

SANDRO COELHO MOREIRA PINTO

Estratégia e competitividade no varejo:
A análise do setor de grandes shopping centers na cidade de Salvador,
Bahia.

Salvador

2008

SANDRO COELHO MOREIRA PINTO

Estratégia e competitividade no varejo:
A análise do setor de grandes shopping centers na cidade de Salvador,
Bahia.

Dissertação apresentada à Universidade Salvador –
Unifacs, para obtenção do título de
Mestre em Administração Estratégica,
sob orientação do Prof. Dr. Augusto Monteiro.

Salvador
2008

Pinto, Sandro Coelho Moreira

Estratégia e competitividade no varejo: A análise do setor de grandes shopping centers na cidade de Salvador, Bahia.
Salvador, 2008.

112p.

Dissertação de Mestrado – Universidade Salvador - Unifacs.
Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Estratégia 2. Shopping centers

AGRADECIMENTOS

À Cristiane, minha esposa, amiga e parceira, por compreender a minha ausência por tantas noites e madrugadas.

À Felipe, Marcella, Sidney e Caíque, foi sempre neles em quem pensei nas horas em que precisava buscar energia.

Aos meus pais, pelo incondicional apoio que, cada um ao seu modo, sempre me dispensaram.

Aos meus professores, especialmente os meus orientadores, Milton Sampaio, Adriano Bruni e Augusto Monteiro.

A cada uma das pessoas que se dispôs a emprestar um pouco do seu tempo e colaborar com a realização deste trabalho.

RESUMO

A cidade de Salvador conta hoje com seis grandes shopping centers em operação. Esse cenário manteve-se estável até o ano de 2002, quando a notícia de novos empreendimentos no setor começou a ser veiculada. Ocorre que a ampliação da oferta de espaços locáveis em grandes shopping centers parecia ser superior à capacidade de resposta da economia local, apesar de a demanda ter estado reprimida durante muitos anos. Estudar as condições de competitividade deste setor tornou-se o objetivo central deste trabalho. Para realizar o estudo proposto, foi preciso estudar a evolução do setor, identificar as estratégias adotadas pela gestão dos seis grandes shopping centers instalados, analisar as condições de competitividade do setor, para somente então, compreender as motivações que levaram à decisão por tantos novos investimentos. O referencial teórico desta dissertação divide-se em dois temas centrais: estratégias e shopping centers. O método adotado foi uma pesquisa descritiva do setor, abrangendo todos os grandes shopping centers de Salvador, o que inclui os seis shopping centers em operação e mais dois em fase preliminar à operação. Conclui-se após a realização deste, que o desempenho dos shopping centers instalados segue em crescimento, tanto no vetor faturamento, quanto no vetor atração de público e que, apesar do investimento realizado pelos novos entrantes, o setor continua favorável à chegada de outros empreendimentos.

ABSTRACT

Salvador has today six large shopping malls in operation. This scenario has remained stable until 2002 when the news on sector's new enterprises started to be propagated. However, the supply of new leasable spaces from large shopping malls seemed to exceed capacity of local economy response, in spite of the fact that demand had been restrained during many years. Therefore, study this sector's competitiveness conditions is the key objective of this work. For carrying through the study following steps were needed: assess evolution of the sector; identify strategies adopted by management of these six large shopping malls; analyze industry's conditions of competitiveness; figure out the reasons which led to the decision for new investments. The theoretical references of this dissertation comprise both central points: strategies and shopping malls. The methodology is the analysis of multiple cases, involving the six big malls in operation plus other two in pre-operation phase. This study indicates that performance of six shopping malls still keeps growing , both in terms of revenues and in terms of public attractiveness. Besides, despite all newcomers' investments the sector is still favorable for more investors.

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Referencial teórico	11
2.1. Planejamento estratégico empresarial	11
2.2. Condições de competitividade	14
2.3. Estratégias competitivas	25
2.4. Vantagens competitivas	29
2.5. Relações de cooperação	32
3. Gestão de shopping centers	36
3.1. A evolução e a moderna gestão do varejo	37
3.2. Surgimento e evolução dos shopping centers no mundo	45
3.3. Práticas gerenciais em shopping centers	47
3.4. Políticas de marketing em shopping centers	49
3.5. Estratégias competitivas em shopping centers	66
4. Metodologia	69
5. Pesquisa aplicada nos grandes shopping centers em Salvador	73
5.1. Evolução do setor de shopping centers	73
5.2. Evolução das condições de competitividade	75
5.3. Novos empreendimentos do setor	82
5.4. Estratégias competitivas selecionadas	85
5.5. Políticas de marketing adotadas	87
5.6. Desempenho	91
6. Conclusões	94
Referências	99
Apêndices	106

1. INTRODUÇÃO

A cidade de Salvador conta hoje com seis grandes shopping centers em funcionamento, a saber: Shopping Center Iguatemi Salvador, Shopping Center Itaipara, Shopping Center Piedade, Shopping Barra, Shopping Center Lapa e Salvador Shopping. Além de outros dois grandes shopping centers em fase de desenvolvimento: Shopping Paralela e Mega Center. Como parâmetro para definir um grande shopping center, tomar-se-á a área bruta locável - ABL, mínima de 10.000 m².

O cenário que abrange os grandes empreendimentos do setor de grandes shopping centers em Salvador mantinha-se estável até o ano de 2002, com apenas cinco grandes empreendimentos, quando foi anunciada a construção de um novo grande shopping center na rótula do Abacaxi, projeto hoje a cargo da Euluz Empreendimentos, sob o nome de Mega Center, ainda sem data para inauguração. Em 2003 foi anunciado, pelo empresário João Carlos Paes Mendonça, o Salvador Shopping, que se encontra em pleno funcionamento e integra o grupo de seis grandes shoppings da cidade de Salvador. Em 2005 foi noticiado mais um novo empreendimento do setor na avenida Paralela, oriundo de uma parceria entre a W. Barreto e a Capemi, também de grande porte, com obras em andamento e inauguração prevista para o dia 29 de março de 2009, batizado como Shopping Paralela.

Estes empreendimentos geram relevante incremento na quantidade de grandes shopping centers, e de acordo com os números divulgados, este crescimento será refletido no total de operações, entenda-se lojas e, por conseguinte, na ABL disponível na cidade.

O mercado brasileiro de shopping centers, de acordo com Alshop (2007, p. 48-49) passou a ser promissor para o investidor estrangeiro a partir da segunda metade da última década de 90. Desde então, diversos grupos estrangeiros, com sede na América do Norte e na Europa, passaram a atuar no mercado brasileiro de shopping centers das mais diversas formas. Acompanhando esse momento, as maiores empresas brasileiras do setor passaram a adotar a estratégia de abertura do seu capital, negociando papéis nos mercados interno e externo, buscando dessa forma tornarem-se mais atraentes ao capital estrangeiro, tendo a possibilidade de captar novos recursos, ampliando assim, suas operações.

Este bom momento do mercado de shopping centers no Brasil havia sido previsto por Padilha (2006, p. 76) quando afirmava que o shopping center estava transformando-se em uma das formas mais rentáveis de investimentos do Brasil.

No entanto, é preciso parcimônia para analisar com clareza este momento crescente do mercado brasileiro e, especialmente, do mercado soteropolitano. Se a oferta de espaços em grandes shopping centers cresce em razão superior ao crescimento da economia, parte desse crescimento pode ser absorvido pela demanda reprimida, criada pelos anos de estagnação vividos pelo setor, no entanto, durante esse período a economia da cidade não atingiu crescimento que justifique o montante de investimentos que o setor de grandes shopping centers vem recebendo.

O entendimento das motivações para tamanho investimento apresenta-se como o desafio central deste trabalho. O seu objetivo geral consiste em analisar as condições de competitividade dos grandes shopping centers da cidade de Salvador, tendo como objetivo, compreender as motivações que levaram o setor a experimentar o processo de acentuada expansão, por que vem passando.

Por conseguinte, os objetivos específicos propostos para este trabalho são:

- (a) Analisar as condições de competitividade do setor;
- (b) Identificar e caracterizar os novos empreendimentos do setor, em fase de instalação;
- (c) Identificar estratégias competitivas adotadas pelos shopping centers, instalados e em instalação;
- (d) Analisar as modificações nas estratégias dos shopping centers instalados, face à chegada dos novos entrantes;
- (e) Discutir se as políticas de marketing adotadas oferecem o suporte necessário às estratégias definidas;
- (f) Analisar o desempenho financeiro e de atratividade de público dos atuais shopping centers, e a percepção dos seus dirigentes quanto ao comportamento futuro deste setor.

Para a realização do trabalho proposto foram realizadas entrevistas com investidores de shopping centers em desenvolvimento, com investidores e com gestores de shopping centers

em funcionamento, sendo que para cada uma dessas séries de entrevistas, foi preparado um roteiro específico.

Este trabalho apresenta-se particionado em seis capítulos. O presente e introdutório capítulo abre e apresenta esta dissertação. Os dois capítulos seguintes são dedicados ao referencial teórico, sendo que o segundo capítulo é destinado ao resgate dos conceitos que envolvem a estratégia empresarial, matéria indissociável à realização deste. Enquanto o terceiro capítulo faz uma revisão da literatura disponível acerca da gestão em shopping centers, objeto de estudo eleito para este trabalho.

O quarto capítulo é dedicado ao detalhamento da maneira como se propõe alcançar os objetivos dispostos. Neste capítulo está descrita toda a metodologia selecionada, incluindo as suas motivações. Encontra-se também disponível a minuciosa descrição dos três diferentes roteiros de entrevistas utilizados para a plena consecução dos objetivos estabelecidos para este trabalho.

Os capítulos quinto e sexto estão reservados para as constatações e conclusões advindos da realização deste trabalho. O quinto preocupar-se-á com o relato da evolução do setor, com a análise das condições de competitividade, com a descrição dos empreendimentos em projeto, com a avaliação das estratégias e das políticas de marketing adotadas e do correspondente desempenho alcançado. Cabendo ao derradeiro deles, o sexto capítulo, as conclusões finais deste trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Andrews *et alli* (1973, p. 104-107) explica que no ambiente militar, estratégia é o posicionamento das tropas no campo de batalha. Já na esfera política, estratégia é a aplicação de recursos disponíveis à consecução das metas estabelecidas. Em economia, a estratégia consiste na distribuição de recursos escassos. Por sua vez, os autores supracitados afirmam que estratégia é um padrão de propósitos, que é manifestado por meio das políticas de uma organização e dos planos traçados para o alcance das metas estabelecidas. Assim é concebida a estratégia, simples, porém conveniente. Afinal, metas e políticas não podem ser geradas de forma dissociada. Vale lembrar que a estratégia deve, necessariamente, ser decidida à luz do planejamento de longo prazo do empreendimento.

Os autores destacam o fato de que a definição de uma estratégia deve apresentar mais descrições funcionais do que descrições da natureza dos produtos e, ou, serviços da organização; deve também apontar mercados e segmentos de mercado para os quais os produtos e, ou, serviços devem ser direcionados, no presente e no futuro; além de definir por meio de que canais os produtos e, ou, serviços devem chegar aos mercados apontados; deve descrever também o formato do financiamento do negócio; e por fim, deve descrever o tipo e o porte da organização. Mas admitem que raramente as organizações chegam a formular, quiçá a publicar as suas estratégias de maneira tão detalhada. Isso decorre do fato de que o planejamento não é tratado de maneira a obter a clareza necessária à sua publicação. Apesar disso, as estratégias adotadas no mercado podem ser deduzidas por meio da análise do seu comportamento.

A estratégia divide-se em duas partes, a formulação e a implantação. A principal atividade da formulação é a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente no qual atua a empresa, além da estimativa dos riscos relacionados às alternativas aparentes. O próximo passo é olhar para dentro da empresa e identificar suas forças e suas fraquezas, sua capacidade atual e

potencial de tirar proveito das oportunidades existentes no mercado. A decisão de aproveitar uma oportunidade latente, por meio de uma capacidade existente, num nível de risco aceitável é o que os autores chamam de estratégia econômica de uma organização. Naturalmente o nível de risco guarda proporção direta com o nível de lucros, ou seja, quanto maior o lucro almejado, maior será o risco a ser administrado.

Ao contrário do que possa parecer, a decisão de uma estratégia não deve levar em consideração apenas os números, é premente considerar as preferências, ideais, aspirações e valores pessoais do executivo principal e dos principais sócios de uma empresa para a tomada dessa decisão. Os autores trazem também um quarto elemento para a decisão acerca da estratégia de uma organização que trata da relação da empresa com a sociedade e das implicações de suas decisões, é preciso pensar essas quatro perspectivas conjuntamente, analisadas em separado, cada uma delas pode conduzir a empresa em direções diferentes.

A segunda fase, a implantação, está dividida em uma série de atividades administrativas. Com a estratégia elaborada e com objetivos fixados, é preciso mobilizar recursos para a sua exitosa implantação, isso inclui o coordenado e eficiente cumprimento de tarefas. Os processos organizacionais devem ser direcionados de acordo com o tipo de comportamento requerido pela estratégia formulada. Os autores lembram ainda que a liderança pessoal é de extrema importância, podendo mesmo ser decisiva nesta fase, para o sucesso de uma estratégia.

Por sua vez, Ansoff (1990, p. 95-96) defende a idéia que estratégia é um conjunto de regras que serve para orientar o comportamento de uma organização e que se apresenta na forma de padrões, sendo os padrões qualitativos chamados de objetivos e os padrões quantitativos chamados de metas. Esses padrões formam um conjunto de regras que norteia a relação entre a empresa e o seu ambiente externo, chamado de estratégia de negócio. Também na forma de um outro conjunto de regras, apresenta-se a estratégia administrativa, que serve para balizar as relações internas e os processos da organização. Por fim, o agrupamento de regras que a empresa utiliza para conduzir as suas atividades cotidianas, formam a chamada política operacional.

O autor descreve ainda algumas características das estratégias de negócio: (a) o processo de formulação da estratégia não gera ações imediatas, apenas estabelece as direções gerais por meio das quais a empresa se desenvolverá; (b) após a formulação da estratégia devem, por meio do processo de busca, ser gerados os processos estratégicos; os papéis da estratégia são

focalizar a atenção nas áreas definidas pela estratégia e excluir as possibilidades de que essas áreas sejam incompatíveis com a estratégia; (c) a estratégia é desnecessária, caso a dinâmica natural da organização a conduza exatamente para onde ela quer ir; (d) já que é impossível listar todas as possibilidades de projetos que serão identificados, durante o processo de formulação da estratégia, esta formulação deve estar baseada em informações agregadas, incertas e incompletas acerca das alternativas; (e) nos casos em que a busca identifica alternativas específicas, mesmo a informação mais exata e menos agregada disponível, poderá deixar dúvidas sobre a prudência da seleção da estratégia, o que aponta para a necessidade de utilização de *feed-back* na formulação dos processos estratégicos; (f) a estratégia e os objetivos servem para filtrar projetos, mas não são iguais, objetivos são os fins que a empresa tenta alcançar, já a estratégia é o meio para alcançar os fins, além disso, uma estratégia válida para um conjunto de objetivos, pode deixar de ter validade se esses objetivos são alterados; (g) estratégia e objetivos são intercambiáveis, em momentos e em níveis diversos da organização, assim, alguns atributos de desempenho, podem ser um objetivo num momento, enquanto em outro podem compor a sua estratégia, além disso, com a elaboração da estratégia e dos objetivos, surge uma relação de hierarquia quando os elementos de estratégia num nível gerencial mais elevado, tornam-se os objetivos de um nível mais baixo. O autor admite ainda, que estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato.

Mintzberg (2000, p. 17-23) afirma que estratégia é um padrão, em outras palavras, é consistência em comportamento ao longo do tempo. O autor divide a estratégia de uma organização entre estratégia pretendida e estratégia realizada. Estratégia pretendida é aquela que foi planejada, enquanto estratégia realizada é aquela que foi efetivamente aplicada. A diferença entre as duas consiste nas adaptações exigidas pelo mercado durante o percurso.

O autor cita também outras classificações para as estratégias. As estratégias deliberadas, por exemplo, são aquelas que foram planejadas e efetivamente realizadas; já as irrealizadas são aquelas estratégias que foram planejadas, mas não chegaram a ser efetivadas, por conta das adaptações que precisaram ser feitas. Por sua vez, as estratégias emergentes são definidas como as que foram efetivamente postas em prática, apesar de não fazerem parte da estratégia original. Mas no mercado nenhuma estratégia realizada é totalmente pretendida, ao mesmo tempo, nenhuma estratégia realizada é emergente em sua totalidade.

Quando aborda os conceitos de posição e perspectiva, o autor afirma que posição é a localização de determinados produtos em determinados mercados, enquanto perspectiva é a

maneira fundamental de uma empresa realizar as suas atividades, para algumas pessoas estratégia é sinônimo de posição, enquanto para outras pessoas a estratégia é uma perspectiva. Portanto, estratégia pode ser uma perspectiva, uma posição, um plano, um padrão e também pode ser percebida como um truque. A estratégia descrita pelo autor e percebida como um truque delinea uma manobra específica para enganar um oponente ou um concorrente.

O papel descrito para o principal executivo de uma empresa é muito mais do que apenas conceber grandes idéias, este estrategista deve reforçar a perspectiva e a cultura existentes, deve desenvolver contatos para buscar informações importantes, deve também negociar acordos para reforçar as posições existentes. Toda essa exigência ocorre por conta de cenários que mudam. São ambientes que se desestabilizam, são nichos de mercado que desaparecem, são oportunidades que se abrem e tudo que em um momento pode ser construtivo e eficaz com relação a uma estratégia planejada pode passar a ser uma desvantagem. Por conta desse aspecto de mudança constante, é que apesar de o conceito de estratégia estar baseado em estabilidade, uma parte representativa desse estudo direciona o seu foco sobre as mudanças.

2.2. CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE

Porter (1989) define condições de competitividade como decorrentes de cinco fatores: novos entrantes, fornecedores, compradores, produtos substitutos e concorrência. O autor afirma que o vigor coletivo dessas cinco forças indica o nível de habilidade das empresas de um setor em obter melhores taxas de retorno, ou seja, essas cinco forças influenciam diretamente a capacidade das empresas de um setor maximizarem o seu resultado final, que pode ser mensurado em termos de retorno a longo prazo do capital investido. Naturalmente essas cinco forças têm diferentes intensidades em diferentes situações e é óbvio que o grau de concorrência e, por conseguinte, o potencial lucrativo, de cada indústria, lhe é absolutamente peculiar.

Porter (2004) afirma ainda que o efeito esperado da concorrência em qualquer indústria é o de diminuir a sua lucratividade. Vez que, a ampliação da concorrência, teoricamente, encaminharia a indústria a uma situação de concorrência perfeita, o que provocaria a

convergência da sua expectativa de lucros para níveis próximos aos da taxa básica da economia, paga pelo governo em seus títulos de longo prazo. O autor acrescenta que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos em um mercado, mas que clientes, fornecedores, produtos substitutos e os novos entrantes, são todos potenciais concorrentes, com importância que varia de acordo com cada situação e que a concorrência, nesse sentido mais amplo, pode ser definida como rivalidade ampliada

2.2.1. ENTRADA DE POTENCIAIS CONCORRENTES

A primeira das forças a ser analisada por este trabalho é a entrada de potenciais concorrentes. O primeiro efeito da entrada de novos concorrentes é a queda dos preços ou a subida dos custos dos concorrentes instalados, em comum, os dois efeitos provocam a diminuição da rentabilidade do setor. Quando uma empresa adquire outra já existente, com o objetivo de construir uma posição no mercado, este movimento também deve ser interpretado como uma nova entrada no mercado, apesar de na prática a indústria não ganhar mais um operador.

Para que os novos concorrentes efetivem a sua entrada na indústria é preciso passar pelas barreiras de entrada existentes, as principais barreiras de entradas são: (a) economias de escala; (b) diferenciação do produto; (c) necessidades de capital; (d) custos de mudança; (e) acesso aos canais de distribuição; (f) desvantagens de custo independentes de escala.

As economias provenientes da escala, descritas pelo autor, são economias relacionadas com a grande produção, guardam relação direta com a quantidade produzida, ou seja, à medida que o volume produzido aumenta, cai o custo unitário de produção. As economias de escala funcionam como barreira de entrada por que obriga os novos entrantes a investir muito alto, para atingir uma produção que permita gerar as mesmas economias de escala, para que assim, a empresa possa entrar no mercado com preços competitivos. A economia de escala poderá ser igualada apenas quando for atingida uma escala comparável pelo novo entrante ou quando este, atingir uma diversificação tal, que permita a divisão de custos, de maneira a equiparar a economia de escala alcançada pelo concorrente estabelecido.

Algumas dificuldades decorrentes da economia de escala são observadas. A primeira é o *trade-off* entre ganhar na escala e criar diferenciação do produto. Quanto maior a escala, menor customização poderá receber o produto e mais difícil será criar um diferencial. O segundo é que a alta especialização do maquinário de uma empresa, que permite gerar economia de escala, pode também, torná-lo menos flexível, sendo inapropriado para o recebimento de novas tecnologias. O terceiro e último impedimento é quando a concentração de esforços na ampliação da escala é tão grande que não permite que a empresa identifique a existência de novas tecnologias ou de novas maneiras de disputar o mesmo mercado, se essas oportunidades não estão ligadas às economias de escala.

Porter (2004) afirma que a diferenciação do produto baseia-se na identificação da sua marca e isso envolve um sentimento de lealdade em seus clientes. Essa diferenciação pode ser proveniente do fato de o produto ter sido o primeiro a entrar no mercado, por diferenças existentes no produto, pelo seu conjunto de serviços ao consumidor, ou ainda, por esforço publicitário. Desta forma, a diferenciação torna-se uma barreira à entrada de novos concorrentes quando exige altos investimentos para que uma organização entre em determinados mercados, pois a transposição destes obstáculos pode exigir grandes investimentos e por longo tempo. Em caso de investimento na imagem da marca, caso a tentativa não seja vitoriosa, não há como recuperar o investimento, aumentando o seu grau de risco.

Exatamente da impossibilidade de recuperar parte do capital investido em um novo negócio que é potencializada a terceira barreira, que é a necessidade de capital. Afinal, se o capital requerido é investido em atividades arriscadas ou irrecuperáveis, tais como publicidade ou pesquisa e desenvolvimento, a barreira pode ser potencializada. Vale lembrar que o capital pode ser requerido para diversos outros objetivos, como instalações, crédito a consumidor, estoques, entre outros.

A quarta barreira de entrada são os custos de mudança. São os custos em que o comprador deverá incorrer quando toma a decisão de trocar de fornecedor, estes podem ser de treinamento, de equipamentos auxiliares, desenvolvimento de novos aplicativos, entre outros.

A quinta barreira é o acesso aos canais de distribuição. Os canais precisam ser convencidos a proceder a distribuição do novo produto, isso ocorrerá através da prática da política de

descontos no preço, campanhas cooperadas e outras alternativas, que inevitavelmente trarão reflexos aos lucros da companhia.

A sexta e última barreira são as desvantagens de custo independente de escala. Essas desvantagens são decorrentes de algumas situações específicas como: (a) tecnologia patenteada, ou seja, para que o concorrente consiga ter produto semelhante, terá que recorrer a outra tecnologia, que poderá gerar produto inferior ou mais caro; (b) acesso privilegiado a matérias-primas, no caso de reservas naturais ou contratos de exclusividade; (c) localizações favoráveis, quando empresas estabelecidas ocupam locais privilegiados antes que o mercado perceba o seu potencial valor; (d) subsídios oficiais, algumas empresas podem ser beneficiadas por subsídios e isenções; (e) curva de experiência, que é tendência de queda nos custos unitários de um produto, decorrente do acúmulo de experiência no setor, ou seja, os operários aprimoram os seus métodos, tornando-se mais eficientes, o que será refletido no custo unitário do produto. É preciso tomar cuidado com a curva de experiência de qualquer empresa, pois uma inovação no produto, ou apenas no seu processo produtivo pode criar uma curva de experiência totalmente nova, neutralizando assim, o fator que consistia numa vantagem para determinada empresa. Outro problema é um possível *trade-off* entre o uso da curva de experiência e a imagem do produto ou o seu progresso técnico, a exploração da curva de experiência pode engessar o processo produtivo prejudicando a imagem ou até mesmo o desenvolvimento do produto. Mas apenas uma grande empresa de cada setor deve seguir esta orientação, sob pena de conseqüências fatais. O excesso de agressividade na perseguição ao uso da curva de experiência pode fazer com que a empresa não esteja atenta ao desenvolvimento do mercado e de novas tecnologias.

Além destas barreiras, ainda existe a retaliação prevista, que é mais uma forma de reação das empresas estabelecidas, que pode tomar diversas formas. Mais especificamente, o preço de entrada dissuasivo, que ocorre quando os concorrentes estabelecidos diminuem o preço de venda para que o negócio deixe de ser atrativo para os novos entrantes.

Greenwald e Kahn (2005) alertam para o fato de que mesmo a empresa que opera protegida por sólidas barreiras à entrada, precisa estar atenta. Caso entre as empresas estabelecidas exista um certo equilíbrio, é possível que as concorrentes tentem ganhar mercado, seja através da redução de preços, seja da melhoria dos serviços ou de alguma outra forma onerosa, mas é possível que consigam apenas reduzir as taxas de retorno de todo o mercado. Já se essas

empresas entendem que o mercado é amplo o bastante para dispensar o confronto direto, evitando corroer as taxas de retorno obtidas, o mercado entra em equilíbrio e todos ganham.

A concorrência, naturalmente é fator de ampliação do poder dos compradores, este é o próximo tópico a ser discutido.

2.2.2. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

O poder dos compradores reside na sua possibilidade de escolher entre um e outro fornecedor, ou seja, os compradores usam a barganha a seu favor. De acordo com Porter (2004), os compradores podem exigir preços mais baixos, melhor qualidade ou mais serviços, e têm ainda, a capacidade de jogar uma empresa fornecedora contra a outra, sendo que, qualquer destas situações força para baixo a lucratividade da indústria.

Potencializa-se a força dos compradores em algumas situações específicas como a concentração do poder de compra, que ocorre quando um comprador absorve volume representativo para a indústria, ampliando o seu poder de negociação. No caso ainda mais específico de indústrias que trabalham com custos fixos altos, este poder é ainda maior, pois na tentativa de usar toda a capacidade produtiva, a empresa cria estoques que se tornam alvo fácil da especulação dos grandes compradores.

