

YOAKIM PETROLA DE MELO JUNIOR

Identificação e Hierarquização dos  
Atributos da Qualidade de  
Shopping Centers de *Mix* Temático com  
Ênfase em Produtos de Alta Comparação

Dissertação apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para a obtenção do Título de  
Mestre em Engenharia.

São Paulo

2005

YOAKIM PETROLA DE MELO JUNIOR

Identificação e Hierarquização dos  
Atributos da Qualidade de  
Shopping Centers de *Mix* Temático com  
Ênfase em Produtos de Alta Comparação

Dissertação apresentada à Escola  
Politécnica da Universidade de São  
Paulo para a obtenção do Título de  
Mestre em Engenharia.

Área de Concentração:  
Gerenciamento de Empresas e  
Empreendimentos na Construção Civil

Orientadora:  
Profa. Dra. Eliane Monetti.

São Paulo

Fevereiro/2005

**Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.**

**São Paulo, 3 de maio de 2005.**

**Assinatura do autor** \_\_\_\_\_

**Assinatura do orientador** \_\_\_\_\_

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

**Melo Junior, Yoakim Petrola de**

**Identificação e hierarquização dos atributos da qualidade de shopping centers de *mix* temático com ênfase em produtos de alta comparação / Y.P. de Melo Junior. – ed.rev. -- São Paulo, 2005.**

**137 p.**

**Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.**

**1. Shopping centers 2. Mix temático 3. Atributo de qualidade-  
4. Percepção do consumidor I. Universidade de São Paulo.  
Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Construção Civil II. t.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais e à minha família por compreenderem a minha ausência e pelo constante apoio e incentivo. Agradeço à Fátima Petrola, minha querida mãe, pelas incontáveis lições de amor e carinho e pelo exemplo de determinação, trabalho e honestidade ao longo da minha vida. Agradeço à minha avó Zoé, às minhas tias Cristiane e Dora e aos meus tios Amintas e Chico. Agradeço à Sabrina Lopes pelo amor e compreensão e à Terezinha e Ronaldo por me acolherem como um filho.

Agradeço à orientadora e amiga Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Eliane Monetti, pela confiança e motivação, pelas indicações de literatura e referências, pelo apoio às diversas atividades realizadas no programa de mestrado e, principalmente, pelas imensuráveis contribuições à minha formação pessoal e acadêmica.

Aos professores Dr. João da Rocha Lima Jr., Dr. Cláudio Tavares de Alencar e Dr. Sérgio Alfredo Rosa da Silva, pessoas responsáveis pelo meu crescimento e amadurecimento profissional através de suas sempre fundamentadas críticas e recomendações.

À Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Heliana Comin Vargas, pela participação e pelos valiosos conselhos na banca do Exame de Qualificação deste trabalho.

Agradeço aos pesquisadores do GEPE-GER: Ana Beatriz, Rogério Santovito, André Nunes, Michael Asmussen e Fernando Amato, pela troca de conhecimento e pelo apoio.

Agradeço especialmente aos shoppings centers, na figura dos superintendentes e administradores, pela grande colaboração durante o período de coleta de dados para execução deste trabalho. Francisco Xavier Pinto Lima (Auto Shopping Global); José Nilo Delgado (Inter Shopping); Cezar Augusto Azi Campos (Centro Comercial Leste Aricanduva); Silvio Vartan Kouyomdjian (Auto Moto Shopping Vimave) e Cleusa Viviane (Shopping Interlagos), esta pesquisa só foi possível graças a vocês.

À todas as pessoas que responderam aos questionários da enquete, pela paciência, compreensão e valiosa contribuição.

Os meus sinceros agradecimentos à todos os amigos da Sala Asteróide, minha segunda casa e local de constante aprendizado. Aluízio, Ângelo, Artemária, Cláudia, Daniel, Ohashi, Erika, Evandro, Kelly, Luciana, Luiz Augusto, Rita, Tio Willian, Auriciane, Leandro, Geresa, Clélia, Stênio, Rolando, Fernanda, Abla, Fabiana, Heitor, Anna Maria, Hudson, Lucila, Andréa, Yuko, Hélio, Savelli obrigado! Gostaria de agradecer à Odair Moraes por toda ajuda e atenção à mim dispensada.

Agradeço a companhia dos estimados amigos: Alexandre Maia, Antônio Acácio, Fabrício Librais, Flávio Maranhão, Leonardo Grilo, Leonardo Miranda, Luís Otávio, Sérgio Angulo, Juarez Hoppe, Fábio Mafra, Manuel Grullon, Cássio Sampaio, Leandro Trautwein, Lourival Neto e Maurillo Athayde. Vocês são grande amigos. Muito obrigado!

Agradeço em particular aos funcionários do PCC, sempre solícitos, prestativos e eficientes: Edson, Patrícia, Alcione, Cristina, Fátima, Engrácia, Dorval e Reginaldo. Também agradeço às bibliotecárias: Léo, Vilma, Regina e Fátima. Sempre pude contar com vocês!

Agradeço ao CNPQ pelo fomento à realização desta pesquisa na forma de bolsa de mestrado.

Por fim, agradeço à todos que, mesmo de forma indireta, contribuíram para a realização deste trabalho e àqueles que, mesmo sem estar citado nestas páginas, merecem minha sincera gratidão.

**MUITO OBRIGADO!**

## RESUMO

Shoppings centers são empreendimentos planejados e gerenciados para atender às necessidades e aos anseios dos consumidores. Assim, quanto mais próximos das expectativas do público alvo estiverem os produtos, os serviços e as facilidades oferecidas no empreendimento, maior será o número de consumidores atraídos para comprar nas lojas do shopping center. No entanto, a escassez de pesquisas sobre os shoppings centers de *mix* temático confere ao setor um ambiente de grande incerteza, carente de informações de qualidade. Este trabalho pretende suprir parte dessa lacuna ao discutir a percepção dos consumidores quanto à importância de atributos da qualidade utilizados para estruturar o sistema de ancoragem dos shoppings centers de *mix* temático com ênfase em produtos de alta comparação. O método de pesquisa envolve estudos exploratórios e estudos de caso na região metropolitana de São Paulo. As análises dos dados primários, coletados nas entrevistas semi-estruturadas e nas enquetes, confirmam alguns aspectos identificados na revisão bibliográfica e permitem reconhecer a hierarquia dos consumidores entrevistados, para os atributos pesquisados. Espera-se que este trabalho oriente os envolvidos no planejamento e na administração dos empreendimentos e incentive a continuidade de pesquisas no setor de shopping center devido, entre outros fatores, à dinâmica do mercado e ao volume de recursos necessários para a implantação de empreendimentos dessa natureza.

