

Entrevistas *in loco* foram feitas em São Paulo, Curitiba, e Belo Horizonte, com os franqueadores ou com os responsáveis pelo *franchising* de cada rede escolhida, totalizando 06 entrevistas.^{1º} Em São Paulo, Rio de Janeiro e Salvador, foram feitas entrevistas com alguns franqueados desses mesmos franqueadores, totalizando 51 entrevistas, incluindo 33 com franqueados localizados em rua e 18 com franqueados localizados em *shoppings*. Destes, que foram os de interesse para este trabalho, em particular, 07 eram do segmento de Alimentação, 05 de Perfumaria e cosméticos, e 06 de Vestuário. O questionário utilizado nessas entrevistas, tanto com franqueadores quanto com franqueados, encontra-se em anexo a este trabalho.

As respostas das entrevistas estão sistematizadas a seguir, tanto em relação a *shoppings* quanto a franquias, estas incluindo franqueadores e franqueados. Os resultados são apresentados de forma agregada, pois quase sempre foram obtidas respostas semelhantes para as mesmas questões. Isso só não ocorreu no que se refere à microlocalização por parte das franquias, em relação às estratégias competitivas da localização física das lojas de cada segmento estudado, quando então é feita uma apresentação segmentada das respostas.

^{1º} Foram entrevistados: Regina Helena Thompson, da Casa do Pão de Queijo; Andrea (Francap), da Amor aos Pedacos; Claudio Grochewski, de O Boticário; Flávio Marcus Rocha, da Água de Cheiro; Carmem Jablonsky, da Chlorophylla; e Luis Pardo, da Pakalolo.

3. Resultados Obtidos

3.1. Shoppings

Foram entrevistados os administradores dos dois principais *shoppings* de Salvador, conforme especificados anteriormente, ou seja, o Iguatemi e o Barra, através do questionário em anexo. Os depoimentos, ricos no que se refere ao funcionamento de um *shopping center*, desde a sua implantação até a sua gestão em funcionamento, abordaram a questão principal da entrevista, a da alocação de espaços a algumas franquias, de forma semelhante, enfatizando a importância desta integração, e confirmando a maior geração de sinergias que ocorre neste caso.

Essa maior geração de sinergias se dá, fundamentalmente, segundo os entrevistados, pela marca conhecida que essas franquias veiculam, atraindo consumidores ao *shopping*. Mas, para ter uma marca reconhecida pelo público consumidor, essas franquias têm que fazer parte de uma rede muito bem formatada e estruturada, a fim de garantir a homogeneização e qualidade dos produtos e/ou serviços que são oferecidos nas lojas. Em função disto, os entrevistados afirmaram que não é qualquer franquia que aumenta as sinergias do *shopping*, mas sim algumas poucas muito conhecidas.

Conforme enfatizaram os entrevistados, isto não é uma regra geral. Muitos franqueadores, preocupados apenas em desovar estoques ou obter maiores lucros, abrem franquias sem antes adquirirem uma formatação adequada e uma estrutura consistente dos seus processos e rotinas, que devem ser repassados aos franqueados, resultando em falta de profissionalismo na loja, e prejudicando o franqueado e os empreendedores do *shopping*.

Segundo os depoimentos de ambos, a alocação de espaços a certas franquias interessa, principalmente, devido à atração de consumidores pela marca. Mas, além disso, pela própria dinâmica organizacional apresentada por um sistema de *franchising* bem formatado, os lojistas franqueados apresentam um nível de profissionalismo que garante maiores vendas, incentivando também os lojistas não franqueados a se tornarem gerencialmente mais capacitados para competir.

Foi citado que esta capacitação dos lojistas é um fator muito importante para o *shopping*, pois os seus empreendedores vivem basicamente da cobrança de duas taxas: uma de condomínio, que varia em função do tamanho do espaço alocado, e outra de aluguel, que varia em função do desempenho dos lojistas, ou seja, do volume de vendas de cada loja. Este volume de vendas está correlacionado com o profissionalismo dos lojistas e com as sinergias geradas no *shopping*, e ambos estão interligados para atender a um consumidor moderno, que é exigente e tem pouco tempo

para fazer compras.

Existe também, por parte da administração do *shopping*, uma preocupação a menos quando da alocação de um espaço a uma dessas franquias em relação a uma loja comum. É que o franqueador já fez um estudo do perfil do lojista, garantindo o seu espírito empreendedor, além de promover a sua participação em cursos e treinamentos não só sobre o funcionamento da rede mas também sobre a gestão do negócio. Assim, a administração, normalmente, tem grande facilidade em avaliar e selecionar lojistas para ocuparem um espaço no *shopping* quando se tratam de franqueados dessas franquias. Apesar disso, além da rede à qual a franquia pertence, a seleção de franqueados é feita também em função do seu desempenho em outros *shopping centers*, quando possível.

Como forma de incentivar ainda mais as sinergias que ocorrem no *shopping*, a microlocalização, ou seja, a disposição física das lojas, segundo as entrevistadas, é estudada a depender do segmento de atuação, de forma a induzir o consumidor à possibilidade da conjugação dos mais variados produtos, e organizada de forma a incentivar inclusive a venda por impulso. Neste contexto, a administração, em função da experiência do *mix*, define a localização das lojas funcionalmente, por projeção de fluxos, de forma a criar essa dinâmica dentro do *shopping*.

Questionados sobre a importância de se juntar lojas de um mesmo segmento de atuação em uma determinada área do *shopping*, os entrevistados afirmaram que isto depende do segmento. No caso de Alimentação, por exemplo, esta questão é muito pertinente, devido aos problemas de abastecimento, lixo, instalações de gás, etc. As características estruturais deste segmento exigem a sua concentração em uma determinada área, o que resulta na formação das praças de alimentação. Já no caso de Vestuário isto não é uma exigência, mas pode ser feito a fim de caracterizar, por exemplo, uma alameda de *grifes* no *shopping*.

Outro fator citado foi que o comércio, atualmente, é dirigido para a especialização, e essas franquias são uma especialização em produtos e/ou serviços. Elas apresentam uma homogeneização e qualidade do que é comercializado que garante ao consumidor encontrar os mesmos produtos e/ou serviços em qualquer local do mundo onde exista uma franquia da rede. Esta característica de especialização respalda o perfil moderno desses *shoppings*, que buscam oferecer aos seus clientes um *mix* de lojas que represente alternativas de compra em termos de uma diversificação especializada de produtos e/ou serviços. Isto justifica, mais uma vez, a preferência pela alocação de espaços a essas franquias.