Outra situação que potencializa o poder de negociação dos compradores é quando esta compra tem grande representatividade nos negócios do comprador, pois nesse caso, o comprador investe todos os recursos necessários para comprar seletivamente e com um preço favorável. Este fenômeno não ocorre quando a compra do produto representa apenas uma pequena parcela dos negócios da empresa compradora.

Destaca-se também a compra de produtos padronizados, sem diferenciação, que permite grande mobilidade por parte do comprador para trocar de fornecedor quando se compra produtos altamente padronizados, como é o caso das *commodities*. Nesses casos, também cresce o poder de negociação do comprador.

Outros cenários favoráveis à ampliação do poder de negociação dos compradores ocorrem quando o comprador tem pequena margem de lucratividade, o que o levará a buscar melhores condições de compra e quando o comprador enfrenta baixo custo de mudança, o que lhe franquia maior flexibilidade.

Outra situação acontece quando os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás da cadeia produtiva. Seria a manobra de deixar de comprar para produzir o seu próprio insumo, o que poderá gerar, além da perda de um cliente, o aparecimento de um novo concorrente. E ainda que este cliente não produza sequer o bastante para o seu próprio consumo, terá profundo conhecimento dos custos de produção, ampliando também o seu poder de negociação para a parte dos insumos ou produtos que ainda precisa adquirir externamente.

Quando o comprador tem todas as informações acerca de preços e de demanda também amplia o seu poder de negociação. Assim como também tem o seu poder ampliado, quando o produto em negociação não é importante para a qualidade do produto ou serviço da organização.

Outra situação favorável ao comprador é relativa ao posicionamento na cadeia. O atacadista ganha poder na negociação na medida em que exerce poder de influência sobre a decisão de compra do varejista. O varejista, por sua vez, amplia o seu poder de negociação quando exerce essa mesma influência na decisão de compra do consumidor.

O poder dos compradores aumenta ou diminui, de acordo com as alterações sofridas nos fatores relatados, em função tempo ou mesmo por conta de decisões estratégicas de uma organização. A melhor forma de neutralizar o poder de negociação do comprador é selecionar as empresas para as quais é interessante vender. Negociando com empresas que tenham o mínimo poder de influenciá-la negativamente, a companhia vendedora terá maior possibilidade de preservar a sua lucratividade.

A seguir, o foco deste trabalho recai sobre os produtos substitutos, que podem tornar-se uma grande fonte de poder para os compradores e que no caso dos grandes shopping centers apresentam-se de diversas formas.

2.2.3. PRODUTOS SUBSTITUTOS

Porter (2004) afirma que quanto mais atraente é a alternativa de preço-desempenho ofertada por um produto substituto, mais forte será a pressão que exercerá sobre os preços da indústria, refletindo assim, diretamente na sua lucratividade.

Produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função do produto em questão. O autor afirma ainda que o caminho para defender-se da concorrência de produtos substitutos, pode advir de ações coletivas, tomadas pela indústria como um todo, reforçando o posicionamento do produto perante o mercado.

Existem duas situações em que os produtos substitutos devem receber uma especial atenção por parte da indústria. A primeira é quando os produtos substitutos são capazes de melhorar o seu *trade-off* entre preço e desempenho. A outra situação é quando estes produtos substitutos são produzidos com lucros altos, o que lhes permite decidir entre manter o preço baixo e os lucros altos, ou diminuir os lucros e aperfeiçoar o produto.

Dentre os produtos que podem ser percebidos como substitutos aos grandes shopping centers estão o comércio de rua, os centros comerciais e shoppings centers de menor porte, além do comércio eletrônico.

De acordo com Branski (2000), algumas tentativas de operar o comércio eletrônico surgiram ainda durante o terceiro quarto do século passado. Com o surgimento e a vertiginosa propagação da Internet, foi disponibilizada uma nova forma de contato entre empresas e consumidores, uma via que funciona todo o tempo, de qualquer parte do planeta, com acesso crescente e que permite um nível de interatividade remota antes impensável, a indústria e o varejo passariam a explorar a sua diversidade de utilizações. O autor entende comércio eletrônico como toda atividade conduzida *on-line* para gerar vendas, realizá-las e prestar a correspondente assistência de pós-venda.

A venda ao consumidor por meio do comércio eletrônico cresce e apresenta vantagens sobre o comércio tradicional, como diminuição de custos, menor porte de investimentos para expansão de mercado, redução de estoques e de mão-de-obra, eliminação de intermediários e maior eficiência no atendimento.

O consumidor por sua vez, faz a opção pelo comércio eletrônico, segundo Ladeira (2001, p. 99-101), por conta da conveniência, da economia de tempo, da variedade ofertada de produtos, do acesso ininterrupto, da maior quantidade de informações disponível acerca do produto, do acesso a produtos importados não disponíveis no comércio local, por conta também do alto nível de especificidade do produto escolhido, do acesso seletivo a produtos, da privacidade, da segurança física e até do envolvimento prazeroso com o processo de compra, definido como *flow*. O autor aponta ainda que a demanda mais latente para a expansão do comércio eletrônico é a necessidade de atender consumidores mais exigentes, que buscam respostas imediatas e não toleram atrasos na entrega de produtos ou serviços.

De acordo com Branski (2000), o comércio eletrônico exige especial atenção às questões ligadas à segurança do *site* e do tráfego de informações sigilosas. Ladeira (2001) corrobora esta assertiva e aponta a segurança no uso do cartão de crédito como um dos itens com maior incidência de problemas no comércio eletrônico.

Independente de produtos substitutos existirem ou não, independente também da sua capacidade de seduzir consumidores, a concorrência existirá sempre, ressalvadas naturalmente, as configurações monopolistas de mercado, é claro. A rivalidade entre concorrentes é o próximo tema a ser abordado.

2.2.4. PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

Fornecedores podem exercer o seu poder de negociação com os integrantes de um mercado por meio da ameaça de elevação dos preços ou de alteração nas características dos bens e serviços fornecidos, gerando redução na qualidade destes. Assim, se este mercado não é capaz de fazer refletir esses aumentos em seus preços, terá a sua rentabilidade abalada.

Porter (2004) descreve as condições de mercado que ampliam o poder de negociação dos fornecedores como: (a) quando a indústria produtora é mais concentrada que a indústria compradora; (b) quando não há disponibilidade de produtos substitutos; (c) quando a indústria que compra não é um cliente importante para o fornecedor; (d) quando o produto fornecido é

um insumo importante para a indústria compradora; (e) quando os produtos ou serviços fornecidos são diferenciados ou estão protegidos por custos de mudança; (f) quando o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente da cadeia, sendo factível a idéia de tornar-se concorrente.

O autor destaca o fato de que não apenas outras empresas são fornecedores de uma indústria, mas que a mão-de-obra assim também deve ser percebida. Especialmente em casos de mão-de-obra escassa, muito especializada ou fortemente sindicalizada, pois em todos os casos o seu poder de negociação pode ser bastante relevante.

Já o governo deve ser encarado como um potencial influenciador de qualquer indústria, podendo ser fornecedor, comprador ou exercendo o seu poder regulador de um mercado, lançando mão de sua política tributária ou mesmo de subsídios. Assim sendo, o governo deve ser visto como possível influência nas cinco forças competitivas de mercado, mas nesse caso, a estratégia a ser adotada pode ser a de tratar o governo como mais um ator que pode ser influenciado.

2.2.5. RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

Porter (2004) ressalta que a rivalidade entre concorrentes estabelecidos, comumente assume a forma de disputa por posições. Essa disputa ocorre através da concorrência por preços, batalhas publicitárias, introdução de novos produtos ou serviços relacionados. Em grande parte das indústrias, as empresas dependem-se mutuamente, os movimentos de uma organização geram reflexos nos seus concorrentes e a constância desses movimentos e contra-movimentos pode levar uma indústria a uma situação continuamente pior. A batalha publicitária tende a aumentar o nível de diferenciação entre os produtos concorrentes ou mesmo pode chegar a expandir a demanda por determinada classe de produtos, beneficiando o setor como um todo, já a concorrência por preços traz intrínseca a tendência de diminuição das margens de rentabilidade da indústria.

Quando a indústria está concentrada em poucas empresas, estas podem impor disciplina através de ferramentas como a liderança de preços. Já quando a indústria é bem equilibrada e existem numerosos concorrentes, a probabilidade de dissidência é grande. Mas quando existem poucas empresas e estas parecem equilibradas, cria-se sim, grande instabilidade, pois estas organizações podem resolver lutar entre si e elas detêm a capacidade de proceder vigorosas retaliações umas às outras.

Em situações nas quais se percebe o lento crescimento da indústria, os concorrentes focam a sua disputa com base na participação de mercado, sendo esta uma situação bastante mais instável que as situações em que o mercado expande-se mais rapidamente. Outrossim, apesar de ser comum pensar que a participação de mercado seja um indicador de lucratividade das empresas, Nagle e Holden (2003, p. 119) afirmam que, em situações em que mais que uma empresa adota este parâmetro, a decisão torna-se perigosa, pois estas organizações podem destruir suas margens em busca de maior participação de mercado e assim afetar negativamente as finanças dessas empresas.

Outras situações são abordadas por Porter (2004), uma é aquela em que são muito altos os custos fixos, neste caso, cria-se forte pressão no sentido de utilizar toda a capacidade produtiva da empresa, para através do ganho de escala, reduzir-se o custo e por conseguinte, o preço unitário dos produtos. Ocorre que se esta mesma decisão é tomada por outras empresas do setor, será gerada uma super oferta no mercado e a tendência dos preços será de queda. Situação análoga ocorre quando são altos os custos de armazenagem do produto, diante de tal fato, as empresas tendem a aceitar a venda com preços abaixo do esperado, afim de não precisar investir na armazenagem. Nos dois casos citados a tendência dos preços é de baixa, o que pode comprometer a rentabilidade das empresas.

Outra situação trata da capacidade que tem a diferenciação de um produto, que leva à lealdade pela marca, de isolá-lo da batalha por preços, o que, analogamente ocorre com produtos que apresentam alto custo de mudança. Ambas as situações garantem ao fornecedor do produto, uma margem mais confortável para a sua precificação.

Outra situação abordada versa sobre os diferentes interesses que empresas podem ter sobre o mesmo mercado. Quando uma organização usa o mercado apenas como uma saída para o seu excesso de capacidade produtiva, provavelmente agirá de maneira diversa daquela outra organização que tem no mercado em pauta, a sua atividade básica. Em alguns casos pode

haver até o uso de *dumping*, que consiste na venda de produtos por valor até abaixo do custo de produção, com o objetivo de conquista de mercado.

Quando entra no assunto dos grandes interesses estratégicos, o autor aborda outra vez os diferentes objetivos que empresas diversas podem ter no mesmo mercado, de acordo com suas estratégias, que podem ser locais ou globais, diversificadas ou focadas em determinados produtos.

O autor dissecar também as barreiras de saída de qualquer mercado que uma incauta organização terá que enfrentar, quando desistir da luta. Uma barreira à saída da organização é a grande especialização de seus ativos, que podem ter baixos valores para liquidação ou altos custos de transferência ou de conversão. Os custos fixos de saída levantados abrangem acordos trabalhistas, custos de re-estabelecimento, manutenção para componentes sobressalentes, entre outros.

As relações internas de determinada unidade de negócio, chamadas de inter-relações estratégicas, advêm de todos os interesses que a companhia possa ter na existência daquela unidade. As barreiras emocionais envolvem o orgulho, a preocupação quanto à carreira dos tomadores daquela decisão, lealdade com os empregados e até mesmo a identificação com a atividade. Outras barreiras de saída são as restrições sociais e governamentais que possam ser identificadas.

As condições de concorrência de uma indústria estão relacionadas a diversos fatores, com destaque à maturidade do produto, que pode ser identificada através do estudo do seu ciclo. No caso de um produto que deixa a sua maturidade para entrar na fase de declínio, se as empresas insistem em produzir as mesmas quantidades anteriores, para atender uma demanda decrescente, naturalmente haverá mais oferta que procura, provocando queda nos preços, com previsível reflexo na lucratividade das empresas.

Outra mudança comum na concorrência é quando uma aquisição introduz em determinada indústria um perfil muito diferente daqueles nela existentes. Esse fato pode alterar sobremaneira o modo de se portar das empresas concorrentes, fatos parecidos podem ser desencadeados através da inovação tecnológica.

Um fator que pode influenciar de forma direta a concorrência de um setor é o poder detido por seus fornecedores, que a seguir será detalhado.

2.3. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A análise de mercado, a partir da qual será definida a estratégia a ser utilizada passa pela análise de SWOT. Hamel e Prahalad (2005) alertam para a análise das ameaças externas que comumente deixa de ser feita a contento, segundo os autores. Os estudos desenvolvidos debruçam-se sobre recursos existentes, sejam eles, humanos, técnicos ou financeiros. Assim sendo, as ameaças que vêm à tona são aquelas que dispõem de recursos suficientes para afetar a lucratividade e a participação de mercado da organização, desprezando no estudo fatores como a engenhosidade das empresas concorrentes e o ritmo em que essas empresas conquistam vantagens competitivas no mercado. Assim os estudos eximem-se de avaliar a energia, a determinação e capacidade criativa de organizações que disputam o mercado.

Por outro lado, os autores abordam aquilo que chamam de “busca de tijolos soltos”, que consiste na forma de analisar as fraquezas dos seus concorrentes, ou seja, as oportunidades do mercado. Para encontrar tijolos soltos, os autores pregam que o executivo deve ser pouco ortodoxo no que se refere à forma de entrar num mercado novo ou mesmo na forma de desafiar uma empresa rival. A princípio é necessário analisar cuidadosamente a filosofia do concorrente e identificar como ele define o seu mercado, quais as suas atividades mais rentáveis e quais os mercados geográficos percebidos como mais problemáticos para entrar. A idéia não é encontrar um nicho do setor desprezado pela concorrência, a idéia é erguer uma base de ataque ao lado do território ocupado pelos líderes do setor, para assim, conquistar o que os autores chamam de um santuário de lucros sem adversários.

Os autores lembram que diversas empresas que atingiram a liderança global partiram de ambições vistas como absolutamente desproporcionais a seus recursos e capacidades, porque criaram uma obsessão por vencer em todos os níveis da organização e foram capazes de manter essa obsessão durante todo o período de perseguição à liderança, que em alguns casos levou mais de dez anos. Os autores chamam essa obsessão de intenção estratégica e afirmam que ela seria capaz de estabelecer os critérios para mapear o progresso da organização, focar a atenção da empresa na essência da vitória, motivar o pessoal por meio da quantificação

explícita das metas, fraqueando oportunidades para as contribuições individuais e de equipes, manter o entusiasmo lançando novos parâmetros operacionais, de acordo com as novas configurações de mercado, usar a intenção de forma consistente para orientar a alocação de recursos, sempre objetivando a liderança do mercado global.

Greenwald e Kahn (2005) defendem a localidade da estratégia, mesmo diante da convergência da demanda global de consumo, por conta do fato incontestável de que cada ambiente é caracterizado por gostos diversos, normas regulatórias distintas, práticas de negócio diferentes e traços culturais absolutamente peculiares. O localismo facilita a descentralização e quanto mais local é a estratégia adotada por uma organização, melhor tende a ser o seu resultado. Por sua vez, Ghemawat (2006) reitera a assertiva e para justificá-la, afirma que um atento exame de estatísticas em nível nacional, demonstra que a crescente queda de barreiras de importação, facilitando e acelerando o comércio internacional, vem ocorrendo acompanhada de elevados níveis de regionalização.

De acordo com Porter (2004, p. 36) as estratégias competitivas genéricas são três, a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque, e o seu uso pode ocorrer de forma isolada ou mesmo de forma combinada, o autor defende ainda que o seu uso deve ter como objetivo criar uma posição defensável a longo prazo, afim de que a empresa possa superar os seus concorrentes. As três estratégias genéricas descritas por Porter (2004), a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque, estão detalhadas a seguir.

2.3.1. LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL

Segundo Porter (2004, p. 37), os principais pressupostos para a aplicação da estratégia de liderança no custo total são: (a) a construção de instalações em escala eficiente; (b) a busca incessante pela redução de custos por meio da curva de experiência; (c) um controle absolutamente rigoroso dos custos da empresa e de suas despesas gerais; (d) a não permissão da formação de contas marginais dos clientes; e (e) a maximização da economia nos custos de áreas como pesquisa e desenvolvimento, publicidade, assistência, força de vendas, entre

outras. O autor afirma que para a consecução dessas metas torna-se indispensável a aplicação de intensa atenção administrativa ao controle dos custos.

Porter (1989, p. 57) destaca ainda dois erros recorrentes durante a análise de custos. O primeiro erro é que os estudos acerca dos custos de uma organização comumente, se debruçam sobre os custos de fabricação dos seus produtos, teimando em não trazer à luz desta análise, os custos relacionados a atividades como a comunicação, os serviços e a infraestrutura da organização. Já o segundo erro apontado condena as comparações simplistas utilizadas pelas organizações para avaliar as posições de custos dos seus concorrentes, que recorrem a custos de matérias-primas e de mão-de-obra.

A liderança no custo total, ensina Porter (1989, p. 11), varia de acordo com a estrutura de cada indústria e pode incluir economias de escala, tecnologias patenteadas e acesso preferencial a matérias-primas.

Dissertando acerca das vantagens que pode uma empresa obter por meio da liderança no custo total, Porter (2004, p. 37-38) afirma que a empresa que consegue configurar tal situação encontra-se bem defendida contra ataques de concorrentes, por ter maior margem de lucro. Assim, não é necessário abrir mão do seu objetivo por conta da força de compradores e fornecedores poderosos, afinal este posicionamento proporciona à empresa a possibilidade de obter retornos acima da média. Outra posição vantajosa obtida pela empresa que assume a liderança no custo total é a imposição de substanciais barreiras de entrada a novos entrantes, em virtude das economias de escala e das vantagens de custos.

Outrossim, o autor chama a atenção para a necessidade que a empresa que assume tal posicionamento tem de reinvestir parte das suas margens, mais amplas que a média do mercado, em equipamentos e instalações mais modernos, com o intuito de manter esta posição.

2.3.2. DIFERENCIAÇÃO

Porter (2004, p. 39) prega que é através da criação de algo percebido como único no âmbito de uma indústria que pode ser usada a estratégia de diferenciação. Entre as características de uma empresa, de um produto ou mesmo de um serviço, através das quais uma empresa pode buscar esta diferenciação, o autor cita o projeto ou a imagem da marca, a tecnologia, as peculiaridades, os serviços sob encomenda, a rede de fornecedores, entre outras.

Em caso de obtenção desse diferencial, Porter (1989, p. 12) lembra que é possível a utilização de um preço-prêmio, que segundo o mesmo Porter (2004, p. 39-40) poderá levar a organização a obter retornos acima da média da indústria, por conta da posição defensável que a empresa conquistou para enfrentar as cinco forças competitivas. Isolada das rivais, através da lealdade dos consumidores para com a marca, a empresa terá menor sensibilidade a preços, no entanto, apesar da estratégia em voga buscar tornar o seu produto diferente dos seus concorrentes, os custos da empresa precisam ser levados em conta, ainda que não se configurem como o seu alvo estratégico primário.

O autor ressalta também o *trade-off* existente entre o uso da estratégia de diferenciação e a conquista de uma grande parcela de mercado. Para diferenciar-se, uma empresa não pode manter a liderança em custos, pois deverá investir em pesquisa extensiva, em projeto de produto, em materiais de alta qualidade e, ou em intenso apoio ao consumidor, o que por conta dos custos, dificulta sobremaneira a conquista de uma grande parcela de mercado.

2.3.3. ENFOQUE

Esta estratégia, segundo Porter (1989, p. 13), consiste na seleção de um segmento estreito dentro de uma indústria e pode ser aplicada sob o foco das estratégias anteriormente abordadas, dentro deste segmento específico, a empresa poderá ter o seu enfoque em custos ou poderá ter o seu enfoque na diferenciação.

O segmento a ser trabalhado pode ser um grupo comprador específico, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico, especifica Porter (2004, p. 40). Explicando ainda que a premissa principal desta estratégia é que a organização seja capaz de atender o segmento

enfocado de forma mais eficiente ou mais efetiva que os concorrentes que atuam sem este foco e que buscam uma maior parcela do mercado, competindo de forma mais ampla.

2.4. VANTAGENS COMPETITIVAS

Porter (1989) defende que a vantagem competitiva tem origem em uma das muitas diferentes atividades que a empresa desenvolve, esta vantagem competitiva pode ser de custo ou de diferenciação e pode estar na produção, na comunicação, na entrega ou em qualquer outro estágio do processo. Uma organização obtém uma vantagem competitiva quando executa uma de suas atividades, estrategicamente importantes, de forma melhor ou com custo menor que a concorrência, mas para entender a vantagem competitiva é preciso estudar detalhadamente os processos da empresa.

Segundo Greenwald e Kahn (2005), vantagem competitiva é algo que a empresa faz e que suas concorrentes são incapazes de reproduzir. Essa vantagem pode ampliar a demanda ou reduzir custos. Vantagens de demanda ofertam à empresa um acesso absolutamente privilegiado a clientes, chamado de catividade de clientes e tem origem em hábitos, custos de procura ou custos de migração. Já as vantagens de custo, normalmente são oriundas de uma tecnologia superior, de patentes ou de uma escala de operações maior, aliada a custos marginais decrescentes, configurações inimitáveis pela concorrência.

A vantagem baseada em tecnologia tem limitações, pois pode rapidamente tornar-se disponível ao mercado ou mesmo tornar-se obsoleta. A vantagem baseada na catividade de clientes também é perecível, pois o cliente cativo de hoje pode migrar para a concorrência amanhã. Já a vantagem suportada por economias de escala carecem de um certo grau de catividade para que torne-se uma vantagem competitiva sustentável.

De acordo com Porter (1989), uma visão geral não permite a identificação da vantagem competitiva. Para que este estudo seja realizado de forma proveitosa, o autor propõe a análise da cadeia de valores. Para tanto, é preciso desagregar as atividades estrategicamente

relevantes realizadas por esta empresa, com o objetivo de perceber o comportamento de seus custos e de suas fontes de diferenciação, quer existentes ou potenciais.

É por meio da execução diferenciada, que pode ser a mais barata ou a melhor do mercado, de uma atividade estrategicamente importante, que uma companhia obtém uma vantagem competitiva.

O autor explica ainda que a cadeia de valores é apenas uma parte de um esquema muito mais amplo, que descreve a ligação entre as diversas cadeias de valor envolvidas na produção de um bem ou serviço. Afinal, se mais que uma companhia está envolvida nesse processo, as suas cadeias de valor, em algum momento vão estar ligadas, criando uma interdependência chamada de sistema de valores.

Além dessa ligação, o autor detalha a ligação existente com a cadeia de valor do canal de distribuição, que batiza como valor do canal. As atividades executadas pelo canal também exercem influência sobre as atividades da empresa. O autor lembra ainda, que o produto torna-se parte da cadeia de valores do seu comprador, ampliando ainda mais o escopo do sistema de valores.

Na cadeia de valores de uma organização podem estar refletidas a sua história, a estratégia adotada, o método selecionado para essa adoção, os resultados obtidos com essa implementação e a economia básica de suas atividades. Se uma empresa resolve atender especificamente a um segmento, pode reduzir custos e ainda ofertar um atendimento diferenciado para este segmento. Em alguns casos não é possível a adoção dessa estratégia pela empresa como um todo, mas é possível associar-se a outra organização, na forma de uma coalizão, o que permite o compartilhamento da cadeia de valores das duas organizações, ampliando assim, o alcance real dessas cadeias de valores.

No estudo das cadeias de valores, deve-se entender que valor é aquilo que o cliente dispõe-se a pagar pelo produto ou serviço ofertado, mensurado por intermédio da receita total da companhia, que se for maior que o montante utilizado em sua criação, gera lucros. Criar valor para o cliente que exceda o seu custo produtivo é o objetivo de qualquer estratégia genérica.

Sob esse prisma, a cadeia de valores de uma organização pode ser percebida como dividida em duas partes distintas, uma composta pelas atividades de valor, que formam a base de

custos dos produtos ou serviços comercializados e outra pela margem, ou seja, aquela parte por meio da qual o cliente aceita remunerar a organização.

As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos, as atividades primárias e as atividades de apoio. As atividades primárias estão relacionadas com a criação física do produto ou com a execução prática do serviço, com sua venda, com sua transferência para o comprador e com ações de pós-venda, como assistência técnica, por exemplo. Essas atividades primárias podem ser divididas em cinco categorias genéricas: (a) logística interna; (b) operações; (c) logística externa; (d) comunicação e vendas; (e) serviço.

Já as atividades de apoio têm a função de criar sustentabilidade tanto para as atividades primárias, como para si mesmas. Estão ligadas ao fornecimento de insumos, de tecnologia, de recursos humanos e de diversas outras demandas no âmbito da organização.

A economia relacionada à execução de cada atividade de valor é que aponta se uma organização tem custo alto ou baixo com relação à concorrência e se a liderança em custos pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Mas o modo como essas atividades de valor são executadas é que tornará, ou não, o produto ou serviço melhor para o seu consumidor, criando assim uma diferenciação, que consiste na outra fonte possível de vantagem competitiva.

Igualar vantagens competitivas obtidas por outras empresas não torna uma empresa líder de mercado, afirmam Hamel e Prahalad (2005). Até porque é provável que enquanto se busca imitá-la, a líder já deve estar buscando um novo passo que a permita manter-se isoladamente na liderança do mercado. Portanto não é bastante repetir soluções já utilizadas por seus concorrentes como transferir a produção para o exterior em busca de mão-de-obra mais barata, como racionalizar linhas de produção em busca da economia de escala, mesmo em nível global, como implantar círculos de qualidade e produção *just-in-time*, como adotar práticas japonesas na área de recursos humanos, ou até mesmo como formar alianças estratégicas.

Os autores lembram também que poucas vantagens competitivas duram muito tempo. A conquista de uma vantagem competitiva tem utilidade, em geral, por pouco tempo, no período em que a curva de experiência, ainda no início, permite acumular capacidade antes da concorrência, cortar preços com o objetivo de encher as fábricas e reduzir os custos, para que enquanto o volume de negócios subir, a empresa obtenha lucros ótimos. Assim, a essência da

estratégia está em criar a vantagem competitiva de amanhã, sempre mais rápido que a concorrência possa imitar as vantagens competitivas que a empresa detém hoje.