## **ABSTRACT**

Theme shopping centers are facilities conceived and managed to meet customer's needs and expectations. Theoretically, the closer facilities, goods and services are to customer's needs and expectations, the more appealing and profitable will be the theme shopping center. However, the scarcity of reliable data about theme shopping centers attributes has brought a great uncertainty to their planning and operation process. The current research addresses the above limitation as it analyses customer's perception regarding theme shopping centers attributes. In this context, the research method comprises semi-structured interviews and exploratory case studies in theme shopping centers located at Sao Paulo metropolitan area. The primary data was collated through semi-structured interviews with facility managers and questionnaires applied to customers. The data analysis confirms some basic assumptions acknowledged in the technical literature, and allows identifying the attributes data hierarchy for theme shopping centers according to customers' perception. As a result, it is expected that this study may provide guidance for investors, planners and decision-makers during theme shopping centers planning and operation stage. Moreover, it may encourage future developments in this particular research field due to fast-paced changes in the marketplace and to the large capital investments involved in the delivery of these schemes.

# SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>SUMÁRIO.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>viii</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Objetivo.....	8
1.2. Método de pesquisa.....	8
1.3. Estrutura do trabalho .....	10
<b>2. O NEGÓCIO SHOPPING CENTER.....</b>	<b>13</b>
2.1. Caracterização do shopping center.....	13
2.2. A lógica do investimento no setor de shopping center .....	16
2.3. O planejamento do shopping center .....	17
2.3.1. <i>Sistema de ancoragem de shopping centers.....</i>	<i>18</i>
2.3.2. <i>Estratégias de ancoragem.....</i>	<i>20</i>
2.4. Atributos do sistema de ancoragem dos shoppings centers .....	21
2.4.1. <i>Acessibilidade ao empreendimento.....</i>	<i>28</i>
2.4.2. <i>Administração do empreendimento.....</i>	<i>32</i>
2.4.3. <i>Ambiente do shopping.....</i>	<i>32</i>
2.4.4. <i>Atendimento ao consumidor.....</i>	<i>37</i>
2.4.5. <i>Complementaridade da oferta.....</i>	<i>38</i>
2.4.6. <i>Conforto ao chegar e sair do shopping.....</i>	<i>38</i>
2.4.7. <i>Diversidade da oferta.....</i>	<i>39</i>
2.4.8. <i>Características do consumidor.....</i>	<i>39</i>
2.4.9. <i>Vizinhança do empreendimento .....</i>	<i>40</i>
<b>3. A SEGMENTAÇÃO DO MERCADO .....</b>	<b>41</b>
3.1. Evolução e tipologias dos shopping centers .....	42
3.2. Princípios de identificação de segmentos de mercado.....	48
3.2.1. <i>Níveis de segmentação de mercado.....</i>	<i>49</i>

3.2.2.	<i>Padrões de segmentação de mercado</i>	50
3.2.3.	<i>Procedimento de segmentação de mercado</i>	50
3.2.4.	<i>Bases para segmentação de mercados consumidores</i>	51
3.2.5.	<i>Variáveis de segmentação</i>	51
3.2.6.	<i>Arbitragem de mercado-alvo</i>	54
<b>4.</b>	<b>SHOPPING CENTERS DE MIX TEMÁTICO</b>	<b>57</b>
4.1.	Caracterização de shopping centers de <i>mix</i> temático	57
4.2.	O planejamento de shopping centers de <i>mix</i> temático	59
4.2.1.	<i>Potencial de vendas de shopping centers de mix temático</i>	59
4.2.2.	<i>Estratégias de ancoragem dos shoppings centers de mix temático</i>	61
4.2.3.	<i>Hierarquia dos atributos do sistema de ancoragem dos shoppings centers de mix temático</i>	62
<b>5.</b>	<b>ESTUDO EXPLORATÓRIO E ESTUDOS DE CASO CONCLUSIVOS</b>	<b>63</b>
5.1.	Pesquisa Exploratória	63
5.1.1.	<i>Levantamentos documentais</i>	64
5.1.2.	<i>Levantamentos de experiências</i>	65
5.1.3.	<i>Considerações sobre as pesquisas exploratórias</i>	67
5.2.	Estudos de caso conclusivos	67
5.2.1.	<i>Estágio de planejamento</i>	68
5.2.2.	<i>Estágio de levantamento</i>	71
5.3.	Caracterização dos empreendimentos consultados	73
5.3.1.	<i>Estudo de Caso A</i>	74
5.3.2.	<i>Estudo de Caso B</i>	75
5.3.3.	<i>Estudo de Caso C</i>	76
5.3.4.	<i>Estudo de Caso D</i>	77
5.3.5.	<i>Estudo de Caso E</i>	78
5.3.6.	<i>Considerações sobre os empreendimentos consultados</i>	79
<b>6.</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO</b>	<b>81</b>
6.1.	Resultados gerais	81
6.2.	Comparação das tipologias de shoppings visitadas	85
6.2.1.	<i>Auto Shoppings</i>	92
6.2.2.	<i>Shoppings de Decoração</i>	98
6.3.	Avaliação das premissas arbitradas	102
6.3.1.	<i>Acessibilidade atribuída a tempo de deslocamento</i>	103
6.3.2.	<i>Complementaridade da Oferta</i>	110