3.2. Franquias

Para as franquias, segundo entrevistas com franqueadores e franqueados,¹⁹ depois de definida, a macrolocalização é garantida pelo franqueador na forma de exclusividade territorial para os franqueados. Esta pode ser contratual ou verbal, temporária ou não, onde o franqueado tem preferência sobre determinado território de atuação para a abertura de novas lojas. A demarcação desse território (macrolocalização) pode ser por raio de quilômetro, por cidade (no caso de interior), ou por *shopping* (no caso de capital). Quando acontece do novo ponto não estar no território de nenhum franqueado, a preferência é para o que estiver mais próximo. Além disso, uma vez determinado o território, não é permitido ao franqueado a realização de vendas fora dele.

3.2.1. Macrolocalização

A escolha, por parte de uma franquia, por um *shopping* classe A, especificamente, no estudo da macrolocalização, é basicamente influenciada pelas vantagens que são oferecidas. Os

¹⁹ Essas entrevistas apóiam-se no questionário em anexo a este trabalho, que é parte da pesquisa "Franchising: Gestão Empresarial e Capacitação Tecnológica da Pequena e Média Empresa (PME)". Esta opção foi feita devido aos franqueadores estarem localizados fora da Bahia; quanto aos franqueados, incluíram-se os de Salvador do Shopping Iguatemi e Barra, além de alguns do Rio de Janeiro e São Paulo.

franqueadores dos três segmentos analisados, que são Alimentação, Perfumaria e cosméticos e Vestuário²⁰, de uma forma geral, concordam com essas vantagens, que, em resumo, são: maiores vendas do que em rua, sinergias entre lojas, maior fluxo de pessoas, maior poder aquisitivo, divulgação da marca, segurança, estacionamento e lazer.

A Tabela 6, a seguir, mostra as principais vantagens mercadológicas, indicadas pelos franqueados entrevistados, integrantes das redes estudadas entre esses três segmentos, da localização da franquia no *shopping*.

Tabela 6
Principais vantagens mercadológicas da localização de franquias de alimentação, perfumaria e cosméticos, e vestuário, no *shopping*, por ordem crescente de importância

	10	20	30	40	50	60	70	80	Total
Divulgação da marca		2			1		2		5
Fundo para propaganda coletiva	1	1	2	2	5	3			14
Promoções conjuntas	2		2	2	4	1			11
Demanda potencial	4	1	3						8
Maiores vendas do que em rua	9	4	3			1			17
Outras	1		1					1	3

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa de campo.

Obs.: a) O número total de franqueados entrevistados em *shopping* foi 18, sendo que as respostas não são excludentes.

b) Os números mostrados na tabela indicam o total de respostas obtido em cada vantagem, por ordem crescente de importância.

²⁰ No segmento de Alimentação foram estudadas as redes Casa do Pão de Queijo e Amor aos Pedacos; no de Perfumaria e Cosméticos O Boticário, Água de Cheiro e Chlorophylla; e no de Vestuário Pakalolo.

Em primeiro lugar, tanto por ordem de importância quanto no total, estão as maiores vendas em *shopping* do que em rua, que correspondem à demanda efetiva incentivada pelas sinergias que ocorrem no *shopping*. Pelo total de respostas seguem fundo para propaganda coletiva, promoções conjuntas e demanda potencial, entre outras vantagens.

Quanto às principais vantagens de infra-estrutura da localização da loja no *shopping*, os principais critérios indicados pelos franqueados estão resumidos na Tabela 7, a seguir.

Tabela 7
Principais vantagens de infra-estrutura da localização de franquias de alimentação, perfumaria e cosméticos, e vestuário, no *shopping*, por ordem crescente de importância

	1º	2º	3º	4º	5º	6º	Total
Estacionamento para clientes		2	8	6	1		17
Segurança	4	6	2	6			18
Mix de lojas do <i>shopping</i>	3	2	3				8
Outros	2		1				3

Fonte: Elaborada a partir da pesquisa de campo.

Obs.: a) O número total de franqueados entrevistados em *shopping* foi 18, sendo que as respostas não são excludentes.

b) Os números mostrados na tabela indicam o total de respostas obtido em cada vantagem, por ordem crescente de importância.

Pelo total de respostas, as vantagens mais indicadas foram a segurança, o estacionamento para clientes e o mix de lojas do *shopping*, entre outras.

3.2.2. Microlocalização

No que se refere à microlocalização, houve uma diferenciação, entre os três segmentos estudados, no que diz respeito às estratégias da localização física das lojas em relação aos concorrentes, tanto por parte dos franqueadores quanto dos franqueados. Para as redes de Alimentação²¹, a primeira preocupação é com o não canibalismo, respeitando franquias da mesma rede, para que um franqueado não "engula" o outro. A preferência é por proximidade de concorrentes complementares, o que aumenta a opção de compra para consumidores, e distância de concorrentes substitutos, pois a proximidade aumenta a rivalidade pela briga de uma mesma fatia de mercado, podendo tornar o ambiente não saudável. As franquias são localizadas em áreas centrais, e nunca em cantos, porque as lojas das redes pesquisadas são para merendar, e não para almoçar ou jantar. Além disso, o *shopping* deve ser de classe alta, analisando-se sempre a sua infra-estrutura e o seu *mix* de lojas, a fim de garantir um certo nível de demanda potencial.

Nas redes de Perfumaria e cosméticos²², não existe tanta preocupação com a localização das franquias em função de concorrentes, pois existe uma certa indiferença a estar perto ou

²¹ As redes de Alimentação estudadas foram Casa do Pão de Queijo e Amor aos Pedacos.

²² No segmento de Perfumaria e cosméticos foram estudadas as redes O Boticário, Água de Cheiro e Chlorophylla.

longe deles, tendo apenas sido indicada alguma preferência por distância de loja-âncora. O mais importante é a análise do *shopping*, da sua demanda potencial, infra-estrutura e *mix* de lojas, e, principalmente, que não seja popular. E a preferência da localização é por estar sempre perto de escada rolante, havendo uma grande preocupação com o visual da loja, em termos de tamanho x visibilidade.

O franqueador da Água de Cheiro definiu, ainda, quatro tipos de lojas em função do número de habitantes da região. Entre esses tipos de lojas, dois localizam-se em *shoppings*: uma é a loja exclusiva, cuja área varia entre 23 e 35 m², e que pode estar localizada em *shopping* de capitais e cidades com mais de 60.000 habitantes, ou com menor número mas que tenham potencial ou que sejam um pólo econômico regional; e a outra é o quiosque, cuja área varia entre 8 e 12 m², e cuja instalação só é permitida em condições excepcionais, após criteriosa avaliação, em *hall* de *shoppings*.