O primeiro passo é estudar o mercado. Depois vem o segundo, definir a estratégia. Chega então o momento do terceiro passo, o momento de ater-se à implementação da estratégia selecionada. Planejar e monitorar a forma como essa estratégia será difundida na empresa é o assunto do próximo tópico deste trabalho.

2.5. RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO

De acordo com Cavalcante e Fagundes (2007), a essência do princípio de criar redes de cooperação trata de agregar à teoria econômica convencional, a idéia de que a cooperação entre agentes pode gerar resultados positivos para a sociedade. Os autores afirmam que os antigos pólos de crescimento deram lugar às redes de cooperação por conta de abordagens mais sistêmicas, baseadas em princípios neo-schumpeterianos que valorizam o aprendizado. Diante dessa nova configuração de mercado, cresce a percepção de que a competitividade das empresas está associada à atuação em rede, seja por conta do maior nível de aprendizado, seja pela possibilidade de redução de custos.

Os autores abordam a necessidade da existência de algumas condições prévias, diretamente relacionadas às possibilidades de sucesso de uma rede de cooperação. Entre elas, uma que afirma que o resultado das empresas trabalhando em rede, seja maior que o resultado obtido quando trabalham de forma isolada. Outra condição é levar em conta os custos de implementação das políticas propostas, avaliando os custos diretos e indiretos decorrentes de sua adoção, além dos custos de oportunidade.

Bradenburger e Nalebuff (1996) defendem uma idéia mais ampla, o conceito de *co-opetition*, que define um misto entre cooperação e competição que não tem como objetivo apenas maximizar lucros, mas mudar a natureza do ambiente empresarial em benefício próprio. Entre os princípios propostos está a idéia de que empresas não são simples competidoras no mercado, mas devem ser participantes ativos do futuro desse mercado. Além disso, se duas ou

mais empresas trabalham juntas, têm o poder de desenvolver o mercado no qual atuam, tornando-o muito maior e mais valioso do que conseguiriam apenas competindo, ainda que o fizessem de forma próspera e honesta.

Outro princípio da *co-opetition* é que no mercado há espaço para mais que um vencedor. Esta idéia estava descartada dos processos de simples competição, nos quais havia lugar apenas para um vencedor e diversos vencidos. Os proponentes defendem que a *co-opetition* é uma rede de valores e que toda rede de valores tem um valor comercial total que é composto pela soma dos valores adicionados por cada um de seus integrantes, dessa forma, quando um novo participante une-se à rede, o valor de toda a rede é ampliado. O conceito de *co-opetition* entende o mercado como um jogo e dessa forma aponta os cinco elementos básicos do jogo, por meio dos quais, poderão ser promovidas as alterações que modificarão o jogo, são eles: (a) os jogadores, que são os próprios concorrentes e seus fornecedores; (b) valores adicionados, que são os incrementos no valor de cada empresa que faz parte da rede; (c) regras, estas são percebidas como ajustáveis, afinal trata-se do mundo dos negócios; (d) táticas, se referem à forma pela qual os jogadores percebem o jogo, alterando as táticas, é possível alterar o resultado do jogo; (e) extensão, é a percepção que se tem das influências que interferem no jogo e que você pode alterar e tirar proveito.

Para mudar o jogo é preciso entender o valor que a sua companhia agrega a uma rede e quais integrantes dessa rede serão mais beneficiados com a sua entrada. Assim a sua companhia poderá barganhar vantagens para entrar numa rede, junto aos mais diretamente beneficiados, afinal o objetivo final é maximizar o valor de sua empresa. É preciso lembrar também que as maiores oportunidades em um negócio não advêm do fato de jogar melhor que os seus concorrentes, e sim de mudanças na natureza fundamental do jogo, que sejam revertidas para a sua própria vantagem. Deve-se estar atento às oportunidades existentes não apenas para a sua empresa, mas para todos os jogadores desse jogo, seus clientes, seus fornecedores, seus complementadores e até seus concorrentes, sem esquecer que todos eles, também não têm que seguir as regras do jogo, podendo alterá-las quando lhes for conveniente. Segundo os autores, complementadores são empresas que trabalham com produtos que guardam uma relação de complementariedade com o produto do mercado em estudo, como as indústrias de *software* e *hardware*, na qual existe notória interdependência.

As regras do jogo podem ser mudadas de forma deliberada, mas também podem sofrer alterações de forma inadvertida, alterando a percepção das pessoas. Tudo aquilo que faz uma

empresa, ou mesmo o que ela deixa de fazer, são sinais que a empresa envia ao mercado e que servem para formar a percepção deste mercado.

Os autores alertam para um cuidado extremamente necessário à aplicação prática do conceito de *co-opetition*, o uso da cooperação é básico para o conceito, mas o objetivo final de qualquer empresa, a multiplicação de seu capital, de não pode relegado. Portanto, é preciso compatibilizar decisões, por meio de ações que atendam, concomitantemente, os interesses de cooperar e de competir. O caráter cooperativo dessas ações alavanca o mercado como um todo, já o caráter competitivo das ações centra os seus objetivos no desenvolvimento específico da organização. A convivência das duas faces relacionadas a essas ações é possível sim, ainda que em alguns momentos, possa soar como paradoxal.

É a criatividade do homem perante as situações do mercado que o levará a transformar aquilo que parecia um *trade-off*, em uma oportunidade de alavancar negócios e maximizar lucros. Hamel e Prahalad (2005) afirmam que ainda que a competitividade pareça estar fora do alcance de uma organização, esta pode estabelecer alianças estratégicas, até mesmo com empresas que anteriormente tenham rompido o equilíbrio competitivo do setor e chegam a afirmar que por meio de licenciamentos, de pactos de terceirização e de *joint ventures*, é possível vencer, sem mesmo ser necessário lutar.

Wang (2003, p. 1) relata o caso de duas lojas de departamentos na periferia de Minneapolis, que em 1956 decidiram por um arranjo que envolvia cooperação e competição, quando resolveram compartilhar os custos de juntas construir e explorar um centro comercial, o resultado obtido foi a geração de mais negócios para ambas as empresas, percebendo que a aglomeração de varejistas concorrentes pode potencializar a demanda por seus produtos, gerando resultados positivos para ambas e para o seu mercado como um todo que pode estar sendo expandido.

Partindo do princípio que as empresas organizadas em rede ganham competitividade e que este ganho reverte-se em benefício da sociedade, Cavalcante e Fagundes (2007) justificam intervenções do poder público no sentido de facilitar a formação e o fortalecimento das redes de cooperação entre empresas, criando ambiente propício ao desenvolvimento dos processos de aprendizado e de redução de custos.

No varejo moderno, a cooperação, em seus mais diversos formatos, apresenta-se como uma realidade e uma necessidade, tanto é, que na seção dedicada aos novos formatos de varejo, no

terceiro capítulo deste trabalho, encontram-se listados, três novos formatos que dependem diretamente de formas de cooperação entre empresas diferentes, que rendem frutos para ambas, são eles: parcerias com fornecedores, composições varejistas e gerenciamento por categorias.

3. GESTÃO DE SHOPPING CENTERS

No terceiro capítulo deste trabalho, será abordada a moderna gestão de shopping centers. Sendo o referido capítulo, subdividido em temas que abrangem as questões específicas relacionadas a este setor.

Quando os shopping centers chegaram ao Brasil, explica Soraes (2000, p. 1-2), sua estrutura arquitetônica girava em torno de uma centralidade de consumo. Ou seja, não deveria haver qualquer elemento no empreendimento que fizesse o consumidor pensar em parar de comprar. Algumas ações adotadas à época, hoje parecem engraçadas ou mesmo absurdas, por exemplo, alguns pisos eram propositalmente escorregadios para que a circulação fosse mais lenta, não havia bancos nos corredores, pois se o cliente quisesse sentar, deveria fazê-lo consumindo na praça de alimentação, além disso, não existiam relógios e nem acesso à luz natural para que as pessoas perdessem a noção do tempo

Mas apesar do seu pouco tempo no Brasil, os shopping centers passaram por criterioso processo de evolução e hoje são centros de compras e de entretenimento, que abrigam sob uma mesma marca, diversos empreendimentos, que ostentam inúmeras outras marcas, através de diferentes modelos de contratos de exploração e que alcançaram grande representatividade na sociedade global, demandando uma gestão bastante específica, por conta de tantas particularidades.

Entre essas particularidades, Jones (1994, p. 72) destaca que o shopping center deve posicionar-se como um provedor de necessidades dos consumidores, para assim maximizar vendas, e por conseguinte, o valor dos aluguéis cobrados. Já Giovannetti (2001, p. 140) afirma que os shopping centers não são mais templos de consumo, como já foram entendidos, são hoje templos sociais, voltados para um universo de fantasia, um cenário meticulosamente planejado para atrair, reter e provocar incessante consumo.

Existem diversos tipos diferentes de shopping centers, mas não vamos discorrer acerca de todos, mas apenas dos tipos mais comuns. De acordo com Moacyr (1997, p. 5) os shopping centers pode ser do tipo: (a) vizinhança, reúne lojas de conveniência e é ancorado por um supermercado; (b) comunitário, vende mercadorias de todos os tipos e é ancorado por lojas de departamentos, lojas de descontos, supermercados ou hipermercados; (c) regional, também

vende mercadorias de todos os tipos, mas tem cerca de 50% de suas unidades de vendas alugadas a lojas satélite que exploram o segmento de vestuário, é viável apenas em grandes cidades; (d) especializado, composto por lojas especializadas ou temáticas, como vestuário, móveis e decorações, material esportivo, entre outros, geralmente não tem loja âncora e é direcionado para as classes A e B; (e) *outlet center*, composto por lojas de fábrica e de descontos que oferecem preços mais baixos, por conta de menor custo de construção, suas âncoras são grandes lojas de fábricas, é um negócio viável em cidades com mais de trezentos mil habitantes e deve estar direcionado para as classes B e C; (f) *festival mall* ou *festival center*, comporta apenas lojas dedicadas ao lazer e à cultura, além de restaurantes, viável apenas em grandes cidades, dirigido às classes A e B.

3.1. A EVOLUÇÃO E A MODERNA GESTÃO DO VAREJO

Com o fenômeno da Revolução Industrial, foram abandonadas as oficinas e a produção de bens foi deslocada para as fábricas. Sai de cena o artesanato para dar lugar aos processos fabris e são deixadas de lado as encomendas para ser focada a produção em série. Segundo Psillakis (1984, p. 3-5), passam a ganhar importância requisitos como a especialização da produção, a localização, o elemento humano, a estabilidade social e política e, por fim, a diferença de preços.

Crescem os centros urbanos, aprimora-se a comunicação, aumenta a demanda por produtos e avançam as estradas de ferro, é este o cenário do século XIX, que serve como pano de fundo para o aparecimento, nos Estados Unidos da América, do mais novo modelo do varejo mundial, as lojas de departamentos. Estas ainda interpunham o balcão entre os clientes e os produtos, mas traziam duas inovações que se mostraram acertadas, o crédito para pagamento parcelado e o uso da propaganda para sua promoção.

Enquanto isso, na Europa de cenário muito parecido, ocorre o nascimento das grandes organizações varejistas, entre elas, surge em Paris, a primeira loja departamentalizada daquele continente, o *Bon Marché*. Padilha (2006, p.56) acrescenta que essas lojas tiveram o seu

sucesso baseado na variedade das mercadorias ofertadas e que trabalhavam com dois tipos básicos de produtos, bens secos e roupas *prêt-à-porter*.

Com a exiguidade de espaços no centro das grandes cidades e a sua conseqüente super valorização, as grandes lojas de departamentos norte-americanas resolvem estabelecer filiais fora do centro das grandes cidades. Surge aí, conforme Psillakis (1984, p. 6), um novo conceito no varejo, a cadeia de lojas. Focada na distribuição em massa, com lojas padronizadas, praticando preços mais baixos que o mercado, por conta do seu poder de compra. Ocorre por outro lado, nesta época, a popularização do automóvel, facilitando a busca do cliente por melhores preços, dificultando ainda mais, a sobrevivência das lojas antigas. Apesar do seu atendimento personalizado e da melhor qualidade dos seus produtos, fatores apontados por Padilha (2006, p. 56).

No entanto, segundo Psillakis (1984, p. 7-8), os comerciantes do formato antigo, na busca pela redução de custos e conseqüentemente de preços, o que lhes franquearia a sobrevivência de suas lojas, criam um novo conceito em varejo, o auto-serviço. Sendo seu o precursor, o supermercado Jamaica, em Nova York.

O autor relata o surgimento no Brasil das primeiras lojas, assemelhadas às lojas de departamento, sendo elas o Mappim Store, a Sloper, a Casa Alemã e a Park Royal. Geralmente instaladas no centro das cidades, essas lojas atendiam uma clientela requintada e sofriam influência direta do varejo europeu, até que a partir da década de 30, do século XX, passamos a espelhar o nosso varejo no padrão norte-americano, processo que se acelerou após a II Guerra Mundial, quando surgem algumas organizações varejistas que ainda dominam o mercado. No entanto, o auto-serviço chegou ao Brasil, apenas na década de 50, introduzido pelas Lojas Americanas.

Em sua obra, Santos (2003, p. 59) aponta o esgotamento do padrão de comercialização baseado na expansão extensiva dos mercados, nas vendas padronizadas em massa e na verticalização do processo produtivo, como o cenário ideal para o surgimento, ao final dos anos 60, daquilo que o autor chama de varejo moderno. O conceito de varejo moderno inclui novos negócios e novos formatos de negócio, entre eles o shopping center.

Psillakis (1984, p. 10) afirma que o shopping center surge com a finalidade de atender às necessidades de grupos de moradores de determinada área, evitando assim, o deslocamento até o centro das cidades, sendo que surge então o varejo planejado e controlado. Já Padilha

(2006, p. 55) confirma as lojas de departamentos como inspiração para o surgimento dos shopping centers, mas afirma também que estes empreendimentos surgiram nos Estados Unidos do pós-guerra como um remédio para os males urbanos, preenchendo o vazio existencial na vida das pessoas naquele momento.

Segundo Masano (1993, p. 21-23), a idéia de agrupar diferentes comerciantes sob um mesmo teto não era exatamente nova. Os primeiros conjuntos comerciais foram as *passages* de Paris e as *arcades* inglesas, ambas consistiam em uma seqüência de tendas cobertas por galerias de vidro, protegendo assim o comerciante contra intempéries e permitindo o uso da iluminação artificial, o que possibilitava a prática da atividade mercantil varejista também à noite, isso ainda em fins do século XVIII.

De acordo com o autor, apenas na década de 50, do século XIX, é que passaram a ser criados e adaptados edifícios para abrigar atividades de varejo, alguns ainda permanecem em atividade, como o Printemps, de 1855; o Samaritaine, de 1869; e o Galeries Lafayette, que data de 1889.

Segundo Botelho (2001, p. 22), o encanto que o shopping center exerce sobre o consumidor, advém do fato de que visitar um shopping center é mais rápido e mais barato que sair buscando diversas lojas espalhadas numa cidade, possibilitando assim que o consumidor efetue pesquisas e resolva diversos assuntos em uma única visita.

O papel do varejo é o intermediar as relações entre fabricantes ou atacadistas e os consumidores de seus produtos. Nizza Júnior (2005, p. 18) destaca a importância do varejo para fabricantes e atacadistas, pois este é o melhor de canal para fazer com que os seus produtos cheguem aos consumidores. Por outro lado, aborda também a sua importância para os consumidores, pois oferta-lhe enorme variedade de produtos, em horários e quantidades convenientes. Ao tempo em que, lembra que a atividade de compra deixou de ser o ato de atender uma necessidade para tornar-se uma atividade de relacionamento social, pois além de solucionarem seus problemas, as pessoas divertem-se, expressam-se e exercem a sua cidadania, através do consumo.

Psillakis (1984, p. 35) afirma que no varejo existe espaço apenas para os inovadores, para aqueles que possuem mente aberta e que estão dispostos a estudar novas possibilidades, avaliar oportunidades e aceitar os desafios propostos. A afirmação permite entender o perfil

de constante mudança existente no varejo. Muitas inovações têm sido feitas, algumas das mais importantes são detalhadas nas próximas páginas.

a) Programas de fidelidade. Mais que uma tendência, os programas de fidelidade são uma realidade, mas no varejo ainda permanecem muito aquém da sua potencialidade. De acordo com Souza *et alli* (2001, p. 216), fidelizar, definido de maneira simples, é transformar o comprador eventual num comprador frequente, que compra outras vezes e é capaz até de divulgar a empresa. Reichelt *et alli* (2005, p. 3) entendem que as empresas têm como objetivo concentrar-se nos clientes individuais, fazendo com que identifiquem-se com a empresa e sejam recompensados por sua frequência de uso e afirmam ainda que esses programas são oferecidos por companhias aéreas, companhias de cartões de crédito, fabricantes de automóveis e varejistas. Já Nunes e Drèze (2006) entendem o programa como uma barreira à saída, evitando a deserção por parte do cliente.

No entanto, Reichelt *et alli* (2005, p. 12-13) aborda o fato de que o programa de fidelidade das companhias aéreas tornaram-se *commodities* para o consumidor, deixando de ser um diferencial para tornar-se uma condição mínima que a empresa usa para demonstrar interesse no relacionamento com o cliente. Portanto, existe a necessidade da implementação de ações mercadológicas diferenciadas, que alterem a forma como o consumidor perceba essas ações, sempre de acordo com o segmento de mercado a ser atingido.

Nunes e Drèze (2006) defendem o uso de uma estrutura de premiação convexa. Essa estrutura deve incentivar o maior consumo, para que o programa seja capaz de criar demanda adicional, criando compras que não ocorreriam sem ele e sugerem o uso do sistema de níveis diferenciados, relacionados a benefícios adicionais, que geram consumo quando o cliente quer alcançar o nível superior ou mesmo quando este não quer deixar um nível que já alcançou. Defendem também o uso de prêmios supérfluos, como pequenos luxos, pelo qual provavelmente o consumidor não pagaria, sendo possível até ampliar a gama de produtos consumidos por um cliente premiado.

Os autores relatam também que o programa de fidelidade pode até gerar lucros, como é o caso do AAdvantage, da American Airlines, que vende milhas, a sua unidade do valor, para outras empresas interessadas em ofertá-las a seus próprios clientes. Aliás, segundo Souza *et alli* (2001, p. 221), este programa foi lançado em 1980, tendo sido o pioneiro na tentativa de recompensar clientes por sua fidelidade.

b) Varejo temático. Entre as tendências do varejo moderno, Meira (2000, p. 22-27) indica o varejo temático. O que seria uma evolução das lojas especializadas e que envolve a exploração dos múltiplos sentidos humanos, através da criação de uma atmosfera própria da loja, transformando o ato de comprar, ou mesmo de visitar a loja, numa experiência marcante, que pode estar ligada ao entretenimento, ao relaxamento ou mesmo ao prazer estético.

Toda essa atmosfera criada no ambiente da loja tem como objetivo influenciar na decisão de compra dos consumidores, afinal, de acordo com o autor, é no ponto de venda que são tomadas muitas decisões de compra.

Seguindo essa linha, o varejista deverá também buscar melhorar a qualidade da sua oferta de produtos, ampliando a gama de serviços oferecidos ao cliente, tornando a experiência ainda mais agradável para o cliente. O autor destaca alguns serviços que devem estar agregados ao produto para que a experiência seja conveniente e gratificante, entre eles estão: estacionamento, informação, crédito, reserva de mercadorias, embalagens, entrega, reparos, entre outros.

Giovannetti (2001, p. 141) destaca o exemplo da Disney como um caso de sucesso nesta empreitada. A Disney considera seus clientes como convidados e seus empregados como atores. Tudo é feito para criar uma experiência única para o cliente.

c) Inovação distribuída. Outra tendência do varejo moderno apontada por Gomes e Oliveira Junior (2001, p. 113-118) é a inovação distribuída, que consiste numa reversão da realidade anteriormente vigente, na qual apenas a matriz das organizações gerava inovações e as filiais, espalhadas pelo planeta, as seguiam. Com a evolução da comunicação e dos transportes, com a volatilidade do capital especulativo, com o fenômeno da homogeneização de gostos do consumidor global e com a abertura de mercados, o processo de inovação nas organizações passou a ser disseminado. No varejo, destaca-se a criação de marcas próprias que têm como objetivo atender os padrões de consumo local e que será analisada em separado, a seguir. Mas a inovação distribuída está presente também na logística, no desenvolvimento de fornecedores e na prestação de serviços ao consumidor. O compartilhamento do processo de inovação gera maior dinamismo, otimizando a aplicação de recursos.

Os autores destacam que apesar da onda de homogeneização e padronização, verifica-se a crescente presença de nichos de mercado, cada vez mais específicos e complexos, cabendo às subsidiárias das grandes organizações identificar e analisar tais oportunidades de negócio.

d) O fim das coleções. O antigo sistema de coleções sazonais começa a perder espaço para o sistema apresentado pela Zara, gigante espanhola do varejo de vestuário. A Zara decidiu abolir o sistema de coleções e lança produtos novos a cada duas semanas. Parente (2000, p. 16) destaca a sua estrutura flexível, capaz de rapidamente perceber as peculiaridades e interpretar o gosto de cada novo mercado em que resolve atuar. A maior vantagem do novo sistema reside no fato de que o cliente tem algo novo para ver nas lojas da rede com muito mais frequência, o que potencializa o número de visitas e, por conseguinte, aumenta o faturamento. Além disso, Ghemawat (2006) relata que num ciclo que dura apenas de duas a quatro semanas, a Zara é capaz de criar e produzir seus produtos em um centro de manufatura e logística, que a partir do noroeste da Espanha, atende todo o mercado da Europa Ocidental, tornando viável a proposta de abolir as coleções.

e) Marcas próprias. A exploração de marcas próprias facilita a fidelização do consumidor, além de minimizar a força do fabricante, conforme disserta Parente (2000, p. 17). Mas essa atitude provoca outro efeito, que é o de dificultar a comparação de preços por parte do consumidor, possibilitando assim o uso de um *mark-up* maior, ampliando os lucros da organização.

f) Parceria com fornecedores. A utilização de sistemas de respostas rápidas, que segundo Parente (2000, p. 16), são conhecidos no varejo de alimentos como Resposta Eficiente ao Consumidor – ECR, e no varejo de não-alimentos como *Quick Reponse* – QR, funciona a contento apenas quando existe parceria entre fabricante e varejista. Segundo o autor, são sistemas logísticos integrados que obtêm informação acerca do comportamento de clientes no ponto de venda, em tempo real. Esses dados permitem que o planejamento da produção e da distribuição seja mais eficiente, fazendo tender os níveis de estoque ao mínimo necessário, reduzindo assim o custo do canal.

Ampliando o escopo do estudo anterior, Hammer (2002) afirma que é no campo dos processos que ocorrerão as guerras de produtividade dessa década e que o compartilhamento de processos com empresas parceiras, não concorrentes, é o próximo grande passo para a redução de custos, ainda capaz de elevar a qualidade e agilizar as operações, inclusive as relacionadas com a logística. Serão vitoriosas as empresas alcançarem maiores níveis de associação com os seus parceiros, tanto na administração de processos, como na execução de projetos. Segundo o autor, dinamizar processos compartilhados é o salto da eficiência para a super eficiência.

g) Customização e padronização. O varejo global, de acordo com Parente (2000, p. 17), caminha para um processo de polarização. Em um pólo estarão as grandes organizações, que trabalharão com a padronização, afinal, no seu modelo, baseado na economia de escala, que premia a venda de enormes volumes a preços extremamente competitivos, não há espaço para a especialização. Já no outro pólo, estarão aqueles varejistas que não têm poder de barganha para comprar no mesmo nível de preços dos seus concorrentes maiores, assim não atingem a economia de escala, não conseguindo competir com os preços do mercado. A solução para a sobrevivência destes varejistas é a especialização, processo que consiste no uso do detalhado conhecimento de um grupo específico de consumidores para atender as suas demandas.

A abordagem de Parente (2000, p. 17), apenas reforça as idéias de Porter (1989, p. 9), que diz que inobstante a grande quantidade de pontos fortes e fracos que possa ter uma organização, existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que esta pode ter: a liderança em custos ou a diferenciação.

h) Varejo sem loja. A grande bandeira do varejo sem loja é, sem dúvida, a venda via internet. Mas o varejo sem loja não se resume a isso, existem outros formatos de varejo sem loja que avançam e buscam o seu espaço, entre eles Parente (2000, p. 18) cita as vendas feitas pela televisão, que hoje conta com canais exclusivos. Nestes casos, para gerar ainda mais credibilidade para o negócio e para atingir o cliente que não compra desta forma, a empresa pode chegar a inaugurar unidades físicas, partindo para um modelo misto.

O autor cita também as vendas porta a porta, que se pode entender como a atividade conhecida como marketing de rede. Jones (1994, p. 49) chega a qualificar como perigoso para o varejo tradicional, o fato de que o varejo direto pode proporcionar algumas vantagens para os clientes, como entrega mais eficiente e preços mais baixos.

