente geral, foram procuradas a fim de que eles pudessem discorrer sobre a importância da integração entre franquias e *shoppings*.¹⁶ O critério utilizado para definir esses dois *shoppings* como amostra foi por apresentarem o maior número de lojas entre os *shoppings* da cidade, concentrando também um maior número de franquias em relação aos outros, além de serem os que estão voltados para um público de classe A de Salvador. O questionário utilizado nessas entrevistas encontra-se em anexo a este trabalho.

Quanto às franquias, o critério de seleção da amostra seguiu o da pesquisa "Franchising: Gestão Empresarial e Capacitação Tecnológica da Pequena e Média Empresa (PME)", já que esta fazia parte dela, e situou-se em estudar casos de pequenas empresas que se tornaram grandes sucessos a partir do *franchising*, em setores relativamente tradicionais. As franquias pesquisadas foram escolhidas entre os três principais segmentos encontrados em um *shopping*, que são Alimentação, Perfumaria e cosméticos, e Vestuário.¹⁷

¹⁶ Foram ouvidos o Sr. Tomaz Stern, do Shopping Iguatemi, e o Sr. Moisés Mello, do Shopping Barra.

¹⁷ Para a pesquisa mais ampla, foi estudado também o segmento de educação, que não foi incluído neste trabalho por não ser relevante em *shoppings*.