Já no caso de Vestuário²³, a preferência é por estar próximo a grifes, sejam concorrentes ou não, complementares ou substitutas, devido às sinergias geradas, pelo grande fluxo de consumidores que atraem, por ser oferecido um maior número de

²³ As informações sobre Vestuário referem-se apenas à rede Pakalolo, única estudada nesta pesquisa, fazendo-se aqui, portanto, uma ressalva quanto à generalização das respostas neste segmento.

produtos aos clientes. A maior preocupação é com o *shopping*, principalmente a sua demanda potencial, *mix* de lojas, infraestrutura, e taxas cobradas, inclusive pesquisando o grupo empreendedor. De uma forma geral, foram indicados alguns critérios, pelo franqueador, para a localização de uma franquia Pakalolo em um *shopping*:

- . Não é aconselhável nunca adquirir um ponto na entrada e nem do lado esquerdo de um *shopping*²⁴;
- . Não deve-se também adquirir um ponto vizinho a uma loja de departamentos, pois estas tendem a atrair toda a atenção do consumidor para si;
- . É aconselhável a proximidade de escadas rolantes e acessos principais;
- . Evitar estar à ponta de corredores de serviços e sanitários;
- . Pontos localizados na praça central ou no caminho para a área de *fast-food* são preferíveis, pois são áreas de grande fluxo;
- . É aconselhável ter como vizinhas lojas do mesmo gabarito, como as concorrentes (proximidade de grifes);
- . Deve-se analisar a demanda potencial do *shopping*;
- . Deve-se pesquisar o *mix* de lojas e a infraestrutura do *shopping*;
- . Os valores de aluguel, condomínio e taxa de promoção não devem exceder os 10% de sua receita estimada;

²⁴ Segundo o entrevistado, as pessoas entram no *shopping* olhando para a frente e para a direita.

- . O *shopping center* deve ser reconhecido pela ABRASCE -- Associação Brasileira de Shopping Centers, abrindo-se exceção para *shoppings* em cidades eminentemente sazonais, como Campos do Jordão (SP) e Guarujá (SP);
- . Deve ser pesquisado o grupo empreendedor, bem como suas experiências; e, finalmente,
- . Deve ser feito um estudo aprimorado dos custos de luvas, aluguel, condomínio, taxas de publicidade, entre outros.

As lojas devem, ainda, obedecer aos seguintes requisitos, o que serve tanto para rua como para *shopping*: lojas com pé direito menor a 4,5 m terão que ter área mínima de 70 m², pois serão lojas sem mezzanino; e lojas com pé direito maior ou igual a 4,5 m terão que ter uma área de piso mínima de 40 m².²⁵

²⁵ O termo "pé direito" refere-se à altura de cada loja.

VI. Conclusões

Este trabalho partiu da observação da presença de muitas franquias de poucas diferentes redes localizadas em *shoppings* classe A, de uma forma geral. Ou seja, nesses *shoppings*, normalmente, encontra-se uma franquia da rede O Boticário, outra da Pakalolo, etc. Essas franquias são aqui denominadas de bem formatadas, por apresentarem uma dinâmica organizacional inerente à própria rede a que pertencem, dinâmica esta teoricamente explicada por autores neo-schumpeterianos.

Partindo de Schumpeter, o seu estudo permite tratar o *franchising* como uma **inovação organizacional**, no que se refere à distribuição, assumindo o franqueador como sendo o **empresário inovador** ou **schumpeteriano** do sistema. Assim, o franqueador formata o sistema e forma uma rede com seus franqueados, para quem transfere o *know-how* que domina, mas mantendo para si o *know-why* do negócio, garantindo, portanto, o segredo tecnológico, e mantendo os franqueados ligados a ele. Nesta análise schumpeteriana, a concorrência não se dá entre membros de uma mesma rede, mas entre franquias de redes diferentes, o que foi constatado na pesquisa de campo, na análise de microlocalização das franquias.

Todo esse processo de inovação tem embutido o que Schumpeter chamou de **destruição criadora**, onde o antigo é sempre

destruído pela criação do novo, pelos efeitos que as inovações fazem incidir sobre as firmas existentes. E os efeitos que o *franchising* tem mostrado referem-se a uma maior eficiência em relação aos sistemas tradicionais de distribuição, pela organização em rede e pela própria dinâmica de funcionamento.

Mas o caráter dinâmico do sistema de *franchising*, propriamente dito, é constatado pelo estudo de autores neoschumpeterianos, como Nelson e Winter, que se fundamentam em um processo de busca e seleção das inovações, e G. Dosi, que trata de paradigmas e trajetórias tecnológicas, entre outros.

Nesse contexto, inerente à estruturação do *franchising*, a formatação do negócio, por parte do franqueador, pode ser considerada uma inovação gerencial radical; e as novas variações de produtos e/ou serviços oferecidos pela rede podem ser entendidas como inovações gerenciais incrementais. Isto altera o ambiente competitivo, e provoca assimetrias entre as firmas, permitindo auferir maiores lucros, que são repartidos entre franqueador e franqueados.

Assim, no sistema de *franchising* há um intenso processo de busca de inovações incrementais, através de uma estratégia de interação e cooperação entre franqueador e franqueados, a fim de obter uma maior flexibilidade e rapidez de resposta a variações no comportamento dos consumidores, onde se dá o processo de

seleção das inovações. E é através dessa contínua troca de informações entre os membros da rede que o *franchising* apresenta um caráter idiossincrático, pela incorporação de conhecimentos tácitos e específicos em todos os agentes, dadas as especificidades e rotinas vivenciadas no dia a dia.

A difusão da inovação se dá por imitação dos franqueados em relação aos franqueadores, pois o sistema é difundido totalmente padronizado, seja em relação a produtos e/ou serviços e/ou processos produtivos. E essa transferência incorpora tanto elementos tangíveis quanto intangíveis. Assim, outra variável importante inerente à dinâmica do *franchising* é o processo de aprendizado. Este se dá, para o franqueador, com o desenvolvimento do sistema e suas operações (*learning by doing*), e, para o franqueado, com a operação do sistema ao longo do tempo (*learning by using*), além da interdependência que se dá para ambas as partes (*learning by interacting*).