Além desses formatos, Parente (2000, p. 36) cita também as máquinas automáticas de venda, que são conhecidas como *vending machines*. Instaladas em locais de grande fluxo de pessoas, vendem geralmente produtos alimentícios, mas começam a ser utilizadas para a comercialização de outros produtos, entre eles sandálias e preservativos. Esse sistema apresenta duas grandes vantagens, dispensa a presença do vendedor e funciona 24 horas, demandando apenas a reposição periódica dos estoques.

i) Composições varejistas. Outra tendência apontada por Parente (2000, p. 18) é o uso do mesmo espaço por mais de um varejista, são lojas de conveniência que atuam dentro de

postos de combustíveis, são cafeterias instaladas dentro de livrarias, são locadoras de vídeo, farmácias, lavanderias, chaveiros, barbearias, entre outros negócios, funcionando dentro de supermercados. Toda essa simbiose é desenvolvida com o objetivo de tornar a vida do cliente mais confortável, para assim torná-lo fiel.

j) *Pop up stores*. Marinho (2007) aponta o surgimento de lojas móveis. São lojas montadas em ônibus reformados ou mesmo em contêineres adaptados, ambos preparados para funcionar como uma loja. Uma *pop up store* tem, por enquanto, duas funções básicas, uma é a de levar a loja, incluindo sua marca, seus produtos, seus serviços e seu conceito, para onde o cliente estiver, pode ser um grande evento, pode ser uma praia, qualquer lugar onde exista público interessado, aonde a loja possa ser levada e onde não seja viável instalar uma loja tradicional. A outra função de uma *pop up store* é a de avaliar locais onde se estuda a possibilidade de instalação de uma loja tradicional. A instalação de uma unidade móvel em determinado local pode gerar dados acerca do potencial de venda de um bairro ou mesmo de um centro comercial.

l) Marketing verde. Esta ferramenta aponta para a criação de laços entre empreendimentos e a preservação ambiental. Tomé (2007, p. 130) aponta o grande avanço da indústria, deixando o varejo para trás nesta questão. No setor industrial existe regulamentação de procedimentos e certificações, como o Selo Verde, o Selo de Empresa Amiga do Meio Ambiente, além de outras formas de sinalizar a responsabilidade da empresa com o planeta. Os shopping centers e o varejo como um todo, têm, segundo o autor, enorme potencial para transmitir informações aos seus clientes, pois além de recebê-los, mantêm uma linha direta de comunicação com estes, no entanto, poucas marcas despertaram para esta preocupação e estão verdadeiramente engajadas neste processo, outras realizam ações positivas, mas negligenciam a divulgação do fato. O autor aponta ainda que o meio mais simples para seguir este caminho é o uso da comunicação visual para divulgar ações de educação e conscientização e que, a empresa obedece as leis e consensos internacionais com o objetivo de melhorar as condições de vida da população, de acordo com a Agenda 21, que prega que devemos pensar globalmente e agir localmente.

m) Gerenciamento por categorias. Esta prática, segundo Merlo, Mauad e Nagano (2004), recomendada para empresas varejistas de pequeno e médio porte, consiste em focar cada categoria de produtos como uma unidade estratégica isolada, facilitando o uso da informação disponível e a atenção sobre o consumidor. Em cada uma das categorias em que disputa o

mercado, a empresa deve tornar crescente a sua participação e liderar o mercado desse segmento, assegurando não apenas os lucros, mas também a rentabilidade desejada. Outro reflexo positivo apontado pelos autores é a facilitação do processo de compra da empresa, de acordo com as categorias estabelecidas.

A prática sugerida, alertam os autores, demanda parceria com empresas fornecedoras, pois enquanto o varejista conhece as suas lojas, os fornecedores conhecem melhor os seus produtos, a união dessas competências facilita o gerenciamento por categorias.

3.2. SURGIMENTO E EVOLUÇÃO DOS SHOPPING CENTERS NO MUNDO

Se o aumento das distâncias e os problemas do trânsito dificultam a chegada dos consumidores ao centro das cidades, a solução é o varejo ofertar suas mercadorias de forma mais cômoda ao público, segundo Souza (1999, p. 188).

Padilha (2006, p. 57) aponta para o arquiteto austríaco Victor Gruen como o criador do moderno shopping center e para a tentativa de recriar uma cidade européia na América, tendo as galerias de Milão e Nápoles como a sua fonte de inspiração. De acordo com a autora, Gruen havia percebido que a convivência entre pedestres e veículos no centro das cidades tornava-se insustentável e resolveu desenhar um centro urbano que acomodasse os veículos e respeitasse também o espaço dos pedestres, a solução foi um grande espaço fechado, cercado por vagas de estacionamento.

No início de suas atividades os shopping centers ofertavam apenas bens e entretenimento. Padilha (2006, p. 57) aponta para o investidor Gerald Hines como aquele que introduziu os serviços nos shopping centers, a partir de então, pode-se encontrar agências bancárias, academias de ginástica, clínicas, imobiliárias, bibliotecas, templos religiosos, escolas, entre outros.

Segundo Giovanetti (2001, p. 133-135), o shopping center, uma criação norte-americana, chega ao Brasil em 1966, com a inauguração do Shopping Center Iguatemi de São Paulo,

pensado para atender o público de maior poder aquisitivo do país, à época. A este empreendimento, planejado por Alfredo Mathias, de acordo com Potsch e Souza Filho (1997, p. 124), seguiram-se: o Conjunto Nacional de Brasília, em 1971; o Com Tour de Londrina, em 1973 e o Matarazzo de São Paulo, em 1975. Vale lembrar que no mesmo ano de 1975 surge o Iguatemi Bahia e coloca a cidade de Salvador como uma das primeiras do Brasil a abrigar um shopping center.

Segundo Botelho (2001, p. 24), os empreendedores de shopping center são, principalmente, fundos de pensão e incorporadores imobiliários, em geral, especializados no setor. Já Moacyr (1997, p. 6) afirma que a maior parte dos shopping centers brasileiros foi construída com financiamentos de bancos privados, com a participação dos fundos de pensão e com a participação de outros investidores privados, além de ressaltar o uso de linhas de crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento – BNDES.

No entanto, nem tudo o que é escrito acerca dos shopping centers pode ser entendido como positivo, a literatura disponível também traz críticas, muitas vezes contundentes. Por exemplo, Padilha (2006, p. 79) aborda a importância social dos shopping centers, que chama de templos de consumo e de fetichismo, relatando a sua importância para o imaginário coletivo da população, principalmente mais jovem, da cidade de São Carlos-SP, que por meio de pesquisa apontou a construção de um shopping center como um “fato histórico marcante da cidade”, além de apontar o referido shopping center como um “importante espaço de lazer” e também como um “importante ponto turístico”.

Padilha (2006, p. 187-190) afirma também que os shopping centers, sobretudo no Brasil, são espaços de segregação social, propagadores do *american way of life*, constituindo-se em unidades simbólicas de reprodução da ideologia dominante, a ideologia capitalista. Chegando a afirmar que o sucesso do modelo atual de shopping center traz consigo o fracasso da plenitude do ser social.

O shopping center é como a publicidade: ambos divulgam apenas o que há de bom, eliminando toda a dimensão do real, da vida como ela é. Assim, propaga uma falsa harmonia em um mundo artificial. Por isso as pessoas, de forma geral, gostam de “sair da rotina”. As festas, o carnaval, o entretenimento, as viagens, o shopping center possibilitam satisfações efêmeras e compensatórias. O centro comercial pode ser pensado como uma espécie de sublimação para o homem, pois leva os sujeitos ao rompimento dos vínculos com a realidade do mundo externo.

O shopping center – instituição que mascara as contradições da vida social e da vida psíquica,...

Padilha (2006, p. 190)

3.3. PRÁTICAS GERENCIAIS EM SHOPPING CENTERS

Segundo Nizza Júnior (2005, p. 22), os shopping centers representam um tipo de comércio muito complexo, afinal quase inexitem produtos que neles não possam ser comercializados, assim como, quase inexitem serviços que neles não possam ser prestados. Essa visão deve servir para ampliar o espectro da ação gerencial de um shopping center, uma das tendências irreversíveis de mercado é a busca por parcerias e relações de cooperação. Acerca desse tópico, Rimkus (1998, p. 69) afirma que um shopping center funciona como uma verdadeira cooperativa, afinal, viabiliza o acesso do pequeno comerciante a serviços num nível profissional, o que isoladamente jamais seria possível por conta dos custos. Entre esses serviços viabilizados através de uma comunidade de lojas, estão a segurança, a limpeza, o acesso a banheiros, a comunicação, o estacionamento, entre outros tantos.

Giovannetti (2001, p. 136) afirma que inicialmente, os empreendedores entendiam o shopping center como um simples negócio imobiliário para locação e que estaria sujeito à especulação. No entanto, com o desenvolvimento da indústria observa-se uma gradual mudança neste comportamento, os empreendedores passam a perceber as especificidades do negócio shopping center e notam que este requer uma melhor sintonia entre empreendedores e operadores de lojas, para que assim, melhores resultados sejam atingidos por ambos.

A relação entre empreendedores e lojistas, de acordo com Potsch e Souza Filho (1997, p. 124-125), começa antes mesmo da inauguração do shopping center, desde quando firmam o contrato de locação que regerá a relação entre as partes, sendo que os lojistas aceitam as diretrizes definidas pelo empreendedor.

O empreendedor, no entanto, possui pouca ou quase nenhuma ingerência sobre a atividade comercial de cada lojista, limitando-se à necessária padronização de alguns procedimentos, o que é feito por meio do regimento interno, segundo os autores.

Um dos maiores desafios do empreendedor de shopping centers, pregam Potsch e Souza Filho (1997, p. 131), é conseguir que todas as unidades de vendas integrem-se nas ações promocionais desenvolvidas pelo shopping center, otimizando assim o investimento realizado e aproveitando melhor o tráfego de público gerado por essas ações promocionais. Hines (1988, p. 218) desperta para a necessidade de haver contato ininterrupto entre os comerciantes estabelecidos no shopping center e a sua administração.

Entre os diversos papéis da administração de um shopping center, Hines (1988, p. 171-172) destaca: (a) a maximização do retorno sobre o investimento; (b) a extensão da vida útil do shopping center; (c) a preservação e a ampliação do valor do shopping center.

Assim, a autora cita em seqüência, como principais atividades do gestor de um shopping center: (a) comercializar os espaços disponíveis, afim de maximizar a receita bruta auferida; (b) reduzir custos de operação e de manutenção, afim de maximizar os lucros obtidos; (c) amortizar o financiamento feito para construção, ampliação ou reforma do shopping center; (d) adaptar o shopping center, de acordo com o ambiente e o mercado, que mudam em função do tempo.

Potsch e Souza Filho (1997, p. 132-133) apontam a prática da auditoria interna como uma fonte recorrente de problemas entre lojistas e empreendedores. Esse procedimento tem como objetivo levantar o real faturamento de uma unidade de vendas, para assim forçar o pagamento do aluguel percentual, de acordo com o previsto em contrato, evitando o recebimento do pagamento a menor. Os autores acreditam que deve haver um bom relacionamento entre lojistas e empreendedores, visto que, o sucesso das lojas significa o sucesso de empreendimento, sendo ideal portanto, diminuir os conflitos e criar relacionamentos duradouros. Mas na prática isso nem sempre é verdade, a multa prevista em contrato para a troca de operador da unidade de vendas, que chega a atingir o montante de oito aluguéis mínimos contratuais, pode ser uma fonte de renda significativa para o empreendedor, afinal quando ocorre a troca, uma unidade de vendas que renderia treze aluguéis ao ano pode render até vinte e um aluguéis durante o mesmo período.

Dois aspectos que não podem ser esquecidos são limpeza e conservação. Entre os autores que fazem recomendações específicas para shopping centers na literatura disponível, encontra-se Psillakis (1984, p. 31-32) que aborda a questão das vantagens financeira e operacional no uso de empresas especializadas que fornecem mão-de-obra terceirizada, quando se compara com a opção de manter quadros próprios de funcionários empregados na limpeza e na conservação do empreendimento.

Outro aspecto a ser tratado é a necessidade de renovação periódica do shopping center para manter-se atualizado no mercado, conforme Hines (1988p. 218-219). A autora aborda a previsível queda nas vendas durante o período de obras, que ocorre por conta dos obstáculos impostos ao fluxo de clientes e que deve tentar ser compensada por meio esforço de comunicação específico, que também deverá manter o cliente informado acerca de novas opções de fluxo e de acesso, acerca novas lojas e acerca de alterações na localização das lojas dentro do shopping center.

Ferramenta indispensável ao sucesso de qualquer shopping center e uma das principais preocupações de seus gestores o marketing será tratado seguir, com especial detalhamento para a propaganda, que trata da forma e dos meios através dos quais o shopping center comunica-se com a sociedade; os preços, que estabelecem o valor financeiro de cada produto ou serviço; a praça, que consiste na localização de cada empreendimento; e o *tenant mix*, que no estudo em voga define o produto, aquilo que o shopping center entrega ao cliente que o visita, vez que, quem entrega as mercadorias ou serviços ofertados são as lojas e não o próprio shopping center.

3.4. POLÍTICAS DE MARKETING EM SHOPPING CENTERS

Segundo o International Council of Shopping Centers - ICSC (1997e, p. vii), tanto para o desempenho atual, como para a vitalidade futura de um shopping center, a eficiência do seu marketing é fator crítico.

Diante da evolução da sociedade global e da tecnologia que a cerca e provê de equipamentos a cada dia mais portáteis e mais velozes, a comunicação deve manter-se também em constante evolução, pois esta é a ferramenta de persuasão de qualquer produto no mercado. Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 15-16), toda esta evolução pode ser resumida em uma palavra: conectividade. Os autores afirmam ainda, que as constantes mudanças radicais nas tecnologias de conexão obrigam os profissionais de marketing a rever constantemente a sua interação com os públicos interno e externo.

Hines (1988, p. 218) alerta para o fato de que o esforço de comunicação de um shopping center precisa envolver vendas pessoais e impessoais e que as vendas pessoais são o mais forte e mais potente meio para efetivar vendas, naturalmente complementadas por esforços impessoais de venda, como relações públicas, promoção de vendas e por intermédio de veículos tradicionais de propaganda. Segundo as recomendações do ICSC (1997e, p. 6-7), entre as premissas para o estabelecimento de um planejamento de marketing para shopping centers, é necessário identificar, entre outros itens, problemas, oportunidades, pontos fortes e fracos. Esta recomendação configura-se claramente como a ferramenta de análise de SWOT.

De acordo com Hernandez (2005, p. 1), à medida que cresce o número de shopping centers, a localização deixa de ser uma vantagem e os empreendimentos devem desenvolver características que os distingam de seus concorrentes. Segundo o ICSC (1997e, p. 2), deve-se definir o que distingue um shopping center dos outros, aquele diferencial que fará com que o consumidor visite este e não aquele shopping center.

Neste ponto, ambas as assertivas tangenciam a teoria proposta por Porter (1989, p. 9) que afirma que embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes, existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir, sendo elas a diferenciação e a liderança em custos. É partindo deste ponto de destaque no cenário de concorrência local, que deverá ser construído o plano de marketing de um shopping center.

No setor em questão, os fatores podem não ser tão claros como parecem. O foco da análise proposta neste estudo repousa sobre as empresas empreendedoras de shopping centers, que no modelo atual não influenciam diretamente nos preços pagos pelo consumidor final. Conclui-se então, que afora empreendimentos de formatos diferenciados, como os *outlet centers*, os shopping centers de modelo tradicional, não devem adotar o baixo custo como balizador de

sua imagem. Por que a sua administração não tem qualquer ingerência sobre os preços finais, que são determinados pelos operadores de lojas. No entanto, quando do lançamento do empreendimento e enquanto a comunicação do shopping center estiver direcionada para os operadores das lojas, o baixo custo, seja de luvas, alugueis ou taxas de condomínio, poderá sim, ser apresentado pelo shopping center, como diferencial mercadológico, pois os preços estão sob controle das organizações empreendedoras do shopping center.

O marketing não é apenas propaganda, é muito mais que isso, de acordo Kotler e Armstrong (2003, p. 3), marketing é a entrega de satisfação para o cliente, enquanto vendas e propaganda são apenas a ponta do iceberg que é o marketing.

Cabe portanto ao marketing, de acordo ICSC (1997e, p. 5), zelar pela comunicação visual do empreendimento, pela limpeza do empreendimento e pela facilidade de acesso ao shopping center, eliminando possíveis obstáculos que dificultem o acesso ao empreendimento. Jones (1994, p. 15), por sua vez, afirma que o marketing precisa estar dotado de verbas para reter pessoas talentosas, encomendar pesquisas de mercado, promover a decoração sazonal, produzir e veicular uma comunicação profissional e criativa, além de manter eficientes programas de ação junto aos lojistas.

Dentre as muitas obrigações do empreendedor de um shopping center, o ICSC (1997e, p. 8) relaciona: paisagismo, ambientação, facilidade de acesso, promoção de eventos, organização das praças de alimentação, estrutura e limpeza dos banheiros, além de outros serviços. Entre estes outros serviços, podemos citar: segurança, estacionamentos, recantos infantis gratuitos, fraldários, rádio com som ambiente e a prestação de serviços que interessam à comunidade, como postos de doação de sangue, postos para exames médicos gratuitos e emissão de documentos.

De acordo com Hernandez (2005, p. 3), o principal apelo da imagem de um shopping center é aquele que considera tanto as características funcionais como tamanho, localização, *tenant mix* e *layout*, e outras que o consumidor pode observar e proceder uma comparação objetiva, assim como considera também os atributos psicológicos, que são percebidos, como atenção e simpatia dos vendedores, a atratividade da decoração, as peculiaridades dos outros frequentadores, a atmosfera do lugar, o sentimento de conforto e de pertencer ao lugar.

Jones (1994, p. 7) relata que no início da indústria de shopping centers, o marketing do empreendimento era gerenciado por uma associação de lojistas, mas que, diante da falta de

conhecimento técnico e da falta de interesse e participação dos lojistas, foi preciso criar um fundo de comunicação, bancado pelos próprios lojistas, mas com gestão profissional. Posteriormente, o administrador passou a englobar o marketing às suas responsabilidades, até porque o resultado do trabalho do marketing guarda relação direta com o valor dos aluguéis a serem cobrados e conseqüentemente, com o valor do empreendimento, dando origem assim, ao atual modelo vigente no Brasil, no qual a administração monta um departamento de comunicação para gerir um fundo bancado pelas lojas satélites, chamado de Fundo de Promoção e Propaganda - FPP.

Jones (1994, p. 21) defende ainda que a excelência contínua no marketing de um shopping center depende de uma dotação de fundos adequada. Segundo o autor, esta dotação deve ser prevista antes mesmo que a primeira locação seja assinada, pois caso a contribuição dos lojistas não seja suficiente para a implantação de um programa de marketing excelente, o shopping center terá apenas aquilo por que os seus lojistas pagarem. Um fundo insuficiente torna o shopping center menos competitivo, incapaz de maximizar vendas, não sendo atrativo para os melhores lojistas e não podendo cobrar aluguéis mais caros, minimizando o retorno sobre o investimento.

O ICSC (1997e, p. 11-12) afirma que o mais importante fator para o sucesso de um plano de marketing é o desenvolvimento e a manutenção de boas relações entre empreendedores e operadores de um shopping center. Esta assertiva corrobora a opinião de Potsch e Souza Filho (1997, p. 133) que afirmam que um bom relacionamento entre lojistas e empreendedores cria relacionamentos duradouros e colabora para o sucesso das lojas e do empreendimento. Entretanto, Jones (1994, p. 3) afirma que obter a participação de lojistas em empreendimentos cooperativos é o maior problema encontrado na gestão do marketing de um shopping center.

A participação do lojista na gestão do FPP é prevista por Jones (1994, p.26-30) na forma de um comitê de consultoria, do qual deverão participar lojistas satélites e representantes de grandes lojas, desde que, contribuam para o referido fundo. O modelo proposto é prática corrente em shoppings centers brasileiros sob o título de comissão de propaganda. O autor afirma que as grandes lojas não devem mesmo contribuir com o fundo, afinal já investem mais que 3% de suas vendas em propaganda.

Como critérios auferíveis que servem para avaliar a eficiência do planejamento de marketing de um shopping center, Hines (1988, p. 196-197) aponta: (a) o faturamento global do

empreendimento; (b) o faturamento dividido pela Área Bruta Locável – ABL; (c) *marketshare*; (d) nível de reconhecimento por clientes potenciais; (e) nível de propagação dos atributos do shopping center.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 47), o *mix* de marketing de um produto está dividido em quatro variáveis controláveis, conhecidas como os ‘4Ps’, que são: produto, preço, praça e promoção. Produto refere-se aos bens e serviços que uma organização oferta ao mercado, incluindo suas peças e serviços comercializados conjuntamente. No estudo em voga, o conceito de produto será tratado através da perspectiva do *tenant mix* do shopping center. Promoção é o conjunto de ações que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes a adquiri-lo, ou seja, a comunicação. O conceito de praça abrange a localização e as ações da empresa que disponibilizam o produto aos clientes, com vistas à sua conveniência. Preço é a quantia em dinheiro que os clientes precisam desembolsar para adquirir um produto. Essas quatro variáveis serão analisadas a seguir, a começar pela persuasão do cliente, que ocorre por meio da comunicação do shopping center.

3.4.1. PROMOÇÃO DE SHOPPING CENTERS

Botelho (2001, p. 37) ensina que os contratos de locação de shopping centers prevêm, além do aluguel e das despesas de condomínio, uma contribuição compulsória para o FPP, que gira em torno de 10% do valor previsto como aluguel. Este fundo tem como objetivo financiar a comunicação do shopping center e comumente, empresas que investem em comunicação e funcionam como pólo de atratividade para o shopping center, conseguem reduções dessa alíquota, chegando à isenção. Estas operações são conhecidas como âncoras. A justificativa para o fato vem de Rimkus (1998, p. 68), quando afirma que as lojas âncoras atraem o grande público, beneficiando as lojas menores por conta de investimentos feitos diretamente em propaganda.

Psillakis (1984, p. 28-30) divide em três vias a comunicação de um shopping center, sendo a comunicação promocional, a comunicação institucional e as relações públicas.

Entre as peculiaridades da promoção de shopping centers, o autor sugere para a comunicação promocional, o uso dos proveitos de localização, as facilidades de acesso, a beleza arquitetônica e o conforto para o usuário, mas tudo isso vai depender do perfil sócio-econômico do seu público-alvo, para atrair este público específico o autor sugere também que aspectos diferenciadores de cada shopping center sejam a base da sua comunicação.

Para atender a comunicação institucional, o autor defende o uso de uma campanha continuada, com o objetivo de formar uma imagem de simpatia, qualidade, interesse e confiança a ponto de fazer com que o cliente perceba este empreendimento não apenas como mais uma opção de compra, mas como um shopping center melhor que os concorrentes.

A pesquisa de mercado para a avaliação dos resultados obtidos é recomendada pelo autor, inclusive para perceber tendências de mercado e mudanças no comportamento do consumidor.

O próximo item a ser abordado nesse trabalho trata da formação de preços em shopping centers.

3.4.2. CRITÉRIOS PARA FORMAÇÃO DE PREÇOS

Segundo Nagle e Holden (2003, p. 10), o preço não é somente parte do marketing, mas guarda também relação com as áreas de finanças e estratégia. Os autores afirmam que a correta precificação é a interface entre estas três áreas da empresa. Reforçando esta idéia, Leite Filho (2003, p. 2) afirma que a definição do preço é resultado do processo de planejamento da empresa e da interação de suas diversas áreas. Também Santos (1997, p. 5) afirma que a definição do objetivo de preço praticado por uma organização é condicionada por seus objetivos como um todo, devendo estes, ser congruentes com as políticas funcionais e globais da companhia. Já Bruni e Famá (2002, p. 349) destacam que as decisões empresariais ligadas à gestão financeira precisam preocupar-se com os custos e os preços, ressaltando assim a relação existente entre a variável preço e as finanças de uma organização.

O modelo de precificação utilizado por uma empresa guarda relação direta com o público-alvo a ser atingido por determinado produto. Nagle e Holden (2003, p. 15) defendem que a precificação lucrativa requer uma integração entre os custos e o valor do produto, de acordo com a percepção do consumidor e que primeiro deve ser analisado quanto o consumidor aceita pagar por um produto, para posteriormente definir que mercados atender e que quantidades produzir.

Nagle e Holden (2003, p. 74) defendem, ainda, que por conta da subjetividade do conceito de valor, o modelo de precificação baseado em valor é por vezes rejeitado por não ser prático. Bruni e Famá (2002, p. 350) dirimem a questão quando afirmam que o valor consiste nas características desejadas pelos consumidores e atendidas pelo produto ou serviço. Outra vez Nagle e Holden (2003, p. 82) defendem que a utilização da referida estratégia de precificação envolve o gerenciamento da percepção do consumidor, de modo a levá-lo a pagar o preço cobrado, acima do valor recebido.

Numa abordagem de caráter técnico do tema precificação, ainda Nagle e Holden (2003, p. 1) afirmam que a precificação estratégica demanda um conjunto coerente de políticas e procedimentos de precificação, em congruência com a estratégia da empresa, explicando a precificação como uma técnica que precisa estar em consonância com os objetivos organizacionais estabelecidos.

Paixão, Bruni e Ladeira (2006, p. 1-2) abordam a precificação baseada em valor e afirmam que para estabelecer uma precificação superior é preciso estabelecer fortes associações subjetivas entre produto e consumidor. É objetivando o auferimento de uma vantagem competitiva, que pode ser de forma, de desempenho, de conformidade, de durabilidade, de confiabilidade, de facilidade de reparo, de estilo, de design, de entrega, de manutenção, de símbolos ou de marca, que são desenvolvidas muitas ações de marketing. Este modelo de precificação envolve o conceito de produto ampliado, menos sensível a variações no preço, apresentando dessa forma, uma menor elasticidade. Outro aspecto abordado pelos autores citados é que, em geral, preços altos são associados à qualidade, o que nem sempre é verdadeiro.

Já a abordagem baseada em custos, tem no *mark-up* a sua técnica mais difundida. Segundo Sousa e Canedo Júnior (1999, p. 2), esta técnica consiste na aplicação de um índice sobre o valor de custo do produto, aferindo assim, um preço de venda que cubra o custo do produto e

de todas as outras despesas não embutidas no custo do produto, além de prever uma margem de lucro para a operação. Os autores afirmam que esta técnica ainda é largamente utilizada por empresas varejistas de médio e pequeno porte. Segundo Santos (1997, p. 7), a identificação, a acumulação e a apropriação de custos e despesas de uma organização será objeto de análise na decisão do preço de venda de um produto.

Leite Filho (2003, p. 4) resgata a teoria do mercado, que consiste numa metodologia de precificação baseada nos preços praticados pela concorrência. Nesta teoria, o objetivo básico é estabelecer o preço dos produtos baseando-se em produtos similares ofertados pela concorrência.

Para uma correta utilização da precificação baseada em valor, é preciso avaliar com precisão quais atributos são importantes e o quanto o consumidor está disposto a pagar por um determinado produto ou serviço. Nagle e Holden (2003, p. 336) propõem o uso da análise de solução de compromisso. Esta técnica tem como objetivo analisar a sensibilidade a preço e a outros atributos do produto. O seu diferencial está na capacidade de desagregar o preço de um produto nos valores que os consumidores creditam a cada atributo desse produto. Assim sendo, a análise de solução de compromisso tem o poder de subsidiar novos projetos que premiem tão somente os atributos pelos quais os consumidores estão dispostos a pagar, podendo ainda identificar o quanto estes consumidores se dispõem a pagar por cada um dos atributos do produto, fazendo assim uma análise relativa do valor não apenas de cada produto mas, de cada um de seus atributos.