6.3.3. <i>Diversidade da Oferta</i> .....	111
6.3.4. <i>Intenção de compra</i> .....	111
6.3.5. <i>Tempo de procura do produto</i> .....	111
6.4. Considerações sobre a análise dos shoppings visitados.....	112
<b>7. CONCLUSÕES</b> .....	<b>115</b>
7.1. Fatores espaciais.....	115
7.1.1. <i>Localização</i> .....	115
7.1.2. <i>Própria do edifício</i> .....	116
7.2. Fatores não-espaciais.....	118
7.2.1. <i>Composição mercadológica</i> .....	118
7.2.2. <i>Lojista</i> .....	119
7.2.3. <i>Aspectos individuais</i> .....	120
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>121</b>
8.1. Sugestões para futuras pesquisas .....	123
<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO ELABORADO PARA OS ESTUDOS DE CASO CONCLUSIVOS</b> .....	<b>124</b>
<b>ANEXO B – DETALHAMENTO DOS ATRIBUTOS DA QUALIDADE RECONHECIDOS EM TRABALHOS ANTERIORES</b> .....	<b>127</b>
<b>9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>131</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b> .....	<b>135</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Evolução do número de shopping centers no Brasil.....	1
Figura 1.2 - Evolução das vendas no varejo e nos shoppings do Brasil.....	2
Figura 1.3 - Participação das vendas nos shoppings em relação ao total de vendas no varejo. ....	3
Figura 1.4 - Percentual das vendas nos shoppings filiados à ABRASCE, em relação ao PIB nacional. ....	4
Figura 2.1 - Os nove atributos de Reimers; Clulow (2000). ....	26
Figura 2.2 – Vista da urbanização do “Shopping Galleria” – Campinas/SP.....	34
Figura 2.3 – Vista central do Piso 2. “Shopping Galleria” – Campinas/SP.....	34
Figura 2.4 – Área central do “Casa Shopping”/RJ.....	34
Figura 2.5 – Área verde. “Downtown”/RJ. ....	34
Figura 3.1 - <i>Country Club Plaza</i> , inaugurado em 1922. ....	43
Figura 3.2 - Vista aérea do “ <i>Southdale Center</i> ” em 1956. ....	44
Figura 3.3 - Área interna do “ <i>Southdale Center</i> ” em 1956. ....	44
Figura 3.4 - Shoppings por Tipologia, ABRASCE. ....	46
Figura 5.1 - Seqüência do planejamento da pesquisa.....	69
Figura 6.1 - Motivo da visita aos shoppings pesquisados. ....	85
Figura 6.2 – Comparativo do motivo da visita aos segmentos pesquisados. ....	89
Figura 6.3 – Mapa de origem dos consumidores do shopping do Estudo de Caso A. ....	105
Figura 6.4 – Mapa de origem dos consumidores do shopping do Estudo de Caso B. ....	106
Figura 6.5 – Mapa de origem dos consumidores do shopping do Estudo de Caso C. ....	107
Figura 6.6 – Mapa de origem dos consumidores do shopping do Estudo de Caso D. ....	108
Figura 6.7 – Mapa de origem dos consumidores do shopping do Estudo de Caso E. ....	109

## LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Categorias de atributos da qualidade mencionadas em trabalhos anteriores. ....	27
Tabela 3.1 - Principais variáveis de segmentação para os mercados consumidores. .	53
Tabela 6.1 - Hierarquização geral de todos shoppings juntos .....	83
Tabela 6.2 - Shoppings de Automóveis.....	87
Tabela 6.3 - Shopping de Decoração.....	88
Tabela 6.4 - Tabela comparativa dos segmentos.....	90
Tabela 6.5 – Auto shopping 01. ....	93
Tabela 6.6 – Auto shopping 02. ....	94
Tabela 6.7 – Auto shopping 03. ....	95
Tabela 6.8 – Shopping de decoração 01.....	99
Tabela 6.9 – Shopping de decoração 02.....	100
Tabela 7.1 – Hierarquização dos atributos da localização .....	116
Tabela 7.2 – Hierarquização dos atributos próprios do edifício.....	117
Tabela 7.3 - Hierarquização dos atributos da composição mercadológica .....	118
Tabela 7.4 - Hierarquização dos atributos do lojista .....	119

## GLOSSÁRIO

Serão definidos neste glossário, com base em publicações e estudos anteriores, alguns conceitos e terminologias utilizadas ao longo da dissertação.

Considera-se esta etapa necessária, uma vez que os termos usados podem dificultar a interpretação caso não sejam definidos previamente.

**Atributo da qualidade** – Os atributos da qualidade abrangem as características próprias ou peculiares do shopping center que sejam importantes para os consumidores, como, por exemplo: [i] – acessibilidade, [ii] – ambiente, [iii] – atendimento, [iv] – complementaridade da oferta, [v] – conforto ao chegar e sair, [vi] – diversidade da oferta, e [vii] – vizinhança.

**Shopping center de conveniência** – é projetado para fornecer alta conveniência nas compra do dia-a-dia dos consumidores das regiões circunvizinhas. A maioria das suas lojas oferece mercadorias, artigos e serviços consumidos com grande frequência pela população. Também é chamado de shopping center de vizinhança.

**Shopping center regional** – geralmente é construído para proporcionar benefícios aos consumidores nas compras comparadas, realizadas com uma certa frequência. Compreende um centro de compras com um *mix* de lojas bastante diversificado, serviços variados, estacionamento e segurança. O conforto, a diversidade e a complementaridade da oferta são alguns dos atributos privilegiados na sua estratégia de ancoragem.

**Shopping center de *mix* disperso** – denominação utilizada pela EPUSP para definir empreendimentos que oferecem um grande espectro de produtos que as pessoas procuram comprar com uma certa frequência e, portanto, possuem na acessibilidade a ênfase de seu planejamento. Esta definição abrange os shoppings de conveniência, vizinhança e os regionais.

**Shopping center de *mix* temático (SCMT)** – shopping que tem sua ancoragem sustentada numa certa especificidade, seu tema é focado numa linha de produtos específica e está voltado preferencialmente para o atendimento das necessidades e desejos específicos de um grande público disperso na malha urbana, ou até mesmo de regiões externas. Este trabalho restringe a hierarquização da percepção do consumidor aos shoppings cujo tema seja a linha de produtos de alta comparação. Neste tipo de empreendimento, o shopping possui um *mix* específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis, onde as lojas concentram linhas de produtos afins, na tentativa de abranger todo o espectro de compra.