Foi também abordado um contexto institucional sobre o *franchising*, referendado em Williamson, que favorece o aprendizado na medida em que se configura uma cultura organizacional relativamente homogênea, com convergência de idéias e concentração de esforços inovativos em uma mesma direção. Isto se dá pelos mecanismos de condutas, interações e coordenação inerentes ao próprio sistema de *franchising*, como a padronização, a hierarquia organizacional, prêmios e punições

para franqueados, relativa homogeneidade nos padrões de comunicação, entre outros.

Especificamente no que se refere à coordenação, o *franchising* envolve alguns custos de transação, muito embora, no geral, já tenham sido reduzidos pela organização em rede, se comparado com outros sistemas de distribuição. Ainda assim, existem custos envolvendo métodos de colaboração, transferência de *know-how*, atribuições aos franqueados no uso do conhecimento, organização específica da gestão, produção e distribuição, cobrança de taxas, treinamentos e reciclagens, uso de manuais operacionais, exclusividade territorial, entre outros. As transações no *franchising* envolvem, ainda, ativos específicos, pela aquisição de equipamentos específicos, expansão da capacidade produtiva direcionada para dentro do próprio negócio, questão geográfica, e diferentes formas de aprendizados específicos entre os agentes.

Estas foram as principais variáveis teóricas, a partir de um referencial neo-schumpeteriano, estudadas a fim de constatar a dinâmica organizacional inerente a um sistema de *franchising* bem formatado. Quanto aos *shoppings*, foram analisados alguns modelos de localização, a fim de respaldar a localização de lojas nesses centros comerciais, tendo sido feito um estudo de macro e de microlocalização de empreendimentos, o primeiro ligado à escolha da área, e o segundo à escolha do local

específico.

Em relação à localização de *shopping centers*, foi estudado o modelo de Huff, que faz uma análise de macrolocalização, onde descreve uma forma de calcular o número esperado de consumidores para um determinado *shopping*, através de um cálculo de probabilidade do consumidor, feito em função do tamanho do *shopping*, do tempo de deslocamento do consumidor, e da diversidade do que é oferecido.

Sobre a localização de pontos de venda, o modelo analisado foi o de Baumol e Ide, que faz uma análise de microlocalização, onde desenvolvem um estudo 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. Os custos de compra seriam uma função do custo de transporte, do número de diferentes itens e dos custos de oportunidade do consumidor fazer compras em outro local.

Para os seus empreendedores de *shoppings*, a escolha da área é definida por uma dada região, e a escolha do local por um certo local específico; já para os lojistas, a escolha da área pode ser o próprio *shopping*, e a escolha do local diz respeito ao

espaço físico a ser ocupado dentro do *shopping*. Assim, em relação aos pontos de venda localizados em *shoppings*, especificamente, grande parte dos problemas de **macrolocalização** das lojas que teriam que ser analisados quando da escolha da área desaparecem, restando a questão da **microlocalização** para ser estudada, referente ao espaço físico a ser ocupado dentro do *shopping*. Algumas características já são próprias do *shopping*, como acesso ao local, propaganda, estacionamento, ar condicionado, entre outras. A questão, então, é com o espaço físico a ser ocupado pelo lojista dentro do *shopping*, cuja localização tem que levar em consideração a competição local, a depender do segmento de atuação, em termos de estratégias competitivas diferenciadas.

A análise da diversidade é muito importante, pois considerando o tempo de deslocamento pela distância a ser percorrida pelo consumidor, o custo da diversidade da loja leva a uma redução de sinergias. Quando o número de itens oferecidos aumenta muito, existe uma quantidade de produtos substitutos maior que a de complementares, o que, na maioria das vezes, não agrada aos consumidores. Isto leva à questão da especialização em bens e/ou serviços por parte das lojas.

Além disso, foi também analisada a abordagem da **utilidade de lugar e de tempo do consumidor**, de Schewe e Smith. A utilidade de lugar é analisada em termos da atividade de

distribuição que o *shopping* realiza, proporcionando satisfação locacional para um produto ou serviço; e a utilidade de tempo refere-se à poupança de tempo dos consumidores que fazem compras no *shopping*, onde encontram praticamente tudo o que desejam. E esses dois aspectos encontram-se entrelaçados, já que as distâncias a percorrer tomam tempo.

Neste contexto, a geração de sinergias em um *shopping* ocorre por oferecer aos consumidores uma grande diversidade de produtos e serviços, através de lojas especializadas, ou seja, uma diversificação especializada, e com uma grande concentração de infra-estrutura. Estas foram as principais variáveis teóricas, a partir de alguns modelos de localização, analisadas para justificar a localização de lojas em *shoppings*.

Para tratar da integração entre franquias e *shoppings*, especificamente, foi teorizado um modelo que descreve a funcionalidade institucional e operacional desta integração. Foram considerados, de um lado, as franquias bem formatadas, conforme especificado teoricamente, que são as que interessam aos *shoppings*, e, de outro lado, *shoppings* tradicionais (ver classificação no Capítulo II) voltados para um público de classe A, que são os que interessam às franquias.

É importante observar que a instalação de uma franquia em um *shopping* tem um custo mais alto em relação a uma loja de

rua, pois além das taxas pagas ao franqueador, como taxa de franquia, royalties e taxa de publicidade, o franqueado ainda tem que pagar taxas à administração, como aluguel e condomínio. Portanto, este maior custo deve ser compensado por um maior volume de vendas, em relação a uma loja de rua, e somente um *shopping* voltado para a classe A é que inspira uma maior garantia de demanda efetiva que não coloque o investimento em risco. Além disso, essas franquias bem formatadas oferecem produtos e/ou serviços com um nível de padronização, qualidade e preço não voltados para uma demanda popular.

Nesse sentido, foi levantada a hipótese principal desta dissertação, referendada em autores neo-schumpeterianos e no modelo de Huff, afirmando que, 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. Ela foi comprovada através de depoimentos encontrados em uma revisão bibliográfica sobre o assunto, além de uma pesquisa empírica através de entrevistas com os administradores dos dois principais *shoppings* classe A de Salvador.

Foi constatado que o aumento de sinergias no ambiente se dá fundamentalmente pelo conhecimento da marca que essas franquias veiculam. Elas atraem um maior número de consumidores, impulsionando 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 concentração de infra-estrutura não encontrada em nenhum outro local para fazer compras.

Dentre as principais sinergias está a **homogeneização do consumo**, no sentido de que o consumidor tem a garantia de encontrar, nesse tipo de *shopping*, os mesmos produtos com o mesmo nível de qualidade. Como uma primeira conclusão, isto demonstra a **globalização da economia através do *franchising***, pois o consumidor exigente pode encontrar essas marcas ao seu dispor a um nível nacional e até internacional.