As estratégias de precificação, baseadas em valor e em custos corroboram as idéias de Porter (1989, p. 9-12), que afirma existirem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva a diferenciação e o baixo custo. Porter (2003, p. 37-39) explica que a diferenciação ocorre com a criação de algo percebido como único no âmbito de determinada indústria, selecionando-se um ou mais atributos que muitos compradores consideram importantes e adotando um posicionamento singular com o objetivo de privilegiar tais atributos. A diferenciação pode estar no produto, no sistema de entrega, na comunicação ou em diversos outros fatores relacionados ao produto. Enquanto a vantagem competitiva baseada na liderança do custo total requer a construção de instalações em escala eficiente, uma vigorosa perseguição da redução de custos pela curva da experiência e pelo rígido controle das despesas, essa vantagem pode ser também oriunda de diversos fatores, entre eles, o acesso preferencial a matérias-primas, a economia de escala e o uso de tecnologias patenteadas.

De acordo com Porter (1989, p. 11), a escolha da estratégia de diferenciação franquia à empresa a adoção de um preço-prêmio. O preço-prêmio é um nível de preço marcado acima da concorrência e que serve também para conceituar o produto no mercado. Nagle e Holden (2003, p. 81) chegam a afirmar que o preço-prêmio de um produto é comumente muito maior que o aumento percentual relativo à eficiência técnica do produto.

Nagle e Holden (2003, p. 118) destacam a importância da criação e manutenção de uma vantagem competitiva. Afirmam ser esta a única fonte sustentável de lucratividade, vez que, empresas que mantêm vantagem competitiva não precisam abrir mão de sua lucratividade para atrair clientes, além de não permitirem que a concorrência copie rapidamente as suas estratégias, a não ser por um custo elevado, o que desencoraja o mercado a fazê-lo.

Uma idéia importante para o presente estudo é o conceito de elasticidade de preço. Kotler e Armstrong (2003, p. 271-272) afirmam que as organizações precisam entender de que forma comportar-se-á a demanda de determinado produto frente a alterações no seu preço. Se a demanda de um produto é elástica, a empresa deverá considerar a idéia de proceder pequenas mudanças no preço do produto, com vistas a ampliar suas vendas e através do ganho de escala, aumentar a sua lucratividade. No entanto, caso o produto em questão seja de demanda inelástica, nenhum efeito nas vendas surtirá a possível alteração a ser procedida no preço do produto. Quando uma empresa adota a estratégia de diferenciação para um ou mais produtos a demanda desses produtos fica menos sensível a mudanças de preço, sendo percebida como menos elástica.

Vale ressaltar que quando é abordado o quesito preço, este trabalho não faz referência aos preços pagos pelos consumidores, mas sim, ao preço pago pelos operadores de lojas aos empreendedores do shopping center, esses preços, naturalmente vão compor os custos da empresa varejista e possivelmente sejam refletidos no preço final ao consumidor. No entanto, ao contrário do que possa parecer, o quesito preço é de suma importância para este estudo, pois é a partir da definição do preço do incorporador que os operadores tanto de lojas que utilizam marcas próprias, como de franquias, começarão a efetuar os seus cálculos para estudar a viabilidade econômica da instalação de mais uma unidade de vendas.

O preço do aluguel de uma unidade de vendas é calculado em função do valor do imóvel e segundo o ICSC (1997c, p. 1-2) as forças que afetam o valor de um imóvel são: (a) forças sociais, como crescimento da população, sua densidade, a formação das famílias, o

comportamento social e a educação da população local; (b) forças econômicas, a exemplo dos recursos naturais, das tendências comerciais, industriais e do mercado de trabalho, disponibilidade de moeda corrente e de crédito, níveis de preço, taxas de juros e a carga tributária; (c) forças políticas, como zoneamento de cidades, leis e regras locais, política monetária e habitacional; (d) forças físicas, como a topografia, o clima, o solo. Além de fatores como transportes, escolas e parques e fatores financeiros.

O empreendedor de shopping center recebe como aluguel, um percentual das vendas brutas da loja, de acordo com o ICSC (1997a, p. 12). É comum em aluguéis de shopping centers a contratação de um aluguel mínimo, que leve em conta o retorno esperado para o investimento, segundo o ICSC (1997c, p. 12). Essa prática consiste no estabelecimento de um valor básico de aluguel, em moeda corrente, reajustável através de um índice legalmente aceito, que de acordo com Botelho (2001, p. 34) é chamado de aluguel mínimo e serve para que ocorra uma divisão de riscos entre empreendedor e operador. Este valor será igual ao valor cobrado no mês quando o valor do aluguel percentual, obtido através da aplicação de um percentual contratado sobre o faturamento bruto da unidade de vendas em questão não ultrapassá-lo. Portanto, mensalmente compara-se o valor do aluguel percentual com o valor do aluguel mínimo, prevalecendo o maior entre eles. O autor afirma que o uso do mecanismo do aluguel variável funciona para evitar desgastantes renegociações periódicas do valor do aluguel. Vale lembrar que de acordo com o ICSC (1997b, p. 9) a alíquota do aluguel percentual pode ter grande variação em função do ramo a ser explorado. Esta prática é referendada por Wang (2003, p. 12) e confirmada por Gerbrich (1998, p. 4), que afirma ainda que o percentual sobre as vendas raramente é maior que 10%. No decorrer do seu trabalho, Wang (2003, p. 14) cita ainda um sistema de aluguel percentual baseado em taxas que variam em função do faturamento bruto da unidade de vendas.

Slongo e Meira (1998, p. 2) reafirmam a existência dos dois aluguéis e citam também a existência de luvas. Prática comum neste mercado, as luvas são pagas por um locatário novo ao locatário anterior do ponto em que será instalada a loja. Esta operação deve ser aprovada pela administração do shopping center, que diante da oportunidade de assinar um novo contrato de locação, se reserva o direito de cobrar multa por transferência, calcular novo valor do aluguel mínimo, estipular nova alíquota para o aluguel percentual e ainda vetar alterações do *mix* da unidade em questão. Em casos de primeira locação, o shopping center configura-se como beneficiário do pagamento a título de luvas.

Para evitar que o lojista informe valores inferiores aos verdadeiramente apurados, minimizando assim, o valor de aluguel devido, segundo Botelho (2001, p. 38), os shopping centers mantêm um departamento de auditoria. Este departamento é responsável pelo monitoramento dos valores informados, o que ocorre por meio da comparação do valor de faturamento declarado com o faturamento de lojas similares, com o faturamento da própria loja em outros períodos e por meio de auditorias presenciais realizadas no próprio caixa da loja. Existe ainda o recurso de realizar campanhas promocionais que exigem a troca de notas fiscais para que o cliente concorra a sorteios, fazendo do consumidor um agente fiscalizador do lojista.

Após a discussão acerca do tópico precificação em shopping centers, chega-se à discussão quanto ao tópico *tenant mix*, que constitui-se na abordagem relativa ao produto que o shopping center oferta a seu consumidor.

3.4.3. *TENANT MIX*, O PRODUTO DE UM SHOPPING CENTER

Segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 347), o shopping center é um grupo de negócios de varejo planejado, desenvolvido, possuído e administrado como uma unidade. Para tornar-se atrativo, de acordo com Potsch e Souza Filho (1997, p. 125) e Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 3), este grupo de negócios deve congrega uma variedade de atividades, que oferte um conjunto de comodidades aos seus frequentadores, atendendo assim as suas necessidades, além de, como acrescenta Applebaum (1970), gerar o maior rendimento de aluguéis possível. A esta distribuição chama-se *tenant mix*, e segundo Applebaum (1970), é fator chave para o desenvolvimento de um shopping center.

De acordo com Rimkus (1998, p. 68), por meio do planejamento prévio do *tenant mix* é que se torna possível a convivência lucrativa entre grandes e pequenos empreendimentos. Wang (2003, p. 1) afirma que o *tenant mix* afeta diretamente o poder de atratividade do shopping center. Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 10-12) chegam a afirmar que ofertas financeiramente vantajosas devem ser desprezadas em prol do *tenant mix* ideal e que o gerenciamento deste, pode envolver até a fusão e a divisão de unidades de vendas, com o

objetivo de atender às novas demandas do varejo. Para garantir essa flexibilidade sugerem o uso contratos de aluguel mais curtos, com prazos inferiores a cinco anos, prazos geralmente praticados e requeridos por lojistas que justificam como tempo para recuperação do investimento em instalações. Mas Jones (1994, p. 29) faz um alerta acerca da escolha dos lojistas que comporão o shopping center e avisa que lojistas que não podem dispor de 3% do seu faturamento bruto para ações de marketing, talvez não devam estar no shopping center.

O planejamento do *tenant mix* de um shopping center deve partir de uma pesquisa de mercado que determina o potencial de venda de cada setor a ser explorado, segundo Potsch e Souza Filho (1997, p. 128-129), Wang (2003, p.6), Gerbrich (1998, p. 2) e Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 1) apenas seguindo essa diretriz é que um shopping center atingirá o ápice do seu potencial de vendas, maximizando o retorno obtido pelo investimento. Para tanto, Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 9) propõem um monitoramento do desempenho de cada unidade de venda e lembram que cada vacância é uma oportunidade de reformulação do *tenant mix*. Applebamum (1970) alerta para o fato de que as trocas de operações tendem a alterar o plano original. Isso pode ocorrer, mas sem grandes variações no espaço total dedicado a cada ramo de negócio, afinal o *tenant mix* planejado deve maximizar a receita de aluguéis, considerando a distribuição projetada de vendas, que por sua vez, deve ser baseada na renda da população local, calculada por meio de dados disponíveis em recenseamentos, cruzados com o tamanho das lojas.

Outro fator relevante apontado pelos autores citados no parágrafo anterior é que faz parte do *tenant mix*, a localização de cada unidade de vendas dentro do shopping center, e que isso consiste em uma estratégia de distribuição de fluxo de pessoas. Gerbrich (1998, p. 2) e Wang (2003, p.8-9) defendem inclusive a colocação de lojas-âncora distantes das praças de alimentação, pois por conta desse fluxo ser inevitável, esta decisão beneficiaria todo o shopping center. Gerbrich (1998, p. 2) ainda direciona a instalação de serviços que considera menos atrativos, como lavanderias e agências de viagem, para a periferia do empreendimento.

Cansa (1990 *apud* Downie, Fisher e Willianson 2002, p. 10) sugere que o *tenant mix* de um shopping center deve evoluir naturalmente, operado pelas forças de mercado que excluem os varejistas mal sucedidos, substituindo-os por novos e propõe ainda que o gerenciamento do *tenant mix* fique a cargo das associações de lojistas.

Wang (2003, p. 11) defende a busca por novos tipos de varejo. Estas lojas atrairão clientes por conta de sua exclusividade na oferta de certos bens e serviços. Defende a variedade do *tenant mix*, pois cada tipo de varejo tem seu o poder de atratividade e a soma desses poderes é que gerará fluxo no empreendimento, este seria, segundo o autor, o motivo do grande poder de atratividade das lojas de departamentos.

Um dos itens mais importantes do *tenant mix* de um shopping center é o entretenimento. Deutsch (1999, p. 5) e Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 8) afirmam que num empreendimento que deve ser voltado para o entretenimento e para a vida social das pessoas, fazer compras é apenas uma atividade casual e que o cliente atraído pelo entretenimento poderá apenas ver os produtos e efetivar as compras numa visita posterior.

Slongo e Meira (1998, p. 6) afirmam que executivos norte-americanos do setor de shopping centers defendem que o entretenimento aumenta o tempo de permanência do consumidor no shopping center, além de atrain-lo a retornar. Isso ocorre porque o consumidor não está interessado apenas em comprar bens, este consumidor quer também vivenciar experiências como ir ao cinema, praticar esportes, entre outras. Os autores afirmam também que entre os operadores de entretenimento mais procurados estão os cinemas multiplex, que contam com seis a dezoito salas de projeção, de tamanhos diversos, o que permite ampliar a oferta de títulos e horários.

A existência de entretenimento no shopping center beneficia todo o empreendimento, segundo Slongo e Meira (1998, p. 7) e Wang (2003, p. 7). Este último autor afirma ainda, que para permanecer mais tempo no shopping center, o clientes precisam comer e beber e que são as lojas de alimentação que provêem esse serviço, beneficiando todas as outras unidades de venda.

No que tange às lojas-âncora, Jones (1994, p. 217), quando afirma que estas tornar-se-ão dispensáveis até que desapareçam, entra em consonância com o discurso de Barcelos (1999), que disserta acerca de um movimento, existente entre empreendedores de shopping centers, que defende o fim da ancoragem tradicional e propõe a sua substituição por *mega-stores*, que seriam lojas de aproximadamente mil metros quadrados, ou opções de lazer. Esta nova configuração, ressalta a autora, pode significar aumento de renda para o proprietário do shopping center, pois tradicionalmente estas grandes lojas exigem bases contratuais extremamente favoráveis para instalar-se num shopping center. Verifica-se também que

fenômeno análogo deve ocorrer com o Fundo de Promoção e Propaganda - FPP, que custeia as ações de comunicação interna e externa do empreendimento, atualmente bancado apenas por lojas satélites e que neste novo modelo receberiam a contribuição destas mega-stores. Esta assertiva é referendada por Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 21), que admitem as mega-stores como unidades de venda com até dois mil metros quadrados.

Barcelos (1999) aponta ainda o crescimento de um formato que ganha espaço no mercado, que chama de lojas de departamento de linha limitada com foco no vestuário. Neste formato enquadram-se a C&A e a Renner, que junto com as mega-stores, devem ancorar os novos empreendimentos do setor de shopping centers. Já Wang (2003, p. 8) reforça a lógica tradicional e defende o benefício de aluguéis mais baixos para as lojas âncoras, por conta do seu poder de atratividade de público, o que é confirmado por Gerbrich (1998, p. 2), sendo que Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 4) destacam a qualidade dos produtos e os preços praticados pelas lojas-âncora como os seus principais atrativos. Por sua vez, Hines (1988, p. 224) destaca a importância de alguns inquilinos que classifica como fundamentais e afirma que do seu sucesso depende a sobrevivência de inquilinos secundários.

Segundo Jones (1994, p. 61), faz parte do planejamento do *tenant mix* de um shopping center:

- (a) avaliar se os atuais lojistas atendem e que lojas é preciso atrair para atender a demanda do mercado;
- (b) estudar quais lojas devem ser eliminadas, diminuídas ou aumentadas de tamanho;
- (c) estudar o posicionamento do shopping center em seu mercado, sob o prisma de cada ramo de atividade;
- (d) avaliar se o atual *tenant mix* do shopping center é capaz de atrair lojas importantes.

De acordo com Deustch (1999, p. 1) para conseguir um *tenant mix* bem elaborado é preciso definir inicialmente qual o público-alvo do shopping center e se o *tenant mix* atende a expectativa desse público, o sucesso do empreendimento estará facilitado. Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 7) afirmam que o *tenant mix* de shopping center o posiciona perante o consumidor, em relação aos seus concorrentes e que, com o crescimento do número de shopping centers, passou servir como elemento diferenciador entre os diversos empreendimentos, a influência das lojas-âncora nesta diferenciação é apontada como muito relevante, pois entendem estes autores, que as referidas lojas exercem dominante influência sobre a imagem do freqüentador de um shopping center, que por outro lado, pode diferenciar-se pela alta proporção de comerciantes independentes.

Uma tendência apontada de maneira recorrente nos trabalhos de Deutsch (1999, p. 2), Jones (1994, p. 218), Wang (2003, p. 1) e Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 1) é o agrupamento de lojas por estilos de vida, ou por semelhança. Esse pólo agilizaria a visita do cliente, facilitaria a pesquisa e a comparação de preços e produtos, gerando assim maior fluxo de clientes, por conta da minimização do tempo despendido e da redução do custo de transporte, e que, ainda permitiria que cada setor do shopping center tivesse uma característica peculiar. Wang (2003, p. 4) afirma ainda que o agrupamento de varejistas por produtos é uma saudável realidade em diversas experiências e que a decisão de compra do cliente ocorre devido a particularidades de cada varejista, devido a sua forma de fazer negócio, devido a qualidade dos produtos e serviços ofertados, devido a relação construída pelo varejista com o seu cliente e devido a diversas outras razões não ligadas ao preço.

Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 6) despertam para o fato de os modelos gravitacionais de mensuração de atratividade utilizados para calcular a atratividade de um shopping center levarem em conta apenas o tamanho do empreendimento shopping center, desprezando a forte influência exercida pelo *tenant mix* nessa capacidade de atrair pessoas para o empreendimento.

Hines (1988, p. 199-200) relata que durante o desenvolvimento do setor de shopping centers, muitas regras gerais sobre o *tenant mix* ideal foram anunciadas: (a) os shopping centers de vizinhança devem fazer uma maior oferta de produtos de conveniência e também, em menor escala, ofertar bens; (b) os shopping centers regionais, com uma ou duas grandes lojas, devem fazer grande oferta de bens e de serviços; (c) os shopping centers super-regionais, que são os mesmos regionais com quatro a seis grandes lojas, devem também fazer grande oferta de bens e de serviços, além da oferta de produtos de conveniência; (d) os shopping centers especializados, ou temáticos, devem concentrar a oferta de bens, de serviços e de produtos de conveniência, sempre no escopo da sua especialidade.

Por fim, o estudo acerca do marketing de shopping centers aborda o conceito de praça, que tem na localização do shopping center o seu eixo central. No caso de negócios varejistas que têm como foco central atender a população que mora ou trabalha em local adjacente ao próprio empreendimento, este item ganha em muito em importância. Afinal o foco central do seu trabalho vai estar diretamente relacionado com a sua localização e, por conseguinte, com os hábitos e a renda da população da região.

3.4.4. LOCALIZAÇÃO DE SHOPPING CENTERS

No mercado em pauta, o conceito de praça está diretamente relacionado com a localização de um shopping center e os diversos níveis de influência sobre as áreas que o circundam, assim sendo, para este estudo foram utilizados conceitos de marketing geográfico.

De acordo com Aranha e Figoli (2001), as formulações de August Lösch e Walter Christaller que ficaram conhecidas, em conjunto, como Teoria do Lugar Central – TLC, são capazes de descrever tamanho, números, espaçamento, além da composição funcional de centros comerciais, ambientados em um mundo microeconômico. Essa teoria prega que diante dos crescentes custos de transportes, a demanda por um produto guarda relação inversamente proporcional à distância que separa consumidor e fornecedor. Em caso de considerável aumento da distância, a demanda por um produto pode tornar-se nula. À distância que o consumidor aceita percorrer para chegar ao fornecedor, dá-se o nome de área de influência.

Para o shopping center e para o lojista que opera unidades de venda em um shopping center, ter em sua área de influência, grande população, quer residente, trabalhadora ou mesmo flutuante, pode ser a diferença entre sucesso e fracasso. O potencial de compra dessa população será estudado e estará refletido nos valores dos aluguéis cobrados por shopping centers instalados.

A área de influência de um shopping center será identificada por meio de pesquisas de mercado que identifiquem a origem dos seus frequentadores. Com as informações dispostas num mapa, a área aproximadamente circular mais próxima ao empreendimento apresentará mais frequentadores e será a sua área de influência primária, esta área abrange pessoas que moram ou trabalham a até cinco minutos do shopping center. A seguir será identificado um segundo nível de origem de frequência, que também de forma aproximadamente circular, definirá a área de influência secundária do shopping center, já esta área abrange pessoas que moram ou trabalham de cinco a dez minutos do shopping center. Sendo ainda identificado um terceiro nível de origem de frequência, que também de forma aproximadamente circular, definirá a área de influência terciária do empreendimento e abrange pessoas que moram ou

trabalham de dez a quinze minutos do shopping center. Esses parâmetros de tempo são medidos em tempo de deslocamento em veículo de passeio. Para medir as áreas de formato aproximadamente circular, são tomadas as medidas do seu raio.

Os autores lembram que o poder de atração de um centro comercial depende da quantidade, da diversidade e da qualidade de suas atividades, que funcionam como pólos geradores de tráfego. Mas não pode ser relegada a importância do sistema viário de uma cidade na briga por atrair mais frequentadores, além disso, estar instalado em local bem servido pelo transporte público de uma cidade, ou não, pode ser a diferença entre grandes lucros e grandes problemas.

Parente (2000) ressalta o apuro dos estudos de localização por meio do surgimento da metodologia do *Geographical Information System* – GIS, que permite uma análise que combina aspectos da geografia física urbana com as diversas características do mercado, como renda, densidade populacional, faixa etária, concorrência, entre outras.

O autor defende que a área de influência primária é a região mais próxima do empreendimento, onde devem estar concentrados 60% a 75% dos clientes. Já a área de influência secundária fica após a zona primária e abriga 15% a 25% dos frequentadores do empreendimento. Por fim, a área de influência terciária é a região que engloba o restante dos clientes, cerca de 10%. O contorno das áreas de influência deve ser definido por isocotas ou isocronas. Isocotas são linhas circulares que circundam o empreendimento e isocronas são linhas que indicam um mesmo tempo de percurso entre a residência ou o trabalho do cliente e o empreendimento. No entanto, é fato de que as diversas regiões no entorno do shopping center não exercem influência sobre o empreendimento de acordo com um padrão homogêneo, devido a barreiras naturais, como rios e morros, ou urbanas, como grandes avenidas, presença de concorrentes ou sistema de transporte público. Exercem influência sobre medida do raio das áreas de influência fatores como o tamanho da loja, a densidade populacional, a concorrência e o *mix* de produtos ofertado.

Por outro lado, Parente e Kato (2003) afirmam que em estudos com supermercados constataram a existência de grande variação no tamanho dos raios das zonas de influência destes empreendimentos varejistas. Sempre de acordo com o tamanho das lojas e a densidade populacional da região onde a loja está instalada, ao tempo em que destacam a importância do sistema de transporte público que atende a região.

3.5. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS EM SHOPPING CENTERS

Porter (2004) aponta três estratégias genéricas internamente consistentes: liderança em custos, diferenciação e enfoque. No mercado em voga, a estratégia da liderança em custos pode ser traduzida no formato de *outlet centers*, que são estruturas com instalações de baixíssimo custo, com taxas de aluguel, condomínio e Fundo de Promoção e Propaganda - FPP, inferiores às dos shopping centers tradicionais, o que permite aos seus operadores lojistas, o repasse dessa economia para o preço final dos produtos ali comercializados.

No formato de um shopping center continuamente aberto ao público, registra-se a existência de uma experiência deste formato na cidade de Salvador. Este shopping center fica no bairro do Uruguai e é chamado de Bahia Outlet Center. A não replicação do formato e, conseqüentemente, da estratégia selecionada, mesmo depois de tantos anos de sua inauguração, além da baixa frequência de público no local, denotam ser esta, uma experiência pouco exitosa.

Já a estratégia de diferenciação é adotada pelos maiores shopping centers, classificados como regionais. Estes empreendimentos vendem mercadorias de todos os tipos, mas têm cerca de metade de suas unidades de vendas alugadas a lojas satélite que exploram o segmento de vestuário. Além disso, oferecem uma gama de serviços aos seus clientes e são ancorados por algumas grandes operações. Este modelo de negócio é viável apenas em grandes cidades. Estes shopping centers buscam ofertar facilidades de acesso, *tenant mix* variado, diversas opções de entretenimento, entre outros diferenciais.

A realidade afasta-se da teoria neste caso, no tocante à quantidade de operações no ramo de vestuário. Com o crescimento de algumas empresas do setor, como C&A, Renner, Riachuelo e Marisa, que têm a lógica do seu negócio baseada na padronização e buscam a liderança em custos no seu setor específico, pouco espaço restou para os negócios menores. Quer seja amparadas na lógica inversa, ou seja, na customização, quer seja amparadas na melhor qualidade do atendimento prestado, quer seja amparadas no mercado de nichos, ou ainda amparadas no poder de suas marcas, parte das pequenas empresas do setor sobrevivem, mas é

certo que parte delas não resistiu à força dos gigantes do setor, o que fez com que os shopping centers precisassem adaptar-se e preencher estes espaços com operações de outros ramos do varejo.

A referida força que têm algumas empresas do setor de vestuário, que alcançaram grande representatividade, advém de dois fatores, basicamente. Do poder de barganha, pois comprando em grandes quantidades empurram seus preços para baixo e do poder da mídia de massa, disponível no mercado, mas inacessível ao pequeno comerciante pela questão dos seus custos.

A terceira estratégia genérica, o enfoque, é a eleita pelos shopping centers de vizinhança e pelos shopping centers especializados. Os shopping centers de vizinhança, na teoria, deveriam reunir lojas de conveniência e serem ancorados por um supermercado, o que nem sempre é possível. Na prática, este empreendimento direciona o seu enfoque sobre a zona de influência do shopping center, explorando o seu posicionamento geográfico e atendendo uma clientela que trabalha, reside ou transita no seu entorno.

Já no caso dos shopping centers especializados o seu enfoque recai sobre os produtos. São empreendimentos compostos por lojas especializadas ou temáticas, como vestuário, móveis e decorações, material esportivo, entre outros. Geralmente estes shopping centers não tem lojas âncora e são direcionado para as classes A e B.

Os shopping centers de vizinhança são muitos na cidade de Salvador e ofertam toda sorte de produtos. São conhecidos como galerias, como centros comerciais, e até mesmo como shopping centers.

Com relação aos shopping centers especializados, com enfoque em uma classe específica de produtos, existem duas recentes operações na cidade de Salvador. Uma fica na avenida Luiz Viana Filho, conhecida como avenida Paralela e a outra fica na avenida Barros Reis, ambas consistem em shopping centers especializados em veículos, o que atende à recomendação constante na literatura disponível, apenas destoando desta, pelo fato de não estar direcionado aos públicos A e B, mas sem prejuízo à sua identificação como shopping centers especializados. Estes shopping centers, pioneiros em sua categoria na cidade de Salvador, operam com as bandeiras Auto Shopping Itapoan, localizado na avenida Paralela e Auto Shopping Salvador, localizado na avenida Barros Reis.

Hines (1988, p. 219) avisa que é possível alterar a estratégia de um shopping center, mudando a sua imagem e até o nível dos preços ali praticados. A autora aponta a existência de registros de casos de shopping centers tradicionais, que seriam os regionais e os de vizinhança, que foram transformados em *outlet centers*.

Vale ressaltar que os três exemplos de shopping centers, citados apenas neste tópico da dissertação, não atendem à especificação mínima de 10.000 m² de ABL e assim não fazem parte da análise proposta neste trabalho.