**Compras de alta comparação** – são as compras realizadas para aquisição de produtos ou serviços específicos para as quais o consumidor possivelmente estará disposto a fazer um esforço maior para obter as informações necessárias e reconhecer as alternativas disponíveis a satisfazê-lo.

**Supercentros (*powercenters*)** são combinações de supermercados, lojas de departamentos e de descontos, com tamanhos variados e que trabalham com produtos diversos, desde gêneros alimentícios até equipamentos eletrônicos.

***Category killers*** – são os especialistas por categoria e devem seu nome à sua estratégia de negócio que consiste em trabalhar com um volume muito grande de mercadorias de uma única categoria a preços tão competitivos que torna bastante provável que o cliente compre dentro das suas dependências, “matando” assim a concorrência.

# 1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o histórico da implantação de shopping centers demonstra que um grande volume de recursos foi e vem sendo direcionado para a construção de novos produtos, conforme ilustrado pela Figura 1.1.

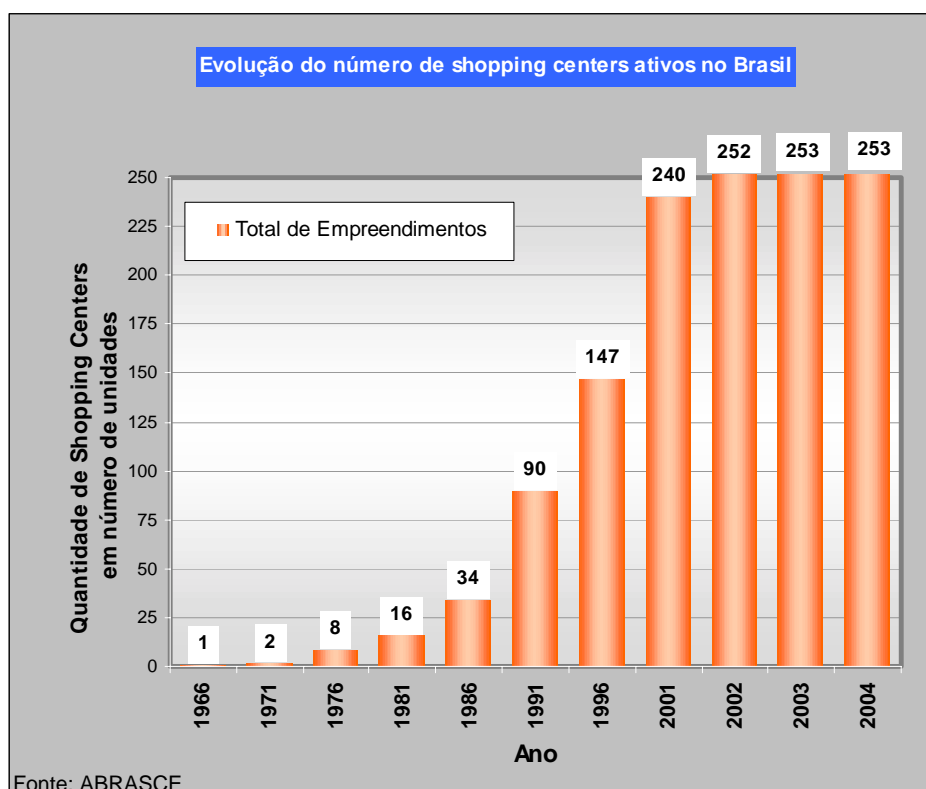


Figura 1.1 - Evolução do número de shopping centers no Brasil.

A implantação do primeiro empreendimento no Brasil data da década de sessenta, tornando-se um marco para o setor. A partir daí o número de novos produtos cresceu bastante, tanto que vinte anos depois já eram contabilizados 34 novos shoppings. Dez anos mais tarde, esse número já passava para 147, e no último ano, já era possível classificar 253 produtos como Shopping Center<sup>1</sup>. Em 2004, o ano iniciou com 253

<sup>1</sup> Fonte: ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers.

empreendimentos e há previsão que mais 08 shoppings entrem em funcionamento no decorrer do ano.

Em 2002, a indústria de Shopping Centers encerrou o ano contabilizando 252 shoppings, sendo 231 em operação e 21 em construção<sup>2</sup>, com volume de venda da ordem de R\$ 27,9 bilhões, o que representava nessa data cerca de 11% do faturamento de todo o varejo nacional, excluídos os setores automotivos e de derivados de petróleo<sup>3</sup>. No ano de 2003 o volume de vendas aumentou para R\$ 31,6 bilhões.

A Figura 1.2, exibida a seguir, ilustra parte dessas informações expondo as informações relacionadas aos volumes de venda no varejo nacional e no setor de shopping center nos últimos dez anos.

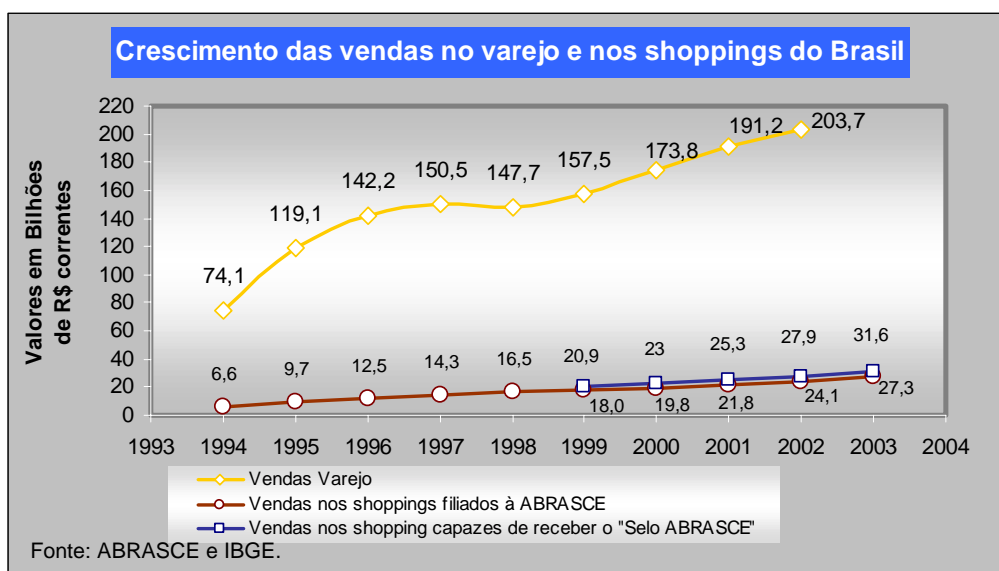


Figura 1.2 - Evolução das vendas no varejo e nos shoppings do Brasil.