Além disso, o comércio atualmente é dirigido para a **especialização**, e as franquias são uma especialização em produtos e/ou serviços. Isto está de acordo com a decadência das lojas-âncora, que apresentam uma densa estrutura organizacional. Em função disto, a administração do *shopping*, muitas vezes, tem preferência por alocar espaços a estas franquias ao invés de alocar para as tradicionais lojas-âncora. Assim, outra conclusão é que está havendo uma **inversão de conceito dentro do próprio *shopping***, onde algumas franquias estão passando a funcionar como **âncoras**, pela importância que representam.

Nas entrevistas, os administradores indicaram, ainda, algumas outras vantagens da alocação de espaços a essas franquias, como o nível de profissionalismo que os franqueados apresentam, incentivando os lojistas não franqueados a se tornarem gerencialmente mais capacitados para competir; e a facilidade de avaliar e selecionar lojistas quando se tratam dessas franquias, pois o franqueador faz um estudo do perfil do franqueado, promovendo a sua participação em cursos e treinamentos não só sobre o funcionamento da rede mas também sobre a gestão do negócio.

Também foi levantada uma hipótese secundária, referendada em autores neo-schumpeterianos e no modelo de Baumol e Ide, afirmando que um estudo de microlocalização dessas franquias nesses *shoppings* caracteriza estratégias competitivas diferenciadas por segmento de atuação, o que também aumenta as sinergias geradas nesses centros comerciais. Esta hipótese também foi comprovada, através de entrevistas com franqueadores e franqueados de algumas dessas franquias aqui denominadas de bem formatadas, entre os segmentos mais encontrados em um *shopping*, que são Alimentação, Perfumaria e cosméticos, e Vestuário.

De uma forma geral, a proximidade de franquias da mesma rede só se justifica se forem do mesmo dono, a fim de, por exemplo, ocupar espaços que poderiam ser explorados por concorrentes substitutos. Nesse contexto, em termos de

estratégias competitivas, segundo as entrevistas, para as redes de Alimentação, a preferência é por proximidade de concorrentes complementares e distância de concorrentes substitutos; já para as redes de Perfumaria e cosméticos, existe uma certa indiferença a estar perto ou longe de concorrentes; e, no caso de Vestuário, a preferência é sempre por estar próximo de concorrentes, sejam complementares ou substitutos. A explicação subjacente a estas diferenças pode ser encontrada na própria dinâmica inerente a cada rede, além de que os processos e rotinas são definidos a depender do segmento de atuação, pois, devido às suas especificidades, eles buscam respaldo em estratégias competitivas que são próprias de cada um.

Nesse contexto, concluiu-se que, por exemplo, a dinâmica no segmento de Alimentação é um tanto diferente da dinâmica dos segmentos de Perfumaria e cosméticos e Vestuário. Isto ocorre devido ao maior custo de transação que o primeiro apresenta em relação aos outros dois, dado que, além da montagem do produto ter que ser feita pelos franqueados, sendo necessária uma supervisão que mantenha a padronização dos produtos vendidos, as taxas cobradas são em função do faturamento de cada franqueado, sendo necessária uma auditoria nas lojas. Nos outros dois segmentos, os produtos são entregues prontos pelo franqueador, e as taxas cobradas são em função das vendas do próprio franqueador para os franqueados.

Estes argumentos merecem um estudo mais aprofundado, envolvendo os custos de transação das redes, abordagem esta que fugiu aos objetivos deste trabalho. Fica aqui, portanto, a indicação para uma agenda de pesquisa que trate das transações em sistemas de *franchising*, apontando alternativas ainda mais eficientes para as redes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAUMOL, William J. & IDE, Edward A. "Variety in Retailing". In: *Management Science*, October/1956, p. 93-101.
- BERNARD, Daniel Alberto. *Aspectos Estratégicos do "Franchising": um Enfoque Econômico Financeiro*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia e Administração da USP, São Paulo, dezembro de 1991.
- BERNARD, Daniel Alberto. *Franchising: Avalie este Investimento*. Ed. Atlas, São Paulo, 1993-A.
- BERNARD, Daniel Alberto. "Franchising Estratégico: Como obter Alavancagens e Sinergias por Meio da Taxa Inicial e dos Royalties". In: *Revista de Administração de Empresas*. EAESP/FGV, São Paulo, julho/agosto de 1993-B, págs. 18-31.
- "Brasil tem a Quinta Indústria do Mundo". In: *Relatório Shopping Centers - Gazeta Mercantil*. Quarta-feira, 20 de julho de 1994, pág. 1.
- CANUTO, Otaviano. *Mudança Técnica e Concorrência: Um Arcabouço Evolucionista*. Instituto de Economia / Unicamp, Texto para Discussão nº 6, abril de 1992.

CHERTO, Marcelo. **Franchising: Revolução no Marketing**. Ed. McGraw-Hill, 3ª edição, São Paulo, 1989.

CHERTO, Marcelo & RIZZO, Marcus. **Como Comprar sua Franquia Passo a Passo**. Ed. McGraw-Hill, São Paulo, 1991.

CRUZ, Glória C. A. **Franchising**. Ed. Forense, 2ª edição, Rio de Janeiro, 1993.

DAHAB, Sônia & LOIOLA, Elizabeth. **Abordagem Schumpeteriana do Franchising: Uma Proposta de Metodologia de Pesquisa**. Anais da ANPEC, Florianópolis, 1994.

"De Vento em Popa". In: **Revista Franchising**. Ed. Globo, ano 2, nº 7, São Paulo, 1994, págs. 20-29.

DOSI, G. **Technical Change and Industrial Transformation: the Theory and an Application to the Semiconductor Industry**. Macmillan, London, 1984.

DOSI, G. "The Nature of the Innovative Process". In: G. Dosi et alii, **Technical Change and Economic Theory**. Pinter Publishers, London e New York, 1988.

DOSI, G. & ORSENIGO, L. "Coordination and Transformation: an Overview of Structures, Behaviours and Change in Evolutionary Environments". In: G. Dosi et alii, **Technical Change and Economic Theory**. Pinter Publishers, London e New York, 1988.

GOLZEN, Godfrey & BARROW, Colin. **Taking up a Franchise: the Daily Telegraph Guide**. Ed. Kogan Page, 3ª edição, London, 1986.