4. METODOLOGIA

Para a execução deste trabalho foi escolhido o método da pesquisa descritiva, que segundo Gil (1999, p. 43-44), tem na descrição das características de grupos específicos o seu objetivo precípuo. Entre as características que distinguem a pesquisa descritiva, o autor cita o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Ainda de acordo com o autor supracitado, pesquisadores sociais que elegem como alvo de sua preocupação a atuação prática, devem optar entre pesquisas descritivas ou exploratórias, sendo a sua distinção feita de acordo com o nível da pesquisa, sendo que, as pesquisas descritivas propõem-se a ser mais detalhadas que as pesquisas exploratórias.

O autor aponta ainda uma maior frequência de utilização de pesquisas descritivas por alguns tipos de organização e cita como exemplos, empresas comerciais, partidos políticos, instituições educacionais, entre outras.

Para a consecução deste trabalho foram preparados três roteiros de entrevista semi-estruturada. O roteiro A, foi aplicado com o consultor responsável pelo Shopping Paralela e com os representantes de um investidor do Mega Center, atendendo assim aos dois projetos de grandes shopping centers destinados à cidade de Salvador. O uso de roteiros de entrevista semi-estruturada coincide com a citação de Gil (1999, p. 44), quando aponta esta prática como uma das mais significativas características da pesquisa descritiva.

O roteiro B foi preparado para ser aplicado com os gestores dos seis shopping centers, que atendem aos critérios estabelecidos para este estudo. Assim como previsto, todos estes gestores foram procurados, no entanto, foram concretizadas apenas as entrevistas relativas ao Shopping Center Iguatemi Salvador, ao Shopping Center Itaigara, ao Shopping Center Piedade e ao Shopping Center Lapa. No caso do Shopping Barra, apesar das tentativas, não foi ofertada qualquer oportunidade de realização da entrevista proposta. Enquanto isso, no caso do Salvador Shopping, a entrevista não foi realizada sob a alegação de que assuntos relativos à estratégia adotada não podem constar em pauta de entrevistas.

O roteiro C teve como objetivo pautar entrevistas com investidores dos seis grandes shopping centers instalados. Procurados investidores de todos os seis grandes shopping centers em

funcionamento na cidade de Salvador, uma entrevista foi realizada com um investidor do Shopping Center Iguatemi Salvador e também uma entrevista foi realizada com um investidor Shopping Center Itaigara. Duas entrevistas foram aplicadas com investidores do Shopping Center Piedade, assim como duas entrevistas foram realizadas com investidores do Shopping Barra. Representando o Shopping Center Lapa, mais uma entrevista foi realizada. No caso do Salvador Shopping, acerca do qual não foi realizada nenhuma entrevista, a empresa que anuncia ser detentora de 95% de seus ativos foi procurada e rejeitou-se a conceder a entrevista solicitada, indicando a administração do shopping center para tanto, o que também foi feito, outra vez sem sucesso.

Assim, este trabalho de pesquisa é composto por duas entrevistas relativas aos empreendimentos em desenvolvimento, quatro entrevistas realizadas com gestores de shopping centers instalados e sete entrevistas realizadas com investidores de shopping centers em funcionamento, perfazendo um total de treze entrevistas efetivamente realizadas.

Os roteiros são compostos por perguntas abertas, que permitiram a exploração de assuntos que surjam durante o processo de entrevista, e de perguntas que foram respondidas de acordo a escala de diferencial semântico ou escala de Likert.

Com o objetivo de analisar as condições de competitividade do setor em estudo, foram formuladas as perguntas de 1 a 14, inclusas nos roteiros B e C, que foram aplicados com gestores e investidores de shopping centers instalados.

Com vistas a identificar e caracterizar os novos empreendimentos do setor, em fase de desenvolvimento, foram propostas as perguntas 15 a 20, relacionadas no roteiro A, que serviu como base às entrevistas realizadas com investidor e consultor dos shopping centers em instalação.

Identificar estratégias competitivas selecionadas pelos grandes shopping centers, instalados e em instalação é o objetivo específico seguinte deste trabalho e para a sua realização, foram utilizadas as perguntas de 21 a 26, constantes dos roteiros A, que foi aplicado com investidor e com consultor de shopping centers em projeto, e B, que foi aplicado com gestores dos shopping centers instalados.

Para analisar as modificações nas estratégias dos shopping centers instalados, face a chegada dos novos entrantes e para a captação dos dados necessários a esta análise, foram formuladas

as perguntas 27 a 29, relacionadas no roteiro que será aplicado com gestores dos shopping centers instalados, ou seja, roteiro B.

Com vistas a proceder análise do desempenho dos atuais shopping centers e da percepção dos seus dirigentes quanto ao comportamento futuro deste setor, foram formuladas as perguntas 38 a 41, relacionadas nos roteiros B e C, respectivamente dirigidos a gestores e investidores dos shopping centers instalados.

Disponíveis nos apêndices encontram-se os três roteiros de entrevista semi-estruturada que foram utilizados na coleta de informações para a realização deste trabalho.

Durante o processo de aplicação das entrevistas propostas, foram realizadas todas as entrevistas planejadas para os shopping centers em desenvolvimento, o que representa o universo de duas entrevistas. Abordando do Shopping Paralela, respondeu a esta pesquisa o consultor responsável por aquele empreendimento. Quanto aos assuntos relativos ao Mega Center, responderam à pesquisa dois representantes da Euluz Empreendimentos Ltda, organização empreendedora deste projeto.

A entrevista proposta para os gestores dos grandes shopping centers de Salvador obteve êxito com quatro dos seis gestores procurados. Empréstaram seu tempo e experiência a este trabalho os gestores do Shopping Center Iguatemi, através de sua gerente comercial, do Shopping Center Itaipara, por meio de sua síndica, do Shopping Center Piedade, na pessoa do seu superintendente e do Shopping Center Lapa, por intermédio do seu gerente geral.

A aplicação da entrevista dirigida a investidores de grandes shopping centers em Salvador, encontrou a realidade de um mercado em que existem diversos investidores com aplicação de capital em mais de um empreendimento do setor. Apenas um shopping center, dentre os seis instalados não teve representação nas entrevistas realizadas.

Responderam a este roteiro um investidor do Shopping Center Iguatemi e outro do Shopping Center Itaipara, sendo que, ambos investem nos respectivos shopping centers de maneira individual. Pelo Shopping Center Piedade, responderam separadamente dois cotistas do SCP – Fundo de Investimento Imobiliário Administrado BR Capital DTVM S/A, maior investidor daquele shopping center, sendo que um deles também mantém investimento individual no mesmo shopping center. Representando o Shopping Barra, responderam à pesquisa um investidor que também atua de forma individual, além de dois representantes da Euluz

Empreendimentos Ltda, organização cotista do Shopping Barra, que responderam à pesquisa de forma conjunta. Já um consultor interno da Ecos – Fundação de Securidade Social do Banco Econômico S/A, colaborou com este trabalho na condição de representante de investidor do Shopping Center Lapa.

Poucos estudos foram realizados e publicados acerca do varejo, especialmente no Brasil. Talvez porque alguns profissionais sigam a velha máxima de que “o segredo é a alma do negócio”, talvez porque acreditem ser perda de tempo estudar aquilo que se pode viver na prática. Mas o que é fato comprovado por esta pesquisa, é que este cenário está em transformação, afinal a grande maior parte das entrevistas propostas foi realizada e contou não apenas com a atenção, mas com o entusiasmo de seus respondentes.

5. PESQUISA APLICADA NOS GRANDES SHOPPING CENTERS EM SALVADOR

5.1. EVOLUÇÃO DO SETOR DE SHOPPING CENTERS

A história dos shopping centers em Salvador começa em 05 de dezembro de 1975 com a inauguração do Shopping Center Iguatemi Bahia. Sua localização fôra estrategicamente escolhida, o empreendimento foi construído em frente ao terreno que abrigaria a futura estação rodoviária da cidade, que além de terminal para ônibus interurbanos e intermunicipais, ainda serviria como estação de transbordo para ônibus urbanos.

Esse ponto privilegiado estava no caminho da ainda recentemente inaugurada avenida Luiz Viana Filho, conhecida como avenida Paralela. Esta avenida deveria cumprir o papel de ligar a cidade ao maior aeroporto do estado e ao Centro Administrativo da Bahia, complexo para o qual o governo estadual, à época, transferiu a grande maior parte de suas instalações, com o objetivo de desafogar o centro da cidade de Salvador.

Por conta da instalação de uma nova unidade com o mesmo nome, na também baiana cidade de Feira de Santana, o Shopping Center Iguatemi Feira, o Shopping Center Iguatemi Bahia passou a chamar-se Shopping Center Iguatemi Salvador e abriga 538 lojas nos seus 68.295 m² de ABL. O shopping center tem algumas grandes lojas vendidas, mas a grande maior parte das suas lojas é comercializada sob o regime de locação. Sua administração está a cargo a Aliance Shopping Centers, que nomeia o seu superintendente. Esta empresa administra diversos outros shopping centers no mundo e é oriunda da fusão entre a Nacional Iguatemi e a General Growth Properties.

O segundo empreendimento do gênero a operar em Salvador foi Shopping Center Itagira, este shopping center tem hoje 13.096 m² de ABL e abriga 201 operações. Localiza-se na zona de influência primária do Shopping Center Iguatemi Salvador e caracteriza-se por seu modelo de comercialização das unidades que são em seu todo vendidas. O gestor principal exerce o cargo de síndico, que é ocupado por um condômino que é eleito para mandatos de dois anos.

Mudando o eixo do setor para o centro da cidade surge em 20 de novembro de 1986, o Shopping Center Piedade. Este empreendimento também teve as suas lojas vendidas quando do seu lançamento. No caso deste shopping center, os proprietários das unidades de venda elegem um conselho consultivo com cinco membros, para mandatos de dois anos e é este conselho que define a contratação do seu superintendente.

No Shopping Center Piedade, um fundo de investimentos imobiliários adquiriu unidades de venda que somadas ultrapassam 30% da fração ideal do empreendimento, o que faz com que a sua forma de comercialização seja mista, lojas vendidas, operadas por seus proprietários convivem com lojas locadas por este grande investidor e outros investidores menores. Suas 129 lojas ocupam 20.000 m² de ABL.

O quarto empreendimento do gênero a ser lançado foi o Shopping Barra, que fica num outro ponto da cidade, entre os bairros da Graça, do Chame-Chame e da Barra, que dá nome ao shopping center.

O Shopping Barra inicia operações em novembro de 1987. Este shopping center conta com 210 lojas, nos seus 38.333 m² de ABL, suas unidades de venda são locadas e sua administração está a cargo da empresa Enashopp, empresa que administra outros shopping centers, inclusive fora do Brasil.

O quinto e último empreendimento do setor a ser inaugurado antes do período de estagnação foi Shopping Center Lapa, que iniciou suas operações no mês de abril de 1996. Também construído no centro da cidade, não apenas está na zona de influência primária do Shopping Center Piedade, como seus terrenos são vizinhos.

As 170 lojas Shopping Center Lapa são locadas e ocupam seus 12.640 m² de ABL. Sua administração está a cargo da empresa AD Administração de Shopping Centers, que exerce a mesma função em diversos outros shopping centers no Brasil.

Depois de muitos anos sem o surgimento de qualquer outro empreendimento no setor de shopping centers com mais de 10.000 m², em 25 de abril de 2007 foi inaugurado o Salvador Shopping. Empreendimento do grupo JCPM, este shopping center conta com 260 operações, espalhadas em 46.000 m² e fica localizado na zona de influência primária do Shopping Center Iguatemi Salvador, em frente ao Hospital Sarah e no início da avenida Luiz Viana Filho, a avenida Paralela.

Segue abaixo tabela com dados dos grandes shopping centers instalados na cidade de Salvador:

Tabela 1. Shopping centers instalados na cidade de Salvador.

Shopping Center	Sistema de comercialização	ABL(m ²)	Operações
Iguatemi	Misto	68.295	538
Itaigara	Vendido	13.096	201
Piedade	Vendido	20.366	129
Barra	Locado	38.333	210
Lapa	Locado	12.640	170
Salvador	Locado	46.000	260
Totais		198.730	1.508

5.2. EVOLUÇÃO DAS CONDIÇÕES DE COMPETITIVIDADE

Porter (1989) define as cinco forças competitivas como novos entrantes, fornecedores, compradores, produtos substitutos e concorrência. Assim sendo, a análise do mercado de grandes shoppings centers de Salvador, objetivo precípua deste trabalho, permeará todos os itens citados.

Com relação aos novos entrantes, é recorrente entre gestores e investidores a idéia de que o momento do mercado em estudo, quando existe a entrada de novos *players*, deve gerar uma flexibilização por parte dos shopping centers instalados nas negociações com operadores lojistas, mais especificamente com relação aos preços praticados. Esta idéia conforma o ponto de vista de Porter (1989) que afirma que a queda nos preços praticados é o primeiro efeito previsto e que dele decorrerá a queda da rentabilidade das organizações instaladas no mercado.

Porter (2004) aborda a questão da diminuição dos preços praticados, que ocorre quando os concorrentes estabelecidos diminuem o preço de venda para que o negócio deixe de ser atrativo para os novos entrantes. No presente estudo pode-se observar que o fenômeno da redução de preços pode sim ocorrer, mas essa ocorrência não se dá por conta de uma ação deliberada dos shopping centers instalados para criar barreiras à entrada de novos concorrentes, e sim por conta do acirramento da concorrência.

Com relação aos fornecedores dos shopping centers não foi apontado qualquer registro de dificuldade. Demandas como serviços de água e esgotos, energia elétrica, telefonia, terceirização de mão-de-obra, construção civil, administradoras de shopping centers, entre outras, geram para o mercado muito mais oferta do que o setor de grandes shopping centers de Salvador possa demandar, assim não se configura em qualquer situação percebida o poder de negociação dos fornecedores, afora na exceção citada a seguir.

Nas ferramentas de comunicação utilizadas pelos shopping centers pesquisados, foram citados os veículos tradicionais, como televisão, rádio, *busdoor*, outdoor, mobiliário urbano, assessoria de imprensa, sinalização interna e externa do empreendimento, promoção no ponto-de-venda e por meio de *sites*. Esta última ferramenta citada corrobora a afirmação de Kotler e Armstrong (2003, p. 15-16), que apontam para a conectividade entre organização e consumidores como a chave para um relacionamento duradouro.

O setor de veículos de comunicação é o setor no qual o poder de negociação dos fornecedores pode crescer e vir a criar dificuldades para os grandes shopping centers. Os veículos de comunicação de grande alcance são limitados e devem respeitar princípios relativos à concorrência. Por exemplo, um canal de televisão não deve veicular num mesmo intervalo comercial, filmes de dois concorrentes diretos, então os intervalos comerciais dos programas de maior audiência dos apenas quatro canais que usualmente são utilizados pelos grandes shopping centers podem ficar concorridos, possivelmente aumentando seus preços.

Outro exemplo da área de veículos de comunicação são as empresas que detêm autorização para explorar o mobiliário urbano de Salvador, que são apenas duas. E sendo apenas duas empresas e que não devem veicular peças de concorrentes diretos na mesma semana, que é o seu período de veiculação, em semanas concorridas como as que antecedem datas especiais para o varejo, ocorre o estrangulamento e propostas de veiculação são rejeitadas pelo veículo, prejudicando o planejamento de comunicação de alguns empreendimentos. Como a comunicação por meio desses veículos é absolutamente indispensável a um empreendimento como um shopping center, este poder tende a ganhar representatividade à medida que novos empreendimentos passam a operar na cidade e a disputar espaço nestes mesmos veículos.

O poder dos compradores, que no estudo em pauta estão representados pelos operadores lojistas, apresenta-se exponencialmente potencializado neste momento pela grande ampliação da quantidade de área ofertada e como define Porter (2004), estes compradores podem exigir

preços mais baixos, melhor qualidade do produto ou mais serviços agregados. No presente estudo, as entrevistas realizadas apontam para a primeira opção. No entanto, este poder fica fragilizado pela descentralização da negociação com os operadores lojistas de unidades satélites, as lojas menores. Por outro lado, fica ainda mais latente quando existe a concentração do poder de compra, como ocorre com alguns grandes operadores lojistas, como as grandes lojas, os bancos e as grandes operações de entretenimento.

Solicitados a classificar o nível de tensão existente na relação entre gestores de shopping centers e operadores lojistas, tanto investidores como gestores respondentes apontaram grande variação de opinião, conforma demonstra a tabela abaixo.

Tabela 2. Nível de tensão existente na relação entre gestores e operadores lojistas.

	Muito fraca	Fraca	Moderada	Forte	Muito forte	Abstenção	Total
Gestores	1	2	0	0	1	0	4
Investidores	1	0	3	1	0	2	7

Como não existe uma relação lógica entre as respostas de investidores e gestores de cada shopping center, depreende-se que as respostas não refletem a realidade existente ou que existem percepções diferenciadas acerca do mesmo assunto. De qualquer forma, o resultado apontado por esta questão confirma as diversas recomendações acerca do tema, como Hines (1988, p. 218) que alerta para a necessidade de haver contato ininterrupto entre operadores lojistas e gestores de shopping centers. Já Potsch e Souza Filho (1997, p. 131-133) afirmam que conseguir que todas as operações integrem-se às ações do shopping center, configura-se num dos maiores desafios dos empreendedores de shopping centers e que um bom relacionamento entre gestores e operadores lojistas cria relacionamentos duradouros e contribui para o sucesso tanto das lojas, como do shopping center. Por sua vez, o ISCS (1997e, p. 11-12) afirma que o desenvolvimento e a manutenção de boas relações entre gestores e operadores é o fator mais importante para o sucesso do plano de marketing de um shopping center. Enquanto Jones (1994, p. 3) reedita a assertiva que prega que conquistar a participação dos operadores lojistas é a maior obstáculo à gestão do marketing e um shopping center.

Como de acordo com Porter (2004), produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função do produto em questão, assim, este estudo analisará como produtos substitutos três outros formatos varejistas: os centros comerciais e pequenos shopping centers, o varejo instalado nas ruas da cidade e o comércio eletrônico.

A concorrência exercida pelos pequenos shopping centers e centros comerciais é considerada como fraca pelos gestores dos grandes shopping centers de Salvador. Já entre os investidores a opinião varia, mas também não passa de moderada. A tabela abaixo descreve a frequência das opiniões emitidas pelos respondentes dessa pesquisa.

Tabela 3. Concorrência dos pequenos shopping centers e centros comerciais.

	Muito fraca	Fraca	Moderada	Forte	Muito forte	Abstenção	Total
Gestores	0	4	0	0	0	0	4
Investidores	3	1	3	0	0	0	7

As principais vantagens dos grandes shopping centers apontadas de forma recorrente por gestores e investidores são o *tenant mix*, o conforto e a segurança ofertados. Entre as desvantagens apontadas, foram registradas citações quanto à falta de estacionamento em tamanho adequado porque ainda não pode ser cobrado, além do custo operacional mais alto para o operador lojista, o que pode ser refletido no preço final dos produtos.

Esta derradeira alegação aponta para a obra de Porter (2004), que afirma ser preocupante o produto substituto que é capaz de aprimorar o seu *trade-off* entre preço e desempenho. Afinal se o seu preço é menor, a sua diferenciação também pode ser mais fácil de ser conquistada por duas formas de diferenciação, a primeira pela menor necessidade de operadores específicos, o que facilita a criação de um produto diferenciado e a segunda pela localização, que privilegia localidades específicas.

Fica nítida a idéia de que a concorrência imposta pelos pequenos shopping centers e centros comerciais não preocupam gestores e nem investidores dos grandes shopping centers de Salvador.

Com relação à concorrência do varejo de rua, tanto os investidores como os gestores entrevistados divergiram em suas opiniões, como pode ser verificado na tabela a seguir.

Tabela 4. Concorrência do varejo de rua.

	Muito fraca	Fraca	Moderada	Forte	Muito forte	Abstenção	Total
Gestores	0	2	1	1	0	0	4
Investidores	2	2	2	0	1	0	7

As opiniões colhidas reverberam de forma recorrente a desvantagem dos grandes shopping centers, que têm custos operacionais mais altos, o que encontra referência na obra de Porter (2004), como citado anteriormente. Já entre as vantagens levantadas estão a segurança, o conforto, o ar condicionado, o *tenant mix*, com destaque à oferta de serviços e de opções de alimentação e o grande fluxo de pessoas.

O que se percebe na análise das respostas coletadas é que a representatividade do comércio de rua é muito mais marcante no centro da cidade de Salvador, tanto que, as singulares escolhas pelas opções forte e muito forte são provenientes do gestor do Shopping Center Lapa e de um investidor do Shopping Center Piedade, respectivamente. Dessas respostas extrai-se a preocupação maior dos representantes de shopping centers instalados na região do centro da cidade com a concorrência exercida pelo varejo de rua.

Entre os gestores pesquisados, a concorrência do comércio eletrônico é percebida como fraca ou moderada. Já entre os investidores ocorreu maior variação, conforme demonstra a tabela abaixo.

Tabela 5. Concorrência do comércio eletrônico.

	Muito fraca	Fraca	Moderada	Forte	Muito forte	Abstenção	Total
Gestores	0	2	2	0	0	0	4
Investidores	3	0	1	1	0	2	7

A vantagem dos grandes shopping centers sobre o comércio eletrônico, mais amplamente apontada é possibilidade de ver, tocar e sentir o produto, além das citadas comodidade de receber o produto em casa e garantia. Já entre as desvantagens houve registros para imprecisão na entrega dos produtos e para a questão da segurança dos dados, o que confirma

as afirmações de Branski (2000), segundo o autor, o comércio eletrônico exige especial atenção às questões ligadas à segurança do *site* e do tráfego de informações sigilosas. Por sua vez, Ladeira (2001) concorda com a afirmativa anterior e ainda aponta a segurança no uso do cartão de crédito como um dos itens com maior incidência de problemas no comércio eletrônico.

O que é possível extrair do relatado é que a concorrência imposta pelo comércio eletrônico ainda não se configura como uma preocupação para o varejo instalado em grandes shopping centers da cidade de Salvador.

Quando o estudo questiona a rivalidade existente entre os concorrentes a opinião dos gestores pesquisados aponta para as opções moderada e forte, com incidência três vezes maior da primeira. Já entre os investidores, a opção moderada também recebe a maioria das marcações, no entanto, ocorreram marcações para as opções fraca e forte. As marcações encontram relacionadas na tabela abaixo.

Tabela 6. Rivalidade existente entre os shopping centers instalados.

	Muito fraca	Fraca	Moderada	Forte	Muito forte	Abstenção	Total
Gestores	0	0	3	1	0	0	4
Investidores	0	2	3	2	0	0	7

Dessas informações percebe-se que o palco da disputa pelo consumidor é a mídia, pois é lá que se dá o processo de sedução, o que ocorre através das campanhas lançadas no mercado com intuito de levar o cliente a cada um desses concorrentes. Porter (2004) prega que a batalha publicitária tende a aumentar o nível de diferenciação entre os concorrentes, podendo até ampliar a demanda por determinada classe de produtos, beneficiando todo um setor. Possivelmente, essa particularidade justifica a pequena representatividade da concorrência apresentada por shopping centers menores, centros comerciais e pelas lojas de rua.

No que tange às relações de cooperação, foi apontada a existência da troca casual de informações, inclusive por intermédio de organizações ligadas ao setor, como a Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL, a Associação Brasileira de Shopping Centers - ABRASCE e a Associação Brasileira de Lojistas de Shopping Center - ALSHOP. A identificação dessas

redes de informação reforça a premissa de Cavalcante e Fagundes (2007), de que antigos pólos isolados de crescimento deram lugar às redes de cooperação que apresentam entendimentos mais sistêmicos, lastreados por princípios neo-schumpeterianos, que valorizam o aprendizado.

Foi apontado também o planejamento de uma pretensa campanha publicitária conjunta entre alguns dos grandes shopping centers de Salvador, com a chancela da ABRASCE, para o início do processo de cobrança dos estacionamentos, ainda sem previsão de data. A referida campanha tem o intuito explicar o processo e de minimizar os efeitos negativos da decisão. Esta ação conjunta coaduna com as proposições de Bradenburger e Nalubuff (1996) que defendem o conceito de *co-opetition*. O termo representa uma simbiose entre cooperação e competição, que não tem como objetivo apenas o lucro, mas mudar a natureza do ambiente em que atuam determinadas organizações em prol delas mesmas, desenvolvendo o mercado como um todo e aceitando a idéia de que podem existir vários vencedores num mesmo mercado.

No que tange às relações de cooperação entre investidores e gestores de shopping centers e operadores lojistas, é preciso entender que afora algumas exceções, o negócio de um shopping centers é maior que o das empresas que nele operam. Assim sendo, esses negócios têm por natureza, lógicas distintas, apesar de comungarem de objetivo comum. Esse distanciamento passa pelas diferenças dos modelos de gestão adotados e muitas vezes, pela falta de interpretação de qual o verdadeiro negócio do parceiro. No entanto, as relações de cooperação existentes entre investidores, gestores e operadores lojistas de shopping centers ainda podem ser bastante ampliadas. Pois, se uma nova loja traz para o shopping center o clima e o aspecto de novidade, uma loja tradicional serve como referência e tem poder de atrair clientes. O caráter de interdependência entre o sucesso do shopping center e das operações que abriga é inegável.

Outra relação de cooperação que ainda pode ser muito desenvolvida é a relação entre os muitos operadores lojistas de um shopping center. Esse papel é exercido pelas associações de lojistas, mas permanece muito aquém do seu potencial. Isso ocorre por motivos diversos: (a) o operador lojista faz a opção por cuidar do seu negócio particular e não investe o seu tempo na melhoria das condições do ambiente onde exerce a sua prática comercial; (b) o entendimento dos outros lojistas, especialmente aqueles que atuam no mesmo ramo do varejo, como concorrentes e não como possíveis aliados; (c) a realidade de mercado, que inviabiliza a

contratação de executivos capazes de fomentar essa cooperação de maneira profissional e efetiva.

Efetivamente reunidos em torno de questões centrais, os operadores lojistas de um shopping center provavelmente, sair-se-iam melhor em suas negociações, pois ganhariam representatividade perante diversos dos seus *stakeholders*, entre eles, o próprio shopping center; o governo, representado em suas três esferas; sindicatos, sejam laborais ou patronais; e fornecedores de serviços, como transportes públicos e de cargas, entre outros.