<sup>2</sup> Número de Shoppings classificados segundo critérios da ABRASCE. Entre outras exigências ou recomendações dessa associação, é necessário haver um “gestor”, entendido como o ente responsável pela administração do empreendimento, visando sempre preservar o interesse do empreendimento como um todo, acima do interesse individual do lojista. Conseqüentemente, empreendimentos cujo lojista é dono do espaço não podem se enquadrar nessa classificação.

<sup>3</sup> Fonte: ABRASCE e IBGE.

No que diz respeito à participação deste setor para o aquecimento e desenvolvimento da economia nacional, é possível verificar, nas informações da Figura 1.3, que na década passada o setor de shopping centers movimentou um volume significativo de recursos através da venda de mercadorias e/ou serviços quando comparado ao faturamento total do varejo nacional, excluídos os setores automotivos e de derivados de petróleo<sup>4</sup>.



Figura 1.3 - Participação das vendas nos shoppings em relação ao total de vendas no varejo.

Na última década, a participação do setor de shopping center em relação ao Produto Interno Bruto – PIB cresceu de forma significativa, seja pela quantidade de novos empreendimentos construídos, seja pelo maior volume de transações realizadas em suas instalações, conforme exibido na Figura 1.4.

---

<sup>4</sup> Até a conclusão deste texto, o IBGE ainda não havia divulgado os dados da PAC – Pesquisa Anual do Comércio – referentes ao ano de 2003, que permitem analisar a participação do setor nas vendas totais do varejo nacional.



Figura 1.4 - Percentual das vendas nos shoppings filiados à ABRASCE, em relação ao PIB nacional.

Diante desse panorama, pode-se afirmar que atualmente a indústria de Shopping Centers ocupa uma posição importante na economia nacional, e nada seria mais natural do que encontrar uma ampla literatura no meio técnico especializado tratando do assunto.

Entretanto, o que se verifica é uma carência muito grande de textos relacionados com o tema, ainda mais quando se trata do planejamento e do dimensionamento de empreendimentos dessa tipologia.

Rocha Lima Jr. (1996) diz que a carência de publicações de textos está relacionada a diversos fatores, dentre os quais cita: [i] – o desenvolvimento de estudos intra-muros nas empresas; [ii] – a falta de textos doutrinários mesmo no mercado norte-americano, onde existem milhares de produtos; e [iii] – no mercado brasileiro, a maioria dos empreendedores do setor vem do mercado imobiliário, trazendo consigo a idéia de que o projeto se trata de uma obra, onde o produto final vai ser negociado, abandonando assim, toda e qualquer preocupação com o posterior desempenho do empreendimento quando em operação.

A revisão bibliográfica permitiu ratificar a carência de publicações relatada acima, sobretudo constatando uma escassez de publicações acadêmicas relacionadas ao tema específico deste trabalho, já que na grande maioria dos casos o foco dos trabalhos não é voltado para os shoppings centers de *mix* temático – SCMT<sup>5</sup>, indicando assim uma vasta possibilidade em explorar o assunto em novos estudos.

Dentre os textos consultados, verificou-se a existência de um grupo de trabalhos focado nos princípios para o dimensionamento.

Monetti (1989) faz uma abordagem do dimensionamento do potencial e das áreas de venda. Nesse trabalho, é proposta uma forma de abordagem do problema capaz de conduzir ao dimensionamento do potencial e das áreas de venda, com ênfase nos shoppings ditos de *mix* disperso<sup>6</sup>.

Rocha Lima Jr. (1996) contempla a rotina do planejamento de shopping centers, discutindo tanto o planejamento do produto quanto a validação econômica e financeira de seu investimento. Junto com os demais textos publicados, procura construir uma doutrina de planejamento, cujos princípios estão ancorados nos conceitos de qualidade e riscos que, segundo esse autor, sempre devem ser discutidos para validar as decisões sobre empreendimentos.

Outro aspecto bastante explorado trata das características do varejo em geral, onde se derivam alguns conceitos para os shoppings.

É o caso de grande parte dos textos doutrinários, que tem sua origem no varejo com as conclusões extrapoladas para o ambiente dos shoppings centers. Como exemplo, muitas pesquisas abordam o comportamento do consumidor no varejo e servem como um importante guia no entendimento dos deslocamentos e condutas diante do processo de decisão de compra, dentre as diversas alternativas disponíveis.

---

<sup>5</sup> A partir deste momento, o termo “shopping center de *mix* temático” será tratado como SCMT, ou simplesmente como “shopping de *mix* temático”, com a finalidade de evitar a repetição de texto.

<sup>6</sup> Denominação utilizada pela EPUSP para definir empreendimentos que oferecem um grande espectro de produtos que as pessoas comprem com uma certa frequência e, portanto, concentram na acessibilidade a ênfase de seu planejamento.

Já quando são estudos que focam diretamente no ambiente dos shoppings centers, tratam-se de pesquisas específicas relacionadas ao empreendimento e/ou ao consumidor.

Entre os trabalhos consultados, os que mais se destacaram e que estão diretamente ligados ao tema deste trabalho serão brevemente comentados a seguir.