HACKETT, Donald W. **Franchising: The State of the Art**. American Marketing Association, Monographs Series # 9, Wichita State University, United States of America, 1977.

HUFF, David L. "Defining and Estimating a Trading Area". In: **Journal of Marketing**. July/1964, vol. 28, p. 34-38.

"Iguatemi de Salvador faz a Sétima Reforma". In: **Relatório Shopping Centers - Gazeta Mercantil**. Quarta-feira, 20 de julho de 1994, pág. 4.

JONES, Constance. **The 220 Best Franchises to Buy**. Bantam Book, Canadá, 1987.

JUSTIS, Robert T. et alii. **How to Structure a Successful Franchise Operation**. Instituto Franchising / Louisiana State University, São Paulo, 1992.

KOTLER, Philip. **Marketing**. Ed. Atlas, edição compacta, 1ª edição, São Paulo, 1986.

LEITE, Roberto Cintra. **Franchising na Criação de Novos Negócios**. Ed. Atlas, 2ª edição, São Paulo, 1991.

LOVE, John F. **McDonald's - A Verdadeira História do Sucesso**. Ed. Bertrand Brasil S.A., 4ª edição, Rio de Janeiro, 1989.

LUNDVALL, B. "Innovation as an Interactive Process: from User-Producer Interaction to the National System of Innovation". In: G. Dosi et alii, **Technical Change and Economic Theory**. Pinter Publishers, London e New York, 1988.

MAURO, Paulo Cesar. **Guia do Franqueador: Como Crescer Através do Franchising**. Ed. Nobel, São Paulo, 1994.

MAURO, Paulo Cesar. **O "Franchising" como uma Alternativa de Canal de Distribuição e de Alavancagem Estratégica**. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1992.

MEILER, Wilson M. **O Franchising Passado a Limpo: Uma Experiência Empresarial: Uma Lição Prática de Marketing**. Ed. Posigraf, Curitiba, 1992.

- MENDELSON, Martin. *A Essência do Franchising*. Associação Brasileira de Franchising / Yázigi Internacional, Difusão de Educação e Cultura, São Paulo, 1994.
- MENEZES, Vladson Bahia. *Franchising, Coordenação e Aprendizado*. Salvador, setembro de 1994, mimeo.
- MENDEZ, Max & LEHNISCH, Jean-Pierre. *Como Fazer da Franquia um Bom Negócio*. Ed. Nobel, São Paulo, 1991.
- NAPOLEONI, Cláudio. *O Pensamento Econômico do Século XX*. Ed. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 1979.
- NELSON, R. *Understanding Technical Change as an Evolutionary Process*. North-Holland, Amsterdam, 1987.
- NELSON, R. & WINTER, S. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Harvard University Press, Cambridge, 1982.
- "O Olimpo dos Templos do Consumo". In: *Jornal do Brasil - Revista de Domingo*. Ano 19, nº 962, 9 de outubro de 1994, págs. 44-52.
- "Parceria Irreversível". In: *Revista Franchising*. Ed. Globo, ano 1, nº 4, São Paulo, 1994, págs. 63-65.

POSSAS, Mário Luis. "Em Direção a um Paradigma Microdinâmico: a Abordagem Neo-Schumpeteriana". In: Edward J. Amadeo et alii, **Ensaio sobre Economia Política Moderna: Teoria e História do Pensamento Econômico**. Ed. Marco Zero, São Paulo, 1989.

RIZZO, Marcus. **Franchising - Uma Estratégia de Marketing e de Distribuição**. Instituto Brasileiro de Franchising, São Paulo, 1990.

"São Paulo tem a Maioria". In: **Relatório Shopping Centers - Gazeta Mercantil**. Quarta-feira, 20 de julho de 1994, pág. 6.

SCHWE, Charles D. & SMITH, Reuben M. **Marketing - Conceitos, Casos e Aplicações**. Ed. McGraw-Hill, São Paulo, 1982.

SCHNEIDER, Alexandre Alves et alii. **Franchising: da Prática à Teoria**. Empresa Júnior da FGV-SP, Ed. Maltese, São Paulo, 1991.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Coleção "Os Economistas", Ed. Abril Cultural, São Paulo, 1982.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Ed. Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, 1961.

SCHWARTZ, José Castro. **Entendendo Franchising**. Documento Técnico, Rio de Janeiro, março/1995, mimeo.

SERRENTINO, Alberto. **O Franchising sob uma Abordagem Schumpeteriana: O Caso da Indústria de Confecções no Brasil**. Sebrae / Bahia, Salvador, 1993.

SOUZA, Gouvea de - SMH. **Franchising no Varejo**. Série Análise e Tendências, nº 5997, São Paulo, 1992.

"Uma Eterna Novidade". In: **Relatório Shopping Centers - Gazeta Mercantil**. Quarta-feira, 20 de julho de 1994, pág. 2.

"Uma Paixão Paulistana". In: **Relatório Shopping Centers - Gazeta Mercantil**. Quarta-feira, 20 de julho de 1994, pág. 2.

WILLIAMSON, O. **The Economics Institutions of Capitalism**. The Free Press, New York, 1985.

A N E X O S

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

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

ADMINISTRADORES

DE

SHOPPINGS

1. É importante, para o *shopping*, a alocação de espaços para franquias?

Sim Não

1.1. Caso afirmativo, indique os principais motivos.

- Maior geração de sinergias
 - Atração de consumidores pelo conhecimento da marca
 - Homogeneização dos produtos e/ou serviços
 - Qualidade dos produtos e/ou serviços
 - Profissionalismo dos franqueados
 - Preparo dos franqueados pelo franqueador
 - Outros
-
-

2. Existe diferença entre taxas de aluguel e de condomínio para franquias e para lojas comuns?

Sim Não

2.1. Caso afirmativo, como é definida essa diferença?

- Segmento de atuação
 - Franquia específica
 - Interesse do *shopping*
 - Outros
-
-

2.2. Favor especificar os critérios.

3. Como é feita a seleção de franqueados?

- Em função da rede de *franchising*
 - Pela ABF
 - Pelo franqueador
 - Outros
-
-

4. Quem escolhe a localização da franquia no *shopping*?

- Administração do *shopping*
 - Franqueador
 - Franqueado
 - Outros
-
-

4.1. Caso seja a administração do *shopping*, indique as principais variáveis.

- Por segmento de atuação
 - Por projeção de fluxos
 - Em função do *mix* de lojas
 - Outras
-
-

4.2. Favor especificar os critérios.

5. Existe alguma importância em juntar lojas do mesmo segmento de atuação em uma determinada área do *shopping*?

Sim

Não

5.1. Caso afirmativo, indique os segmentos e por quê.

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

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

FRANQUEADORES

E

FRANQUEADOS

Obs.: Este questionário é parte de uma pesquisa maior intitulada
"Franchising: Gestão Empresarial e Capacitação Tecnológica da
Pequena e Média Empresa (PME)", desenvolvida pelo NACIT - Núcleo
de Política e Administração em C & T.