Assim, os novos entrantes representam uma força significativa neste setor. Por sua vez, os fornecedores ainda não representam uma força capaz de influenciar de maneira marcante o setor. Já os compradores, neste caso, os operadores lojistas têm sua análise dividida em operadores de lojas satélites, que não representam uma força significativa neste mercado e em grandes operadores, que são sim, uma força representativa neste setor. Com relação aos produtos substitutos, tanto o comércio de rua, como o comércio instalado em pequenos shopping centers apresentaram-se como forças que têm significação neste setor, enquanto o comércio eletrônico não foi apontado desta forma. Já a concorrência dos outros *players* do mercado foi apontada como uma força representativa do setor.

Diante do exposto, é possível perceber que as condições de competitividade do setor ainda encontram-se favoráveis, permitindo a entrada de novos empreendimentos, desde que o seu planejamento esteja baseado em criteriosa pesquisa de mercado, com forte ênfase no fator econômico.

5.3. NOVOS EMPREENDIMENTOS DO SETOR

O cenário que abrange os grandes empreendimentos do setor mantinha-se estável até o ano de 2002, com apenas cinco grandes empreendimentos no setor de shopping centers, quando foi anunciada a construção de um novo grande shopping center na Rótula do Abacaxi, projeto hoje a cargo da Euluz Empreendimentos, sob o nome de Mega Center, ainda sem data para inauguração. Em 2003 foi anunciado, pelo empresário João Carlos Paes Mendonça, o Salvador Shopping, que encontra-se hoje em funcionamento e integra o grupo de seis grandes shopping centers da cidade de Salvador. Em 2005 foi noticiado mais um novo

empreendimento do setor na avenida Luiz Viana Filho, a Paralela, fruto de uma parceria entre a Walter Barreto e a Capemi, também de grande porte.

O próximo grande shopping center a iniciar suas operações em Salvador deve ser o Shopping Paralela, sua inauguração está prevista para o dia 29 de março de 2009, data em que a cidade de Salvador completa 260 anos de fundação. O empreendimento contará com 40.000 m² de ABL e deve inaugurar com 320 a 350 operações. R\$250.000.000,00 é o total do investimento previsto para o empreendimento que fica localizado na margem direita da avenida Luiz Viana Filho, conhecida como avenida Paralela, no sentido aeroporto. Vale ressaltar que esta avenida está contemplada no projeto do Metrô de Salvador, o que quando se realizar deverá incrementar o fluxo de pessoas no shopping center.

Uma característica marcante deste empreendimento é o seu projeto arquitetônico, assinado pelo arquiteto Fernando Peixoto e que traz preocupação especial com a leveza de suas linhas e com a largura de seus corredores. O projeto premia a relação com a região em que o seu terreno está inserido, para uma área interna nobre do empreendimento está prevista a construção de um bosque de mais de 600 m² de vegetação nativa. Além do bosque, está prevista a construção de uma parede de vidro, na área dos restaurantes, que servirá para a contemplação da mata atlântica no entorno do shopping center, área esta que manter-se-á preservada por conta de fazer parte do terreno do empreendimento, especificamente em cota que deve ser preservada por força de regulamentação com relação à ocupação legal daquele terreno.

A utilização da metodologia do *Geographical Information System* – GIS, anunciada pelo Shopping Paralela corrobora com as idéias de Parente (2000), que ressaltava ainda o apuro dos estudos de localização por meio do surgimento da metodologia do GIS, que permite uma análise que combina aspectos da geografia física urbana com as diversas características do mercado, como renda, densidade populacional, faixa etária, concorrência, entre outras.

Por sua vez, o projeto do Mega Center extrapola a concepção de um shopping center e premia, além desta, a construção no entorno do shopping center de dezessete outros edifícios de ocupação comercial e residencial. Este projeto é percebido pelos representantes do seu investidor como o projeto de um novo bairro, ancorado pelo shopping center e não de apenas um shopping center.

O empreendimento terá lugar num terreno de 90.000 m², localizado na rótula do Abacaxi, ao lado da ladeira do Cabula e contará com 54.102 m² de ABL, devendo iniciar suas operações com 368 lojas. A previsão de investimento soma R\$170.000.000,00, sendo R\$150.000.000,00 destinados à construção e instalação do shopping center, enquanto os outros R\$20.000.000,00 serão destinados a intervenções no sistema viário no entorno do empreendimento.

O terreno selecionado para este empreendimento está hoje numa região de grande fluxo de veículos, o que justificaria a sua escolha. No entanto, o diferencial de sua localização reside no fato do terreno estar ao lado daquela que será a única estação prevista pelo projeto inicial do Metrô de Salvador, que será servida pelas duas linhas previstas pelo projeto. Assim, será esta a única estação da cidade onde será possível o transbordo, o ato de deixar uma linha e acessar a outra, o que deve gerar grande fluxo de pessoas no seu entorno, que serão servidas pelo Mega Center.

Durante onze anos, entre abril de 1996 e abril de 2007, a cidade contou com 152.364 m² de Área Bruta Locável – ABL, ou seja, de espaço disponível à locação para operações varejo e com 1.248 operações de varejo, sendo estas lojas ou quiosques, sempre no escopo dos grandes shopping centers, com linha de corte mínima admitida nesta pesquisa em 10.000 m² de ABL.

Com a chegada do Salvador Shopping, a ABL disponível foi ampliada para 198.364 m² e a quantidade de operações, também ampliada, chegou a 1.508. Esses números representam uma ampliação de 30% na ABL disponível e de 20% nas operações, no escopo de grandes shopping centers soteropolitanos.

Somado aos números atuais, o crescimento previsto totaliza 292.466 m² de ABL e 2.076 operações. Comparando a projeção dos números com o período em que o mercado esteve estável, ou seja, antes da inauguração do Salvador Shopping, observa-se um crescimento de 91% na ABL disponível e um crescimento 66% no número de operações em grandes shopping centers de Salvador.

Questionados acerca das motivações para apostar no empreendimento de um grande shopping center no mercado de Salvador, os respondentes foram objetivos e convergiram para a mesma resposta, afirmando que se trata de uma oportunidade de mercado. Também coincidentemente, antes de tomar a decisão por empreender um grande shopping center, ambas as respostas apontaram para o estudo de outros modelos de empreendimento para os terrenos escolhidos, tendo sido estudados tanto modelos comerciais, como modelos

residenciais e modelos mistos, mas que, a conclusão foi de que um shopping center seria o investimento ideal às suas aspirações.

5.4. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS SELECIONADAS

O entendimento dos gestores entrevistados acerca do conceito de estratégia aponta para a adoção de uma linha específica que serve para balizar decisões mercadológicas no decorrer dos anos. Esta idéia coincide com a assertiva de Ansoff (1990, p. 95-96), que afirma que estratégia é um conjunto de regras que servem para orientar o comportamento de uma organização, por meio de padrões. Ao mesmo tempo em que coincide também com a idéia de Mintzberg (2000, p. 17-23), que estratégia é um padrão de comportamento ao longo do tempo.

A análise das entrevistas realizadas permite perceber que gestores apontam como parte da estratégia dos empreendimentos geridos, a necessidade de manter áreas comuns bem ambientadas, manter lojas atualizadas e manter o *tenant mix* atrativo. Essas afirmações referendam a assertiva de Hines (1988, p. 218-219), que aponta a premência da renovação periódica do shopping center, afim de mantê-lo atualizado no mercado. Ressalte-se que nas entrevistas não foi possível identificar qualquer sinalização acerca de monitoramento da implementação das estratégias selecionadas.

Um shopping center não define preços finais ao consumidor, apenas fixa o preço de locação dos seus espaços, mas tanto é plausível a prática de preços baixos pelos operadores de um shopping center, que o gestor do Shopping Center Piedade e os representantes do investidor do Mega Center afirmaram em suas entrevistas que a manutenção de preços atrativos é parte integrante da estratégia definida para os empreendimentos que representam. Tais assertivas remetem à aplicação da estratégia de liderança no custo total, proposta por Porter (2004, p. 36).

No entanto, a ênfase maior dada pelos gestores entrevistados reside nos fatores que distinguem os diversos empreendimentos. Essa ênfase pôde ser percebida por intermédio da

citação de atributos que funcionam também como elemento de distinção, o que permite o entendimento pelo uso da estratégia de diferenciação, pois, de acordo com Porter (2004, p. 39) é através da criação de algo percebido como único no âmbito de uma indústria que a estratégia de diferenciação pode ser utilizada.

Com relação aos shopping centers ainda em desenvolvimento, o consultor responsável pelo Shopping Paralela, apontou a localização do terreno, o projeto arquitetônico e o *tenant mix* daquele empreendimento como seus diferenciais. Já os representantes dos investidores do Mega Center apontaram a localização e a acessibilidade como os fatores de diferenciação daquele empreendimento.

O mesmo fator localização foi apontado pelos gestores do Shopping Center Piedade e do Shopping Center Lapa. No tocante às questões de diferenciação pela localização, Hernandez (2005, p. 1) alerta que com o crescimento do número de shopping centers, a localização deixa de ser uma vantagem e os empreendimentos precisam desenvolver peculiaridades, que sejam capazes de distingui-los dos seus concorrentes. Também o ISCS (1997e, p. 2), recomenda que o shopping center deve definir qual será o seu diferencial, aquilo que o fará ser distinguido de seus concorrentes.

Os gestores do Shopping Center Iguatemi e também do Shopping Center Piedade apontaram para a identificação do público com o shopping center como um fator de diferenciação. Essa afirmação coincide com a opinião de Porter (2004), segundo o autor, a diferenciação do produto envolve um sentimento de lealdade por parte dos seus clientes.

Os fatores citados de forma singular apontam para a tranquilidade e o clima familiar, citações feitas pela síndica do Shopping Center Itaipava e pelos fatores simplicidade e comodidade, citações proferidas pelo gestor do Shopping Center Piedade.

Por sua vez, o Shopping Center Iguatemi teve citados pelo seu gestor entrevistado, como fatores de diferenciação, além da identificação com o público, o seu *tenant mix*, percebido por sua gestão como superior aos demais e o fato de ter sido o primeiro shopping center do estado da Bahia, o que lhe confere o diferencial do pioneirismo. Tal assertiva encontra apoio na obra de Porter (2004), que afirma que a diferenciação pode ser proveniente do fato de o produto ter sido o primeiro a entrar no mercado. Este entendimento também encontra base na obra de Greenwald e Kahn (2005), os autores pregam que vantagem competitiva é algo que a empresa faz e que os seus concorrentes não são capazes de reproduzir.

Nenhuma informação colhida nas entrevistas foi clara o bastante para apontar para a estratégia de enfoque, definida por Porter (1989, p. 13) como a seleção de um segmento estreito dentro de uma indústria.

É possível concluir então que todos os shopping centers analisados à luz das idéias de Porter (2004), acerca de estratégias competitivas fazem a opção pela estratégia de diferenciação. A única ressalva a ser feita é para a afirmativa que o Shopping Center Piedade mantém preços atrativos, o que remete à estratégia de liderança nos custos.

5.5. POLÍTICAS DE MARKETING ADOTADAS

O *tenant mix* foi diversas vezes citado na pesquisa realizada, depreende-se daí a importância dada por gestores e investidores de grandes shopping centers, instalados e em desenvolvimento. A defesa de um planejamento técnico do *tenant mix*, confeccionado por meio de pesquisas de mercado é uma unanimidade entre gestores e investidores, quer de shopping centers instalados ou em desenvolvimento. Além de unânime na pesquisa, esta idéia coincide com as proposições de Potsch e Souza Filho (1997, p. 128-129), Gerbrich (1998, p. 2), Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 1) e Wang (2003, p.6), os autores defendem em uníssono que é a pesquisa de mercado que indica o potencial de venda de cada setor a ser explorado.

Por intermédio das entrevistas realizadas, o consultor do Shopping Paralela ressaltou a importância de levantar o potencial de vendas de cada setor pesquisado para a instalação de um shopping center e posteriormente abater o potencial de venda anteriormente instalado, também de cada setor na região pesquisada, para assim admitir o resultado desta subtração como o verdadeiro potencial de venda de cada setor.

O gestor entrevistado do Shopping Center Iguatemi chegou a afirmar que quando surge uma nova operação, inexistente no shopping center, e que agrega valor ao seu *tenant mix*, pode acionar o seu departamento comercial para captar esta operação para o empreendimento que gere. A prática coincide com as idéias de Wang (2003, p. 11), que defende a busca por novos

tipos de varejo, capazes de atrair clientes por sua exclusividade na oferta de determinados bens ou serviços.

Ocorreu também, por parte do mesmo gestor entrevistado, uma citação quanto à criação de pólos de determinados tipos de produto, facilitando o acesso do cliente interessado, para assim atrair mais clientes interessados naquele produto. Essa realidade deixa de ser exclusividade do setor de alimentação e suas praças e do setor de serviços e suas galerias para alcançar outros setores. Esse agrupamento já havia alvo de citações nos trabalhos de Jones (1994, p. 218), Deutsch (1999, p. 2), Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 1) e Wang (2003, p. 1).

A carência de cinemas foi apontada por dois investidores do Shopping Barra e um do Shopping Center Itaigara. Uma citação foi feita com relação à carência de parque infantil, apontada pelo gestor do Shopping Center Itaigara. Poucas foram as citações feitas com relação à falta de operações de entretenimento nas entrevistas realizadas, o que destoa do que pregam Deutsch (1999, p. 5) e Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 8). Os autores afirmam que num empreendimento que deve ser voltado para o entretenimento e para a vida social das pessoas, fazer compras é apenas uma atividade casual e que o cliente é atraído pelo entretenimento. Slongo e Meira (1998, p. 6) afirmam que executivos norte-americanos do setor de shopping centers defendem que a operações de entretenimento aumentam o tempo de permanência do cliente no empreendimento.

A prática relatada pelo gestor do Shopping Center Lapa que realiza pesquisas a cada dois anos, para que entre outros fins, as lojas apontadas como menos interessantes pelos clientes sejam substituídas por aquelas que o cliente aponta sentir falta encontra apoio na obra de Jones (1994, p. 61), que afirma fazer parte do planejamento do *tenant mix* de um shopping center o estudo de quais lojas devem ser eliminadas, diminuídas ou aumentadas de tamanho. Por outro lado, vai de encontro às idéias de Cansa (1990 *apud* Downie, Fisher e Willianson 2002, p. 10), que sugere que o *tenant mix* de um shopping center deve evoluir gerido pelas forças de mercado, naturalmente excluindo os varejistas mal sucedidos e substituindo-os por novos.

Arguidos acerca dos elementos que podem ter uma operação para que seja considerada atraente para o shopping center, investidores e gestores citaram com maior recorrência o ineditismo no *tenant mix* do empreendimento, ou seja, operação atraente é aquela que atua num ramo onde não haja atuação no shopping center.

A capacidade de gerar fluxo para o empreendimento também foi apontada com relevante frequência, além de outras com menor repetição como o histórico de crescimento da operação, a experiência em operações de shopping center, o fato da operação ser integrante de uma rede e o fato de a operação ostentar uma marca nacionalmente reconhecida.

Praticando a inversão dos papéis, quando incentivados a relatar que características podem ter os shopping centers para que sejam atrativos aos operadores, os gestores entrevistados enumeram um grande fluxo de público, a força da marca, administração profissional, *tenant mix* atrativo, custos de condomínio compatíveis com o mercado.

Além dos itens levantados, o representante do Shopping Center Iguatemi Salvador levanta alguns pontos que são peculiaridades daquele empreendimento no mercado de Salvador, como o pioneirismo, a experiência de trinta e dois anos de administração de shopping centers e o fato deste empreendimento ser um dos cinco maiores do gênero no país, nos quesitos público e faturamento. Estas características podem ser entendidas como vantagens competitivas, afinal segundo Porter (1989), a vantagem pode ser de diferenciação e segundo Greenwald e Kahn (2005), vantagem competitiva é algo que a empresa faz e que suas concorrentes não são capazes de reproduzir.

No que tange à localização dos shopping centers, percebe-se por meio das entrevistas realizadas que predomina a descrição feita por Aranha e Figoli (2001) como Teoria do Lugar Central - TLC, formulada por August Lösch e Walter Christaller, que afirma que diante dos crescentes custos de transportes, a demanda por determinado produto mantém relação inversamente proporcional à distância que separa o consumidor do fornecedor. A distância pode aumentar até anular a demanda. À distância que o consumidor aceita percorrer para chegar ao fornecedor, dá-se o nome de área de influência. Segundo os mesmos autores, O modelo de Huff afirma que essas áreas de influência são complexas, contínuas e probabilísticas.

Durante a entrevista com o gestor do Shopping Center Iguatemi Salvador, foi identificada a existência de um programa de treinamento e recompensa por desempenho naquele shopping center, que leva o nome de Super Comerciário Iguatemi. Hines (1988, p. 218) ressalta a importância da venda pessoal no objetivo de fechar vendas. No caso dos shopping centers, no qual quem entra em contato com o cliente são os funcionários das lojas e não os seus próprios

funcionários, resta ao shopping center a opção de oferecer treinamentos aos funcionários das lojas, o que costuma ser feito, por intermédio das associações de lojistas.

Questionados sobre o processo de formação de preços utilizado, a maioria dos gestores respondentes apontam para a utilização de critérios subjetivos para este fim, sendo o principal desses critérios, os preços praticados em outras locações e em outros shopping centers. Apenas o gestor do Shopping Center Iguatemi Salvador apontou para a utilização de uma tabela, orientada pelo tamanho da loja, o que configura o uso de um critério objetivo para a formação de preços. Assim sendo, a predominância apontada nas entrevistas corrobora com a obra de Leite Filho (2003, p. 4), que resgata a teoria do mercado, esta teoria descreve um processo de precificação baseado nos preços praticados pela concorrência durante a comercialização de produtos similares.

Registra-se também nas entrevistas, referência à prática dos aluguéis mínimo e percentual. A prática do aluguel mínimo segue recomendação do ICSC (1997c, p.12) que é um valor que leva em conta o retorno esperado para o investimento. Botelho (2001, p. 34) entende o aluguel mínimo como uma forma de dividir os riscos entre investidor e operador. Por sua vez o aluguel percentual é aquele que estabelece uma alíquota que deve ser aplicada sobre as vendas brutas de uma unidade de vendas instalada num shopping center para a obtenção do seu valor. Esta prática também é recomendada pelo ICSC (1997a, p. 12). O ISCS (1997b, p. 9), Gerbrich (1998, p. 4), Slongo e Meira (1998, p. 2) e Wang (2003, p. 14) apontam a prática do sistema de dois aluguéis, na qual prevalece como valor a devido o maior entre os dois estabelecidos. Slongo e Meira (1998, p. 2) vão além e apontam a cobrança de luvas, que são pagas por cada novo locatário ao locatário anterior de um espaço.

Independente da afirmação da proposição da teoria do mercado e das recomendações amplamente difundidas na bibliografia disponível acerca do tema em pauta é preciso ressaltar as proposições de Nagle e Holden (2003, p. 10), que afirmam que o preço de um produto ou serviço, guarda relação não apenas com o marketing, mas também com as finanças e a estratégia da organização.

Instigados a falar sobre ações de *Customer Relationship Management* – CRM, promovidas pelos empreendimentos que gerem, os gestores apontaram a existência de algumas delas. Um cartão de crédito e um programa de fidelidade, o Center Lapa Club, ambos com a marca do shopping center, no caso do Shopping Center Lapa. Os programas Super Cliente Iguatemi e

Super Comerciário Iguatemi foram também apontados nesta pesquisa. Foi registrada também a intenção do Shopping Center Piedade em adotar tais ações e para tanto, afirma estar em processo de construção do banco de dados de clientes do empreendimento.

5.6. DESEMPENHO

Os roteiros propostos premiam duas vertentes para a análise de desempenho. Uma análise aborda o fluxo de pessoas nos shoppings centers, enquanto a outra análise ocupa-se do desempenho financeiro desses empreendimentos.

Questionados acerca da evolução da frequência de público nos últimos cinco anos, os investidores respondentes apontaram quase de maneira unânime para o crescimento do público. Apenas um investidor do Shopping Center Piedade apontou queda nos níveis de público no período em estudo. Entre os gestores dos empreendimentos o resultado foi parecido, às respostas que apontam variação positiva, excetuou-se apenas a opinião do gestor entrevistado do Shopping Center Iguatemi Salvador, que apontou para a estabilidade deste índice no período em questão. Destaque-se que as opiniões que fugiram do resultado positivo não são relativas ao mesmo empreendimento. As opiniões coletadas estão expressas na tabela abaixo.

Tabela 7. Frequência de público nos últimos cinco anos.

	-5%	0%	+5%	+10%	+15%	Abstenção	Total
Gestores	0	1	1	1	1	0	4
Investidores	1	0	2	2	2	0	7

No que tange à perspectiva de frequência de público esperada para os próximos cinco anos, investidores e gestores também comungam de opiniões parecidas. A maior parte aponta para o crescimento, mas existem opiniões que prevêem a estabilização nos níveis atuais. Algumas

das opiniões que vislumbram crescimento foram expressas acompanhadas por alguns condicionantes.

A entrada em operação do Metrô de Salvador é um desses condicionantes, este foi apontado pelos gestores do Shopping Center Lapa e do Shopping Center Piedade. A inauguração da nova Estação da Lapa foi fator apontado por um investidor do Shopping Center Piedade. Enquanto a inauguração de operações de entretenimento, como a instalação de cinemas Multiplex no Shopping Barra foi fator apontado por dois dos seus investidores entrevistados como condicionantes ao seu crescimento de fluxo de pessoas.

Quando a questão proposta aborda o desempenho financeiro nos últimos cinco anos, os gestores respondentes apontaram para a estabilidade, que corresponde à resposta 0% e também para o crescimento. Por sua vez, os investidores apontaram sempre para os números que representam resultados positivos, apenas com a exceção de um investidor do Shopping Center Piedade, que apontou o resultado negativo. Os resultados podem observados na tabela abaixo.

Tabela 8. Faturamento nos últimos cinco anos.

	-5%	0%	+5%	+10%	+15%	Abstenção	Total
Gestores	0	2	1	1	0	0	4
Investidores	1	0	2	2	2	0	7

Já a perspectiva apontada tanto por gestores, como por investidores é positiva. A maior parte dos gestores aponta para a melhoria do índice, à exceção do gestor entrevistado do Shopping Center Iguatemi Salvador, que preferiu apostar na estabilidade. Enquanto a totalidade dos investidores aponta para o crescimento do desempenho financeiro dos seus negócios, ressaltando os condicionantes supracitados, que são inauguração da nova Estação da Lapa, a entrada em operação do Metrô de Salvador e a inauguração de operações de entretenimento, como os cinemas Multiplex.

Algumas organizações publicam os seus balanços por obrigação, outras organizações, liberadas desta tarefa, fazem a opção por preservar o seu sigilo comercial e não revelar os seus resultados financeiros. Assim sendo, a análise de desempenho do setor foi realizada de forma indireta, solicitando que os entrevistados apontassem a opção mais aproximada da realidade

de seu desempenho, em dois vetores. Um vetor premia o desempenho financeiro, enquanto o outro vetor premia a frequência de público no empreendimento.

6. CONCLUSÕES

O setor de grandes shopping centers na cidade de Salvador, após longo período de estagnação com apenas cinco empreendimentos, voltou a crescer. O setor já recebeu uma nova operação, o Salvador Shopping; receberá em 29 de março de 2009, mais uma nova operação, o Shopping Paralela; e existe mais uma outra nova operação, ainda sem data de inauguração prevista.

Conforme demonstrado nesta pesquisa, as condições de competitividade do setor de grandes shopping centers de Salvador são convidativas à chegada de novos empreendimentos. A barreira imposta pela cláusula de raio tem limite geográfico relativamente pequeno para uma cidade como Salvador, além disso, em breve esta prática deve ser abolida dos contratos, através da via jurídica, por conta de ferir o princípio da livre iniciativa.

Outra barreira de entrada que pode ser encontrada é a limitação da capacidade financeira da população. Caberá ao marketing das organizações varejistas, a delicada tarefa de fazer aflorar as muitas necessidades inerentes ao ser humano, existentes na população da cidade de Salvador e impeli-la ao consumo.

A próxima inauguração aponta para o Shopping Paralela, empreendimento a cargo da W. Barreto e Da Capemi. Posteriormente deve entrar em operação o Mega Center, empreendido pela Euluz Empreendimentos Ltda. A previsão total de investimentos, somados os dois empreendimentos em desenvolvimento é de R\$420.000.000,00. Os investidores declaram estar motivados por fatores bastante coincidentes. Retorno financeiro acima da média de mercado por meio da utilização dos terrenos selecionados para este fim, sendo esta certeza respaldada por criteriosas pesquisas mercadológicas.

Vale ressaltar que nos últimos anos, notícias apontam para uma sondagem do mercado soteropolitano pela Sonae-Sierra, organização de origem portuguesa que tem destacada atuação no setor brasileiro de shopping centers.

Fica nítida também, no estudo em voga, a dificuldade que tem um grande shopping center em adotar e implantar uma estratégia competitiva, vez que, dentro de seu ambiente, centenas de outras empresas é que entram em contato direto com o cliente. Cabendo assim a essas empresas selecionar, expor e precificar a mercadoria disponível. Recrutar, selecionar, treinar,

vestir e monitorar a mão-de-obra que entrará em contato com o cliente. Construir, limpar, vigiar e decorar as lojas, espaços para onde irão os clientes.

Por outro lado, o shopping center comunica-se diretamente com este cliente que busca as lojas instaladas neste empreendimento. Desta forma, fica configurada uma ambiguidade no papel de clientes, que são os operadores lojistas, que compram ou locam unidades de venda no shopping center e ao mesmo tempo, são os consumidores finais que tomam a decisão de frequentar um ou outro shopping center, ou mesmo de comprar em operações de varejo que não estão em grandes shopping centers.

Assim, os shopping centers podem adotar uma estratégia para adotar na sua relação com os operadores lojistas e uma estratégia diferente, que servirá para balizar suas decisões relativas ao público consumidor, o que ocorrerá por meio de sua comunicação.

Os grandes shopping centers tentam contribuir em alguns aspectos como o treinamento de pessoal e a decoração das lojas, oferecendo treinamento de alta qualidade por meio das associações de lojistas. Este trabalho surte algum efeito, mas bem menor que o necessário para tornar o operador lojista tão profissional a ponto de apostar numa estratégia arrojada, junto com todo o shopping center.