A correlação entre vendas e renda foi tema pesquisado. Enquanto Russel (1957) não encontrou relação alguma entre venda no varejo per capita e renda média familiar, Ferber (1958) reconheceu um alto coeficiente de correlação entre o total de vendas no varejo e a renda. Liu (1970) estudou novamente o tema e obteve uma relação estatisticamente significativa entre renda per capita e o total de vendas do varejo<sup>7</sup>.

Mejia; Benjamin (2002) descreveram a respeito dos determinantes nas vendas dos Shoppings Centers. Nesse texto foi comparado o que para eles era considerado como fatores espaciais e não espaciais, e qual impacto provocavam no desempenho das vendas. Os fatores espaciais foram divididos em: [i] – mercado; [ii] – local e; [iii] – edifício. Já os fatores não espaciais, foram classificados da seguinte forma: [i] – imagem do varejo e; [ii] – *mix* do varejo.

Reynolds; Ganesh; Lockett (2002) fizeram uma comparação entre as lojas tradicionais e os *outlets*<sup>8</sup>. Neste estudo são comparados os diferentes tipos de clientes e as implicações para a estratégia de varejo.

Léo; Philippe (2002) pesquisaram a localização e a satisfação do consumidor. Segundo eles, as análises raramente consideram que o conjunto do varejo oferece um serviço global para o consumidor. Argumentam que usualmente as análises sobre a escolha do local de compra se baseia apenas na distância até o centro de compras. E mostram que para certas decisões, a satisfação do consumidor tem igual importância

---

<sup>7</sup> Apud INGENE; YU (1981)

<sup>8</sup> São os shoppings centers voltados para descarregar, por preços baixos, as “pontas de estoque” dos fabricantes ou das grandes cadeias de varejo, na renovação de suas linhas.

dentro de uma área metropolitana, onde a quantidade de zonas comerciais é bastante numerosa.

Monetti (1996) novamente estuda o assunto shopping center, agora sob o ponto de vista dos princípios de análise da qualidade do investimento.

Dessa vez o estudo trata da análise de riscos do investimento em shopping centers, e tem como finalidade discutir uma rotina capaz de munir os empreendedores com informações sustentadas a respeito dos impactos provocados nos resultados quando a realidade se afastar do cenário esperado.

Por fim, Vargas (2000) pesquisa a lógica do espaço terciário, centrada nas atividades de comércio e serviços varejistas, com a finalidade de entender a relação das atividades com o espaço urbano e regional, acreditando que a partir dessa compreensão seja possível controlar os seus avanços.

Nota-se que grande parte dos trabalhos por ora realizados desenvolveram-se em ambientes diferentes daqueles que este estudo pretende abordar, e como não foram encontradas pesquisas nacionais nem internacionais focadas no planejamento de Shopping Center de *Mix* Temático<sup>9</sup>, há um indicativo de que os conceitos e as rotinas de planejamento e dimensionamento atualmente utilizadas para os Shoppings de *Mix* Disperso estejam sendo transferidos para os Shoppings de *Mix* Temáticos<sup>10</sup>.

Sendo assim, esse texto procura preencher parte desta carência bibliográfica, e tem como foco principal orientar os envolvidos no planejamento e na administração de shopping centers com ênfase no *mix* temático, já que a formatação de novos empreendimentos no setor deve estar fundamentada em informações consistentes e específicas em relação ao novo produto a ser inserido no mercado tendo em vista,

---

<sup>9</sup> Shopping Center cujo tema é focado numa linha de produtos específica, buscando captar um público disperso na malha urbana, ou até mesmo de regiões externas, descrito com mais detalhes no item 4.

<sup>10</sup> Notar que já no trabalho do Rocha Lima Jr. (1996) é abordada a classificação dos Shoppings Centers em função da estratégia de ancoragem, com o objetivo de mostrar que características principais devem ser atendidas em função do posicionamento junto ao público alvo, servindo assim, de premissa básica para o planejamento das diversas tipologias de Shopping Center.

entre outros fatores, o volume de recursos imobilizados necessários para o seu desenvolvimento.

### **1.1. Objetivo**

O objetivo deste trabalho é *identificar e hierarquizar os atributos percebidos pelos consumidores dos shoppings centers de mix temáticos com ênfase em produtos de alta comparação*, com vistas a orientar os empreendedores na gestão operacional desses empreendimentos.

### **1.2. Método de pesquisa**

Para atender aos objetivos propostos, este trabalho emprega diferentes metodologias e está dividido em três grandes blocos.

Inicialmente é realizada uma pesquisa exploratória para reunir a maior quantidade de informações acerca do assunto a ser estudado com o objetivo de: [i] – adquirir mais familiaridade com os termos, conceitos e denominações utilizadas pelos profissionais envolvidos no setor de shopping center; [ii] – auxiliar a criação de um contexto propício à discussão; e [iii] – fornecer elementos suficientes para a escolha do método de coleta de dados a ser utilizado.

É uma etapa caracterizada pela busca de dados nas mais diversas fontes de pesquisa disponíveis, tais como: livros, periódicos, trabalhos acadêmicos e *websites*, que possibilitou reconhecer carências na literatura especializada, seja em livros ou artigos acadêmicos, quando o assunto é o planejamento dos shoppings centers de *mix* temático.

Num segundo momento, a pesquisa exploratória está centrada na coleta de dados primários junto a alguns administradores de shoppings centers para: [i] – ratificar a importância dos atributos selecionados na revisão bibliográfica, já que a maioria dos textos consultados estava voltada à outra tipologia de shopping; [ii] – para acrescentar dados particulares desta tipologia, supondo-se que os profissionais possuísem informações em função da experiência adquirida e que não deveriam

estar documentadas na forma escrita; e [iii] – para ajustar a nomenclatura a ser usada na fase seguinte.

Essas pesquisas junto aos administradores são desenvolvidas com o auxílio de questionários semi-estruturados, elaborados com base em conceitos adquiridos através da revisão bibliográfica, e buscam reconhecer particularidades sobre a gestão dos shoppings e comportamento de seus consumidores. A seleção dos participantes considera diversos critérios e procura abranger diferentes estratégias de atuação no mercado. As análises dos relatórios das entrevistas concluem a fase das pesquisas exploratórias.