1. É garantido, ao franqueado, exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação?

Sim Não

1.1. Caso afirmativo, em que condições isto é feito?

2. Existe a possibilidade do franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora do seu território?

Sim Não

2.1. Caso afirmativo, existem limites para essas negociações?

Sim Não

2.1.1. Se sim, como são determinados?

3. Indique as principais vantagens mercadológicas da localização de franquias em um *shopping*, por ordem crescente de importância.

- Divulgação da marca
 - Fundo para propaganda coletiva
 - Promoções conjuntas
 - Demanda potencial
 - Maiores vendas do que em rua
 - Outras
-
-

4. Indique as principais vantagens de infra-estrutura da localização de franquias em um *shopping*, por ordem crescente de importância.

- Estacionamento para clientes
 - Segurança
 - Mix* de lojas do *shopping*
 - Outras
-
-

5. Existe algum critério para a localização de franquias, no *shopping*, em função da localização de outras lojas do mesmo segmento de atuação?

- Sim Não

5.1. Caso afirmativo, indique os fatores determinantes, por ordem crescente de importância.

- Franquias da mesma rede
 - Franquias de outra rede concorrentes substitutas
 - Franquias de outra rede concorrentes complementares
 - Não franquias concorrentes substitutas
 - Não franquias concorrentes complementares
 - Outras
-
-

5.2. Favor especificar os critérios.

A P É N D I C E

A P Ê N D I C E

Uma Proposta de Análise Quantitativa

A fim de justificar a importância da integração entre franquias e *shoppings*, esta metodologia trata de fazer uma análise quantitativa da questão, enfocando o fato, individualmente, tanto do lado dos *shoppings* quanto do lado das franquias.

1. Importância das Franquias para os *Shoppings Centers*

Do lado dos *shoppings*, a locação de alguns espaços preferencialmente a franquias pode ter a explicação, além da grande atração de consumidores, na forte capacidade de reagir à crise que o *franchising* tem demonstrado frente à conjuntura econômica do país, visto que uma loja fechada representa um prejuízo certo para a administração de qualquer *shopping*, elevando o seu custo operacional.

Dessa forma, os *shoppings* minimizam suas incertezas no tempo ao maximizarem o número de franqueados como locatários, incorrendo, portanto, em menores custos operacionais dados pela entrada e saída de lojistas comuns (que não sejam donos de franquias), já que estes são mais vulneráveis a terem que fechar

suas portas por consequência da crise do que lojistas donos de certas franquias, que comercializam uma marca conhecida e estabelecida no mercado, e portanto têm demanda garantida.

Para comprovar este argumento empiricamente, pode-se adotar um modelo econométrico de regressão linear múltipla, cujos parâmetros podem ser calculados através do método dos mínimos quadrados. Esse modelo é especificado, teoricamente, como se segue:

$$Y_t = \alpha + \beta X_t - \delta W_t + E_t$$

onde Y_t é o número de lojas fechadas no tempo t , X_t é o número de lojas comuns (que não representam uma franquia) em funcionamento no tempo t , e W_t é o número de lojas alugadas para franquias em funcionamento no tempo t . Espera-se obter, através dos dados, uma relação direta entre o número de lojas fechadas e o número de lojas comuns (que não representam uma franquia), e uma relação inversa entre o número de lojas fechadas e o número de lojas alugadas para franquias.

Os dados devem ser coletados mensalmente, abrangendo, por exemplo, o período de 1990 a 1994, podendo ainda ser coletados diferenciados por segmento, para uma possível análise segmentada da integração entre franquias e *shoppings*. Esses dados devem ser coletados em pesquisa de campo primária, através

do preenchimento da Tabela 1, a seguir, aplicada para cada *shopping* analisado, sendo uma para cada ano.

2. Importância dos *Shoppings* para as Franquias

Do lado das franquias, a integração com *shoppings* pode ser justificada em termos de uma maior rentabilidade das lojas, decorrente das sinergias geradas no espaço de um *shopping*, que são intensificadas pela integração de algumas franquias, cuja capacidade de atração de consumidores é enorme. Isto pode ser medido pelo que se chama de efeito *shopping* (ES), que é dado pela maior vantagem da localização de lojas em *shopping* do que em rua, em termos de rentabilidade; e este efeito pode ser medido tanto para franquias quanto para não franquias. É importante enfatizar que o resultado destas sinergias tem consequências também sobre a receita dos empreendedores dos *shoppings*.

Também pode-se estudar o que se chama de efeito franquia (EF), aqui conceituado como a maior rentabilidade que o sistema de franchising oferece, em relação ao sistema tradicional de distribuição; e este efeito pode ser medido tanto para lojas localizadas dentro de um *shopping* quanto fora dele.

Esses dois efeitos podem ser captados individualmente através de um estudo de franquias e não franquias, localizadas em *shopping* ou não, conforme mostra o Quadro 1, a seguir:

TABELA 1

Universidade Federal da Bahia
 Faculdade de Ciências Econômicas
 Curso de Mestrado em Economia
 Pesquisa: "A Dinâmica do Franchising e a sua Integração com Shopping Centers"

Shopping: C.G.C.:
 Endereço:

A N O:		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Numero de Lojas em Funcionamento	(K=I+J)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comuns	(J)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
Franquias	(I=A+B+C+D+E+F+G+H)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vestuario	(A)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
Alimentacao	(B)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
Perfumaria e Cosmeticos	(C)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
Outras:	(D)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
	(E)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
	(F)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
	(G)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
	(H)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
Numero de Lojas Fechadas	(V=T+U)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comuns	(U)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
Franquias	(T=L+M+N+O+P+Q+R+S)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vestuario	(L)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
Alimentacao	(M)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
Perfumaria e Cosmeticos	(N)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
Outras:	(O)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
	(P)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
	(Q)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
	(R)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
	(S)	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!	!
Numero Total de Lojas no Shopping	(X=K+V)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Entrevistado: Telefone:
 Pesquisador: Data:

Quadro 1
Efeito *Shopping* e Efeito Franquia

	S	\bar{S}	Σ
F	FS	$F\bar{S}$	ΣF
\bar{F}	$\bar{F}S$	$\bar{F}\bar{S}$	$\Sigma \bar{F}$
Σ	ΣS	$\Sigma \bar{S}$	$F + \bar{F} = S + \bar{S}$

onde F = franquias, \bar{F} = não franquias, S = *shopping*, e \bar{S} = não *shopping*. A partir desse quadro, onde as duas linhas centrais referem-se ao efeito *shopping*, e as duas colunas centrais ao efeito franquias, os quatro conjuntos especificados a seguir interessam para captar individualmente cada um desses efeitos:

FS = franquias em *shopping*;

$F\bar{S}$ = franquias em não *shopping*;

$\bar{F}S$ = não franquias em *shopping*; e

$\bar{F}\bar{S}$ = não franquias em não *shopping*.