Diante do trabalho realizado, é possível afirmar que o fator decisivo na estratégia dos grandes shoppings centers de Salvador é a sua localização. A única exceção que deve ser apontada entre os shopping centers instalados é o Shopping Center Iguatemi Salvador, que mesmo sem deixar de exaltar a sua localização, põe em prática a diferenciação por meio de outros fatores como o seu *tenant mix* e o apelo à identificação que afirma existir entre consumidores e shopping center. A sua comunicação vem explorando essa identificação desde antes mesmo da inauguração do seu vizinho, o Salvador Shopping.

Por sua vez, o Shopping Center Piedade que também aponta a identificação com o público como um diferencial, analogamente adotou a estratégia de comunicação de tentar gerar identificação com o público. Neste caso, mais que a linha de comunicação, foi trocada a agência de propaganda que atende este shopping center, na tentativa de reeditar um trabalho de muito sucesso que gerou o início desse processo de identificação, logo após a inauguração daquele empreendimento.

No que tange ao marketing dos empreendimentos do setor, nota-se que entre os shopping centers pesquisados, apenas no caso do Shopping Center Itaigara, o departamento de marketing parece não estar atendendo plenamente aos anseios dos entrevistados, enquanto nos outros shopping centers pesquisados, a avaliação do departamento foi positiva.

Entre os empreendimentos em desenvolvimento, o Shopping Paralela aponta para a utilização da poderosa ferramenta do marketing verde. Esta aposta pode dar muito certo e transformá-lo num *case* de sucesso. Além disso, caso a resposta do mercado não seja a esperada, o adiamento ou até mesmo o descarte da proposta também não deve implicar em grandes custos.

A grande maior parte dos gestores e investidores entrevistados aponta para o crescimento dos dois vetores analisados, o faturamento e a frequência de público. O que coincide com a motivação apresentada pelos novos entrantes. O que, por conseguinte, confirma a idéia explicitada no início deste capítulo de que o setor de grandes shopping centers de Salvador permanece convidativo à chegada de novos empreendimentos.

Vale explicitar que a não contemplação do Aeroclub Plaza Show neste trabalho, advém de fato de que o seu projeto original premiava um modelo mais parecido com *festival center* que com um shopping center. Este formato é similar, porém debruça o seu foco sobre o entretenimento e não sobre o varejo. Segundo Moacyr (1997, p. 5), um empreendimento neste modelo comporta apenas lojas dedicadas ao lazer, à cultura e à gastronomia. Com relação à sua remodelação, não foi possível saber se este empreendimento manterá o seu formato original, se será transformado em um shopping center ou em um outro modelo de operação comercial.

Uma informação que pode ser extraída das entrevistas realizadas é que, apesar de estar no Brasil desde o ano de 1966, o setor de shopping centers carece de tratamento específico por parte das leis, que ainda insistem em enquadrá-lo como um simples condomínio comercial, o que ainda provoca discussões e inibe, em situações específicas, o crescimento de algumas operações.

Dentre essas discussões, pode ser citada a cláusula de raio, abordada em uma das entrevistas realizadas, além de outras tantas, que ficaram de fora desta análise por conta de estarem ligadas ao relacionamento entre investidores e operadores lojistas, que não foi listado como objeto de análise deste trabalho, mas que por certo, quando estudado, produzirá rica matéria

para análise. Dentre os pontos controversos e não explorados nesta análise estão o formato das auditorias, que mesmo previstas pela literatura disponível e amparadas pelos contratos vigentes, parecem não ter encontrado o seu modelo ideal, gerando insatisfação de parte a parte. Além destas, questões relativas à cobrança do décimo terceiro aluguel, compõem uma lista de reclamações recorrentes entre operadores lojistas.

Aspecto a ser ressaltado na conclusão deste trabalho é a percepção expressa por alguns gestores acerca das operações, que são entendidas como peças de uma engrenagem que podem ser substituídas a qualquer tempo. Esta idéia destoa da opinião de alguns investidores que temem pela falta de operadores locais para fazer face às operações menores que, se individualizadas não têm grande importância para o empreendimento, a ausência do seu conjunto pode representar a dificuldade de um grande shopping center ofertar um *tenant mix* completo a seus consumidores.

Especulando sobre o futuro dos shopping centers, encontra-se os trabalhos de Jones (1994) e de Deustch (1999), que apesar terem sido escritos há alguns anos, seguem apontando os caminhos que os shopping centers devem trilhar na busca pelo seu desenvolvimento. Algumas das recomendações expressas pelos autores são uma realidade e encontram-se em pleno funcionamento, ainda que em apenas em determinados shopping centers. Enquanto isso, outras proposições continuam a parecer muito distantes.

Jones (1994, p. 217-219) cita alguns serviços do shopping center do futuro, como: (a) serviço de compras e entrega em domicílio; (b) serviço de consultor de compra de presentes; (c) serviço de consultor de moda; (d) serviço de consultor de decoração; (e) sala vip; (f) estacionamento com serviço de manobrista; (g) embalagens para presente; (h) serviço de creche; (i) disponibilização de pequenos veículos elétricos para trânsito no *mall*; (j) cartão fidelidade.

O autor cita ainda a instalação de museus, teatros, planetários, complexos esportivos, além de prédios de escritório e de consultórios médicos anexos. Prevê também a abertura e funcionamento durante 24 horas de sexta-feira a domingo, durante todo o ano. E ainda aponta para a saída do mercado de shopping centers, das empresas obcecadas pelo lucro, que perderem de vista a idéia de que é preciso agradar os clientes.

Por sua vez, Deustch (1999, p.2), defende o agrupamento de lojas por estilos de vida e resalta que cada setor do shopping center ganhará uma característica peculiar. Afirma ainda que as

lojas do futuro servirão apenas como espaço para apresentação de produtos e que as operações de venda serão feitas via internet, evitando assim o desconforto imposto ao cliente por ter que trafegar com os produtos adquiridos. O autor ressalta, no entanto, que as lojas tradicionais não deixarão de existir, afinal o ser humano é gregário em sua essência e continuará a fazer questão de sair de casa para visitar locais onde ocorra interação e onde possa experimentar os produtos. Prevê ainda que em caso de visita à loja tradicional, o cliente poderá receber um cupom de desconto a ser utilizado na operação eletrônica, como forma de premiar aquele cliente que visita a loja.

Dentre as diversas recomendações para futuros trabalhos de pesquisa, recomenda-se: (a) estudar a questão da relevância das pequenas operações, sem as quais os shopping centers não podem ofertar um *tenant mix* completo; (b) o relacionamento entre investidores e operadores lojistas, que se por uma visão, estão em lados opostos, por outra visão precisam trabalhar em conjunto; (c) o formato das auditorias realizadas precisa ser discutido e desenvolvido afim de atender os interesses de operadores lojistas, salvaguardando o interesse dos investidores dos shopping centers; e (d) a cobrança do décimo terceiro aluguel, prática comum nos shopping centers brasileiros que vem recebendo duras críticas e que parece estar na berlinda das discussões.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R.; CHRISTENSEN, C. Roland; BOWER, Joseph L. Business policy : Text and cases / Kenneth R. Andrews; C. Roland Christensen; Joseph L. Bower. – 3. ed. – Illinois : RD, 1973, 1012 p.

ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial / H. Igor Ansoff ; tradução Antonio Zorato Sanvicente. – São Paulo : Atlas, 1990, 265 p.

APPLEBAUM, William. Shopping center strategy : a case study of the planning, location and development of the Del Monte Center, Monterey, California / William Applebaum. - New York : International Council of Shopping Centers, 1970, 103 p.

ARANHA, Francisco e FIGOLI, Susana. Geomarketing: Memórias de viagem. http://www.fgvsp.br/academico/professores/Francisco_Aranha/memorias.PDF, acesso em 27.jul.06.

BARCELOS, Maria. Fim da era das lojas-âncora nos shopping centers. Gazeta Mercantil, 25 jun. 1999.

BOTELHO, Ricardo Vasconcelos. As relações contratuais nos shopping centers: Uma pesquisa empírica em um shopping center na cidade de Campinas. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Dissertação de Mestrado, São Paulo, 2001, 126 p.

BRADENBURGER, Adam e NALEBUFF, Barry J.. *Co-opetition*. Adam Bradenburger e Barry J. Nalebuff. – New York : Doubleday, 1996, 290 p.

BRANSKI, Regina Meyer. Varejo competitivo, volume 4 / coordenação Claudio Felisoni de Ângelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo : Atlas, 2000.

BRUNER, Rick E. Marketing *on-line* estratégias, melhores práticas e estudos de casos / Rick E. Bruner, Leland Harden, Bob Heyman; tradução Bazán Tecnologia e Linguística. – São Paulo : Futura, 2001, 349 p.

BRUNI, A.L. e FAMÁ, R. Gestão de custos e formação de preços com aplicações na calculadora HP 12C e Excel / Adriano Leal Bruni e Rubens Famá – São Paulo : Atlas, 2002, 535 p.

CAVALCANTE, Luiz e FAGUNDES, Maria Emília. Redes de cooperação e desenvolvimento local: Um modelo de subsídio à formulação de políticas públicas. Revista Desenbahia, v.4, n.6, mar.2007 – Salvador : Desenbahia, Solisluna, 2007, 157 p.

DEUTSCH, Keith Alan. *Perfecting the tenant mix: Bold new visions for entertainment retailing*. www.specialityretail.net/issues/august99/tenantmix.htm, acesso em 29.jun.07.

DOWNIE, Mary Lou, FISHER, Peter e WILLIAMSON Cheryl. Managing tenant mix in shopping centres in the United Kingdom. Northumbria University, Newcastle upon Tyne, setembro de 2002, 23 p.

GAZETA MERCANTIL. Jornal Gazeta Mercantil, 18.jan.07, 2007a.

GAZETA MERCANTIL. Jornal Gazeta Mercantil, 13.abr.07, 2007b.

GERBRICH, Marcus. *Shopping center rentals: An empirical analysis of the retail tenant mix*. *Journal of Real Estate Research*, 296, Diário de Pesquisa de Bens Imóveis, volume 15, número 3, 1998.

GHEMAWAT, Pankaj. Estratégias regionais para a liderança global. Revista Harvard Business Review, v.84, n.8, ago.2006. – Cidade : Editora, 2006, 106 p.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social / Antônio Carlos Gil. – 5. ed. – São Paulo : Atlas, 1999, 206 p.

GIOVANNETTI, Alessandra. Varejo competitivo, volume 6 / coordenação Claudio Felisoni de Ângelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo : Atlas, 2001, 331 p.

GOMES, Gisele Musa e OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Varejo competitivo, volume 5 / coordenação Claudio Felisoni de Ângelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo : Atlas, 2001, 283 p.

GREENWALD, Bruce e KAHN, Judd. Toda estratégia é local. Revista Harvard Business Review, v.9, n.83, set.2005. – Santiago : Impactmedia, 2005, 104 p.

HAMEL, Gary e PRAHALAD C. K. Intenção estratégica. *Revista Harvard Business Review*, v.7, n.83, jul.2005. – Santiago : Impactmedia, 2005, 112 p.

HAMMER, Michael. A empresa supereficiente. *Revista Harvard Business Review*, n. especial, abr.2002. – São Paulo : Abril, 2002, 126 p.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa. A utilização do RGT (Repertory Grid Technique) na mensuração de imagem de shopping centers. *ENANPAD*, 2005, 15 p.

HINES, Mary Alice. *Shopping center development and investment / Mary Alice Hines*, – 2. ed. – New York : Wiley, 1988, 418 p.

ICSC - International Council of Shopping Centers. *A locação e sua linguagem / Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri*. – Rio de Janeiro : ABRASCE, 1997a, 41p.

ICSC - International Council of Shopping Centers. *Estratégias de locação / Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri*. – Rio de Janeiro : ABRASCE, 1997b, 24p.

ICSC - International Council of Shopping Centers. *Conceitos financeiros / Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri*. – Rio de Janeiro : ABRASCE, 1997c, 31p.

ICSC - International Council of Shopping Centers. *Visão geral de administração / Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri*. – Rio de Janeiro : ABRASCE, 1997d, 22 p.

ICSC - International Council of Shopping Centers. *Marketing / Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri*. – Rio de Janeiro : ABRASCE, 1997e, 18 p.

JOIA, Luiz Antonio. *Pesquisa qualitativa em administração / Organização Marcelo Milano Falcão Vieira e Deborah Moraes Zouain* – Rio de Janeiro : FGV, 2004, 224 p.

JONES, Robert M. *Marketing em shopping centers / Robert M. Jones ; tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri*. – Rio de Janeiro : ABRASCE, 1994, 219 p.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *A estratégia em ação: Balanced scorecard / Robert S. Kaplan e David P. Norton; tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho*. – Rio de Janeiro : Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P.. Balanced scorecard : Medidas que movem o desempenho. Revista Harvard Business Review, v.7, n.83, jul.2005. – Santiago : Impactmedia, 2005a, 112 p.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P.. Como aplicar uma nova estratégia sem causar distúrbios na organização. Revista Harvard Business Review, v.10, n.83, out.2005. – Santiago : Impactmedia, 2005b, 96 p.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P.. O departamento de gestão da estratégia. Revista Harvard Business Review, v.84, n.3, mar.2006. – Santiago : Segmento, 2006, 98 p.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing / Philip Kotler e Gary Armstrong ; tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo ; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos, Francisco J.S.M. Alvarez. – 9. ed. – São Paulo : Prentice Hall, 2003, 593 p.

LADEIRA, Rodrigo. Varejo competitivo, volume 6 / coordenação Claudio Felisoni de Ângelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo : Atlas, 2001, 331 p.

LEITE FILHO, Geraldo Alemandro. Decisões de preços e rentabilidade de produtos utilizando custeio variável: Aplicação em uma indústria alimentícia. SEMEAD, 2003, 18 p.

MANKINS Michael C. e STEELE, Richard. Da grande estratégia ao grande desempenho. Revista Harvard Business Review, v.7, n.83, jul.2005. – Santiago : Impactmedia, 2005, 112 p.

MARINHO, Luiz Alberto. Novidades da National Retail Federation - NRF 2007: Comportamento do consumidor, fidelização de clientes, tendências do varejo e CRM. 03.maio.07, Multiplex Iguatemi Salvador, 2007.

MASANO, Tadeu Francisco. Os shopping centers e suas relações físico-territoriais e sócio-negociais no município de São Paulo. Universidade de São Paulo, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Tese de Doutorado, São Paulo, 1993, 452 p.

MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos. Varejo competitivo, volume 4 / coordenação Claudio Felisoni de Ângelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo : Atlas, 2000, 254 p.

MERLO, Edgard M.; MAUAD, Talita M.; NAGANO, Marcelo S. Um modelo simplificado da prática de gerenciamento por categorias no varejo de médio porte. Revista de

Administração / Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. v.39, n.1, jan/fev/mar.2004. – São Paulo : FEA/USP, 2004, 112 p.

MINTZBERG, Henry. Safári de estratégia : Um roteiro pela selva do planejamento estratégico / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel ; tradução Nivaldo Montigelli Jr. – Porto Alegre : Bookman, 2000, 299 p.

MOACYR, Gustavo Bueno. Shopping centers : Atualidade brasileira da tendência mundial. <http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/232/boltec232e.htm>, 1997, acesso em 29.jun.07.

NAGLE, Thomas T. e HOLDEN, Reed K. Estratégia e táticas de preços: Um guia para decisões lucrativas / Thomas T. Nagle e Reed K. Holden ; tradução Eliane Pereira Zamith ; revisão técnica André Torres Urdan – 3. ed. – São Paulo : Prentice Hall, 2003, 382 p.

NUNES, Joseph C. e DRÈZE, Xavier. Quando o programa de fidelidade trai a empresa. *Revista Harvard Business Review*, v.4, n.84, abr.2006. – Santiago : Segmento, 2005, 98 p.

PADILHA, Valquíria. Shopping center : A catedral das mercadorias / Valquíria Padilha. – São Paulo : Boitempo, 2006, 209 p.

PAIXÃO, R. B.; BRUNI, A. L.; LADEIRA, R. Preço versus qualidade percebida: um estudo com consumidores soteropolitanos. In: SLADE, 19, 2006, Balneário Camboriú. Anais... Balneário Camboriú: UNIVALI, 2006, 1 CD-ROM.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil : Gestão e estratégia / Juracy Parente – São Paulo : Atlas, 2000, 387 p.

PARENTE, Juracy e KATO, Heitor Takashi. Um estudo dos supermercados no Brasil : Uma investigação sobre a área de influência. Enanpad 2003.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior / Michael E. Porter; tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomes. – Rio de Janeiro : Elsevier, 1989, 512 p.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência / Michael E. Porter; tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. – 2. ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2004, 409 p.

POTSCH, Fernando e SOUZA FILHO, José Carlos de. Varejo competitivo, volume 2 / coordenação Claudio Felisoni de Ângelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo : Atlas, 1997, 251 p.

PSILLAKIS, Homero M. Shopping Center e o varejo brasileiro. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas. Minas Gerais, 1984, 49 p.

RIMKUS, Carla Maria Furano. Shopping centers: Expressão arquitetônica da cultura capitalista do consumo. Universidade de São Paulo, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Tese de Doutorado, São Paulo, 1998, 267 p.

SANTOS, Roberto Vatan dos. Planejamento do preço de venda. Caderno de estudos, FIECAFI, v.9, n.15. São Paulo, 1997, 18 p.

SANTOS, Valdeci Monteiro dos. Varejo competitivo, volume 7 / coordenação Claudio Felisoni de Ângelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo : Atlas, 2003, 292 p.

SLONGO, Luiz Antonio e MEIRA, Paulo Ricardo. De templo de consumo a templo de lazer: O shopping center como provedor de lazer e entretenimento para seus clientes. ENANPAD, 1998, 15 p.

SOUSA, Almir Ferreira de e CANEDO JÚNIOR, José. Formação do preço de venda em pequenos e médios supermercados. SEMEAD, 1999, 14 p.

SOUZA, Carlos Campos de, *et alli*. Varejo competitivo, volume 5 / coordenação Claudio Felisoni de Ângelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo : Atlas, 2001, 283 p..

SOUZA, Nivaldo Tristão de. Varejo competitivo, volume 3 / coordenação Claudio Felisoni de Ângelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo : Atlas, 1999, 247 p.

TOMÉ, Flávio. Os shoppings, o varejo e marketing verde. Revista Alshop, número 143, jun.2007

TURBAN, Efraim e KING, David. Comércio eletrônico : Estratégia e gestão / Efraim Turban e David King ; tradução Arlete Simille Marques ; revisão técnica Belmiro João, Erico Veras Marques. – São Paulo : Prentice Hall, 2004, 436 p.

WANG, Chris Tsui Chin. *An empirical analysis of the retail tenant mix of general shopping centres in Hong Kong*. Universidade de Hong Kong, Dissertação de Mestrado, março de 2003.

APÊNDICES

ROTEIRO A – INVESTIDORES DE SHOPPING CENTERS EM DESENVOLVIMENTO

15. Quantas lojas estão projetadas para o shopping center?
16. Qual a ABL (Área Bruta Locável) total do empreendimento?
17. Como será definido o *tenant mix* do shopping center e que critérios serão utilizados?
18. Qual o montante de capital previsto para este projeto?
19. Qual o tempo estimado para o retorno do investimento feito no projeto do shopping center?
20. Porque investir no mercado de grandes shopping centers em Salvador?
21. Como você acredita que o seu shopping center será percebido pelo consumidor final?
22. Qual o público-alvo do seu shopping center?
23. O que o distingue ou distinguirá dos shoppings concorrentes?
24. Qual a estratégia de mercado adotada pelo shopping center?
25. Como a estratégia será viabilizada?
26. Quais as atividades essenciais para a implantação da estratégia?
38. Qual das opções abaixo, melhor aponta a evolução da frequência de público no shopping center no últimos cinco anos?
- | | | | | |
|-----|-----|-----|------|------|
| () | () | () | () | () |
| -5% | 0% | +5% | +10% | +15% |
39. Como você acredita que se comportará esse indicador nos próximos cinco anos, considerando a chegada dos novos concorrentes?
40. Qual das opções abaixo, melhor aponta a evolução do desempenho financeiro do shopping center no últimos cinco anos?
- | | | | | |
|-----|-----|-----|------|------|
| () | () | () | () | () |
| -5% | 0% | +5% | +10% | +15% |
41. Como você acredita que se comportará esse indicador nos próximos cinco anos, considerando a chegada de novos concorrentes?

ROTEIRO B – GESTORES DE SHOPPING CENTERS INSTALADOS

1. Como você entende a concorrência entre os grandes shoppings centers de Salvador?

() () () () ()
 Muito fraca Fraca Moderada Forte Muito forte

2. Existe alguma forma de cooperação entre os grandes shoppings centers de Salvador?

Qual?

3. Como você entende a participação de pequenos shoppings e centros comerciais na concorrência pelo consumidor?

() () () () ()
 Muito fraca Fraca Moderada Forte Muito forte

4. Quais as vantagens e desvantagens que o seu shopping leva sobre esses empreendimentos menores?

5. Como você entende a participação do comércio de rua na concorrência pelo consumidor?

() () () () ()
 Muito fraca Fraca Moderada Forte Muito forte

6. Quais as vantagens e desvantagens que o seu shopping leva sobre o comércio de rua?

7. Como você entende a participação do comércio eletrônico na concorrência pelo consumidor?

() () () () ()
 Muito fraca Fraca Moderada Forte Muito forte

8. Quais as vantagens e desvantagens que o seu shopping leva sobre o comércio eletrônico?

9. Como você percebe o nível de tensão existente na relação entre administração do shopping center e operadores lojistas?

() () () () ()
 Muito fraca Fraca Moderada Forte Muito forte

10. Que elementos pode ter um lojista que você consideraria como fortes para uma negociação com o shopping center?

11. Que elementos pode ter um shopping center que você consideraria como fortes para uma negociação com um lojista?

12. Você acredita que, com a chegada dos novos shopping centers a Salvador, a relação entre lojistas e administradores de shopping centers sofrerá alterações? Que alterações seriam estas?

13. Com relação ao mercado de grandes shopping centers de Salvador, que alterações você

acredita que essa chegada pode gerar?

14. Que dificuldades encontra o empreendedor que deseja instalar um novo grande shopping center em Salvador?

21. Como você acredita que o seu shopping center será percebido pelo consumidor final?

22. Qual o público-alvo do seu shopping center?

23. O que o distingue ou distinguirá dos shopping centers concorrentes?

24. Qual a estratégia de mercado adotada pelo shopping center?

25. Como a estratégia será viabilizada?

26. Quais as atividades essenciais para a implantação da estratégia?

27. Houve ou está planejada alguma alteração na estratégia do shopping center diante da chegada dos novos concorrentes?

28. Qual foi ou qual será essa alteração?

29. Qual o objetivo dessa alteração?

30. Como você classificaria o suporte dado pelo planejamento de marketing para o sucesso da estratégia definida?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muito ruim	Ruim	Razoável	Bom	Ótimo

31. Você acredita que a imagem que o cliente tem do shopping center corresponde à imagem planejada para o equipamento?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De forma alguma	Não	Razoavelmente	Sim	Com certeza

32. Através de que ferramentas o shopping center tal comunica-se com a sociedade?

33. Que ações de CRM são desenvolvidas pelo seu shopping center?

34. Como são definidos os preços de aluguel?

35. Como ocorre o planejamento do *tenant mix* ideal?

36. De que forma esse *tenant mix* ideal acompanha as mudanças da sociedade?

37. Como é definido o *tenant mix* e que critérios são utilizados?

38. Qual das opções abaixo, melhor aponta a evolução da frequência de público no shopping center no últimos cinco anos?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-5%	0%	+5%	+10%	+15%

39. Como você acredita que se comportará esse indicador nos próximos cinco anos, considerando a chegada dos novos concorrentes?

40. Qual das opções abaixo, melhor aponta a evolução do desempenho financeiro do shopping center no últimos cinco anos?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-5%	0%	+5%	+10%	+15%

41. Como você acredita que se comportará esse indicador nos próximos cinco anos, considerando a chegada de novos concorrentes?

ROTEIRO C – INVESTIDORES DE SHOPPING CENTERS INSTALADOS

1. Como você entende a concorrência entre os grandes shoppings centers de Salvador?

() () () () ()

Muito fraca Fraca Moderada Forte Muito forte

2. Existe alguma forma de cooperação entre os grandes shoppings centers de Salvador? Qual?

3. Como você entende a participação de pequenos shoppings e centros comerciais na concorrência pelo consumidor?

() () () () ()

Muito fraca Fraca Moderada Forte Muito forte

4. Quais as vantagens e desvantagens que o seu shopping center leva sobre esses empreendimentos menores?

5. Como você entende a participação do comércio de rua na concorrência pelo consumidor?

() () () () ()

Muito fraca Fraca Moderada Forte Muito forte

6. Quais as vantagens e desvantagens que o seu shopping center leva sobre o comércio de rua?

7. Como você entende a participação do comércio eletrônico na concorrência pelo consumidor?

() () () () ()

Muito fraca Fraca Moderada Forte Muito forte

8. Quais as vantagens e desvantagens que o seu shopping center leva sobre o comércio eletrônico?

9. Como você percebe o nível de tensão existente na relação entre administração do shopping center e operadores lojistas?

() () () () ()

Muito fraca Fraca Moderada Forte Muito forte

10. Que elementos pode ter um lojista que você consideraria como fortes para uma negociação com o shopping center?

11. Que elementos pode ter um shopping center que você consideraria como fortes para uma negociação com um lojista?

12. Você acredita que, com a chegada dos novos shopping centers a Salvador, a relação entre lojistas e administradores de shopping centers sofrerá alterações? Que alterações seriam estas?

13. Com relação ao mercado de grandes shopping centers de Salvador, que alterações você acredita que essa chegada pode gerar?

14. Que dificuldades encontra o empreendedor que deseja instalar um novo grande shopping center em Salvador?

38. Qual das opções abaixo, melhor aponta a evolução da frequência de público no shopping center no últimos cinco anos?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-5%	0%	+5%	+10%	+15%

39. Como você acredita que se comportará esse indicador nos próximos cinco anos, considerando a chegada dos novos concorrentes?

40. Qual das opções abaixo, melhor aponta a evolução do desempenho financeiro do shopping center no últimos cinco anos?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-5%	0%	+5%	+10%	+15%

41. Como você acredita que se comportará esse indicador nos próximos cinco anos, considerando a chegada de novos concorrentes?