A segunda etapa do trabalho, que envolve os estudos de caso conclusivos, avalia a percepção de importância dos consumidores dos shoppings centers de *mix* temático com ênfase em produtos de alta comparação em relação a alguns atributos reconhecidos nas pesquisas exploratórias.

Para tanto, utiliza a enquete como forma de coleta de dados primários junto aos consumidores, em função da sua aplicabilidade e versatilidade estarem alinhadas aos objetivos deste trabalho e por permitir, em uma única entrevista, a aquisição de uma grande quantidade de informações sobre um respondente, conforme sugerido por Aaker; Kumar; Day (2001).

Através de um questionário, os entrevistados, selecionados aleatoriamente nos corredores dos empreendimentos, são argüidos a respeito da importância de determinados atributos da qualidade utilizados para estruturar o sistema de ancoragem dos shoppings centers de *mix* temático, com a finalidade de identificar como se posiciona o referencial da qualidade do consumidor que frequenta estes empreendimentos.

A última etapa deste trabalho compreende as análises dos resultados dos estudos de caso conclusivos.

Com os questionários dos consumidores preenchidos, os dados obtidos nas enquetes realizadas com os consumidores são tabulados e possibilitam hierarquizar os atributos por ordem de importância.

A hierarquização dos atributos utiliza a média das notas de cada item e a discussão dos dados coletados obedece à seguinte lógica: [i] – primeiramente há uma discussão geral dos dados que englobam todos os entrevistados; [ii] – num segundo momento, as discussões são realizadas com base nos resultados de cada segmento isoladamente; e [iii] – por último, os empreendimentos de cada segmento são avaliados separadamente.

Vale dizer que a seqüência apresentada no texto não segue a descrição acima, uma vez que o trabalho procura abranger o assunto com uma fluidez diferente. Também é importante citar que a preservação da identidade dos profissionais e dos shoppings participantes foi garantida durante os contatos iniciais. Assim, a apresentação dos resultados não deixa explícito o local onde os dados foram coletados, limitando-se a informar o segmento de atuação do shopping.

### **1.3. Estrutura do trabalho**

O texto desta dissertação está estruturado em sete capítulos, de maneira a cobrir satisfatoriamente o assunto e proporcionar um bom entendimento ao leitor, onde cada capítulo possui um objetivo particular, conforme descrições a seguir.

O capítulo 1 apresenta o assunto através da definição do escopo da pesquisa, no qual constam as justificativas, a importância da indústria de shoppings para a economia nacional, o objetivo e a metodologia do trabalho.

O capítulo 2 discorre sobre o negócio shopping center com vistas a esclarecer particularidades do setor e apresentar os objetos específicos a serem analisados neste estudo. Para isso, inicia caracterizando essa tipologia de empreendimentos, onde são apresentadas as formas de classificação utilizadas por alguns órgãos responsáveis por difundir o setor. Em seguida, aborda a lógica do investimento no que diz respeito às características do fluxo financeiro e remuneração neste segmento.

O planejamento dos shoppings centers, em se tratando das estratégias e sistemas de ancoragem, também é comentado neste capítulo, que encerra com uma discussão acerca dos atributos dos sistemas de ancoragem dos shoppings centers.

O capítulo 3 fornece uma base conceitual sobre a questão da segmentação de mercado que facilita o reconhecimento de transformações no varejo e auxilia migrar a discussão para o contexto restrito dos shoppings centers de *mix* temático. O conteúdo deste capítulo inclui a evolução dos shoppings e os princípios de identificação de segmentos de mercado que podem ser utilizados para arbitrar mercados-alvo.

O capítulo 4 trata exclusivamente dos shoppings centers de *mix* temático e transpõe alguns conceitos apresentados nos capítulos anteriores para o ambiente principal deste estudo. Inicia abordando a caracterização dos shoppings de *mix* temático e, a seguir, enfoca no planejamento deste tipo de empreendimento, onde são comentadas algumas peculiaridades, como o dimensionamento do potencial de vendas e a estratégia de ancoragem.

O capítulo 5 apresenta a pesquisa de campo utilizada para atingir parte do objetivo do trabalho. Contém as metodologias utilizadas para coletar informações, incluindo a forma, os instrumentos, a seleção dos participantes, a descrição dos empreendimentos e as demais características da pesquisa.

O capítulo 6 compreende os resultados da pesquisa que possibilitaram hierarquizar os atributos da qualidade, em função da percepção dos consumidores entrevistados, e avaliar algumas premissas estabelecidas ao longo do texto.

O capítulo inicia apresentando o período de coleta, o número de consumidores abordados, o índice de recusa e os resultados gerais. A seguir, a análise é realizada em função do segmento atendido e, mais tarde, comparando-se os diversos shoppings de cada segmento pesquisado. Por último, julga-se a pertinência das premissas arbitradas através da comparação dos resultados com as reflexões realizadas.

O capítulo 7 abrange as conclusões sobre do trabalho e organiza os atributos da qualidade utilizados para hierarquizar a percepção do consumidor de acordo com a capacidade de intervenção.

No capítulo 8, o trabalho é encerrado com as considerações finais fundamentadas nos resultados obtidos e com a sugestão de temas para futuros projetos de pesquisa que estejam relacionados a este estudo.

## 2. O NEGÓCIO SHOPPING CENTER

Este capítulo pretende discutir algumas características que norteiam o investimento em empreendimentos voltados para renda em período longo, mais precisamente no setor dos shoppings centers. Para isso, inicia com a caracterização e, mais adiante, aborda algumas singularidades do planejamento desta tipologia de empreendimento.

Quanto ao planejamento, a discussão engloba as estratégias e os sistemas de ancoragem de empreendimentos dessa natureza.

Ao final, são expostos e comentados alguns dos atributos utilizados para estruturar os sistemas de ancoragem dos shoppings centers e que são considerados importantes por diversos autores e pesquisadores do assunto.