Assim, os efeitos são medidos da seguinte forma:

a) Efeito *shopping* em franquias (ES_F)

$$ES_F = FS - F\bar{S}$$

b) Efeito *shopping* em não franquias (ES_{NF})

$$ES_{NF} = \overline{FS} - \overline{F\overline{S}}$$

c) Efeito franquia no *shopping* (EF_S)

$$EF_S = FS - \overline{FS}$$

d) Efeito franquia em não *shopping* (EF_{NS})

$$EF_{NS} = \overline{FS} - \overline{F\overline{S}}$$

Considera-se que o efeito *shopping* é positivo, ou seja, que a localização de uma loja em *shopping* ao invés de na rua é mais rentável, tanto para franquias quanto para não franquias, quando ES_F e ES_{NF} são positivos, respectivamente. Assim, o efeito *shopping* para franquias é positivo quando $FS > \overline{FS}$, ou seja, a média da rentabilidade das franquias em *shopping* é maior que a média da rentabilidade das franquias em não *shopping*, e o efeito *shopping* para não franquias é positivo quando $\overline{FS} > \overline{F\overline{S}}$, ou seja, a média da rentabilidade das não franquias em *shopping* é maior que a média da rentabilidade das não franquias em não *shopping*.

E o efeito franquia é positivo, ou seja, o sistema de *franchising* é mais rentável que o sistema tradicional de

distribuição, dentro de um *shopping* ou fora dele, quando EF_S e EF_{NS} são positivos, respectivamente. Assim, o efeito franquia em *shopping* é positivo quando $FS > \overline{FS}$, ou seja, a média da rentabilidade das franquias em *shopping* é maior que a média da rentabilidade das não franquias em *shopping*, e o efeito franquia em não *shopping* é positivo quando $\overline{FS} > \overline{FS}$, ou seja, a média da rentabilidade das franquias em não *shopping* é maior que a média da rentabilidade das não franquias em não *shopping*.

Para captar quantitativamente a intensificação das sinergias que ocorrem em um *shopping* pela integração de algumas franquias, seria necessário captar o efeito *shopping* em não franquias (ES_{NF}) em um *shopping* que não tivesse franquias, o que é praticamente impossível de se encontrar dentro de um padrão mínimo de representatividade, e comparar com o efeito *shopping* em não franquias (ES_{NF}) de um *shopping* que tivesse franquias; se o primeiro fosse menor do que o segundo, a intensificação de sinergias seria confirmada. Ao mesmo tempo, as sinergias aqui assumidas existentes nos *shoppings*, independente da integração de franquias, seriam medidas através do efeito *shopping* em não franquias (ES_{NF}) calculado a partir de dados de um *shopping* que não tivesse franquias; se fosse positivo, confirmaria o argumento.

A variável utilizada para quantificar esses efeitos é a média da rentabilidade¹ das lojas referente aos quatro conjuntos citados (FS , \overline{FS} , \overline{FS} e \overline{FS}), desagregada segundo três segmentos: alimentação, perfumaria e cosméticos, e vestuário. Assim, os quatro efeitos (EF_B , EF_{NB} , ES_F e ES_{NF}) podem ser calculados para cada um dos três segmentos citados.

Os dados para este estudo devem ser coletados em pesquisa de campo primária, através do preenchimento das Tabelas 2 a 13, a seguir, onde uma quantidade de 10 lojas para cada uma seria o suficiente. O critério de seleção da amostra de lojas pode ser aleatório, mas dentro dos segmentos de alimentação, perfumaria e cosméticos, e vestuário, por serem estes os de maior representatividade de franquias localizadas em *shoppings*.

¹ A rentabilidade é aqui medida como um percentual sobre o faturamento bruto de cada firma.

TABELA 2

Alimentação: Rentabilidade Média das Franquias em *Shopping*

Loja	Franquias em <i>Shopping</i>
Média	

TABELA 3

Alimentação: Rentabilidade Média das não Franquias em *Shopping*

Loja	Não Franquias em <i>Shopping</i>
Média	

TABELA 4

Alimentação: Rentabilidade Média das Franquias em não *Shopping*

Loja	Franquias em não <i>Shopping</i>
Média	

TABELA 5

Alimentação: Rentabilidade Média das não Franquias em não *Shopping*

Loja	Não Franquias em Não <i>Shopping</i>
Média	

TABELA 6

Perfumaria e Cosméticos: Rentabilidade Média das Franquias em *Shopping*

Loja	Franquias em <i>Shopping</i>
Média	

TABELA 7

Perfumaria e Cosméticos: Rentabilidade Média das não Franquias em *Shopping*

Loja	Não Franquias em <i>Shopping</i>
Média	

TABELA 8

Perfumaria e Cosméticos: Rentabilidade Média das Franquias em não *Shopping*

Loja	Franquias em não <i>Shopping</i>
Média	

TABELA 9

Perfumaria e Cosméticos: Rentabilidade Média das não Franquias em não *Shopping*

Loja	Não Franquias em Não <i>Shopping</i>
Média	

TABELA 10

Vestuário: Rentabilidade Média das Franquias em *Shopping*

Loja	Franquias em <i>Shopping</i>
Média	

TABELA 11

Vestuário: Rentabilidade Média das não Franquias em *Shopping*

Loja	Não Franquias em <i>Shopping</i>
Média	

TABELA 12

Vestuário: Rentabilidade Média das Franquias em não *Shopping*

Loja	Franquias em não <i>Shopping</i>
Média	

TABELA 13

Vestuário: Rentabilidade Média das não Franquias em não *Shopping*

Loja	Não Franquias em Não <i>Shopping</i>
Média	