### 2.1. Caracterização do shopping center

Como o objetivo de apresentar definições capazes de caracterizar o empreendimento “shopping center”, a seguir são apresentadas algumas das conceituações difundidas em diversas associações mundialmente conhecidas e responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento do setor.

No Brasil, a ABRASCE (Associação Brasileira de Shopping Centers) é a associação que agrega empreendedores do ramo, assim como administradores e prestadores de serviços. Dentre os requisitos básicos que exige para qualificar um empreendimento, define que: [i] – sejam constituídos como um conjunto planejado de lojas, operando de forma integrada, sob a administração única e centralizada; [ii] – sejam compostos de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços; [iii] – estejam os locatários lojistas sujeitos a normas contratuais padronizadas, além de ficar estabelecido nos contratos de locação

da maioria das lojas cláusula prevendo aluguel variável de acordo com o faturamento mensal dos lojistas; [iv] – possuam lojas-âncora, ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionem como força de atração e assegurem ao shopping center a permanente afluência e trânsito de consumidores essenciais ao desempenho do empreendimento; [v] – ofereçam estacionamento compatível com a área de lojas e correspondente afluência de veículos ao shopping center; [vi] – estejam sob controle acionário e administrativo de pessoas ou grupo de idoneidade comprovada e reconhecida capacidade empresarial<sup>11</sup>.

Nos EUA, o ICSC (*International Council of Shopping Centers*) é reconhecido como a associação comercial global da indústria dos shoppings centers, definindo os shoppings centers como um grupo varejista, e de outros estabelecimentos comerciais, que é planejado, desenvolvido e controlado como uma única propriedade. Afirma ainda que as características de mercado da área de comércio abrangida pelo shopping determinam o tamanho e algumas peculiaridades do empreendimento, que deve, obrigatoriamente, prover estacionamento.

A *Community Builders Council* do *Urban Land Institute* – ULI, criada em 1947, formulou várias definições do termo básico para a indústria de shopping center: “projeto arquitetônico para o prédio que proporcione espaço para estabelecimentos comerciais que são selecionados e gerenciados como uma unidade para benefício dos inquilinos; área de estacionamento que permita entrada e saída de automóveis, com distâncias reduzidas, dando suporte às lojas; área de acesso para entrega de mercadorias separadas da área para recepção de clientes; grupo de inquilinos que proporcione intercâmbio entre lojista e a mais profunda e larga faixa possível de realização de negócios para a sua área de influência; ambiente que proporcione conforto (inclusive proteção climática); segurança, conveniência e estética agradável, bem como placas de localização” (Urban Land Institute 1971, apud Trajano; Genduso, 2000).

---

<sup>11</sup> Fonte: ABRASCE, disponível em <<http://www.abrasce.com.br/>>.

Percebe-se que a ABRASCE, o ICSC e o ULI possuem certa sintonia em relação aos critérios de classificação, sendo os principais em termos de planejamento mercadológico e gestão unificada, uma vez que aborda uma característica fundamental para o sucesso do empreendimento que é a preservação sempre do interesse global, acima do interesse particular dos lojistas. Desta forma, empreendedor e lojistas compõem uma “organização” focada em atender, da melhor forma possível, os consumidores, inclusive promovendo eventos, atividades culturais ou exercendo qualquer outra ação, inovadora ou não, capaz de despertar a curiosidade e o interesse dos clientes, e competente o bastante para atrair os consumidores ao shopping, uma vez que dentro de suas instalações ele se torna um comprador em potencial.

Por outro lado, em função de já estar incorporado na linguagem brasileira, o termo “shopping center” está presente em diversos dicionários<sup>12</sup>. Porém, a tradução não é capaz de atingir o cerne da definição para esses produtos, pois conforme Monetti (1989) os shoppings centers foram originalmente concebidos para atender as necessidades do comprador, agregando variedade, qualidade, conforto, amplo estacionamento e diversas outras comodidades aos usuários.

“A conceituação do shopping center é totalmente voltada para os compradores, sendo que seus anseios e necessidades são prioritários para a concepção do centro.

---

<sup>12</sup> Marques (1988) usou “centro comercial” para traduzir a palavra shopping center.

Ferreira (1994) define o termo shopping center como uma “reunião de lojas comerciais, serviços de utilidade pública, casas de espetáculo, etc., em um só conjunto arquitetônico”.

Houaiss (2001) diz que a tradução literal do termo significa “centro de compras” e que representa um “centro comercial de arquitetura específica, geralmente reunindo lojas de produtos muito variados, além de restaurantes, cinemas, teatros, boates etc”.

Pode-se perceber que apesar de serem traduções diferentes, todas elas giram em torno de um único conceito, classificar os empreendimentos como um “centro comercial”.

No entanto, shopping center é muito mais que isso, é um centro de compras concebido, planejado, construído e gerenciado como um todo desde as fases iniciais do seu ciclo de vida, o que o diferencia de um mero agregado de lojas e exclui da classificação aquelas edificações construídas apenas com separações internas, cujos espaços estejam colocados à venda ou sejam passíveis de locação.

Esta característica está presente em sua própria denominação como centro de compras e não como centro de vendas” (MONETTI, 1989).

Apesar de sutil, essa diferença é bastante significativa já que classifica os empreendimentos não apenas como um “simples centro comercial”, e sim como um centro de compras cujo planejamento e gerenciamento está totalmente voltado para os consumidores.

## **2.2. A lógica do investimento no setor de shopping center**

Rocha Lima (1998) afirma que a síntese de fracassos em empreendimentos no setor da Construção Civil está na falta de decisão suportada por meios de informações de qualidade, visto que as rotinas de decisão se baseiam na escolha de uma alternativa entre diversas opções disponíveis, de diferentes expectativas de desempenho, cada qual associada a uma configuração peculiar de risco.

Esses riscos, que nas fases iniciais são especulados através de desvios no comportamento do cenário arbitrado, caso ocorram durante o ciclo de vida do empreendimento podem afetar significativamente a qualidade do investimento, impossibilitando ao gerenciador do projeto atender às expectativas dos interessados.

No segmento dos empreendimentos de base imobiliária<sup>13</sup>, caso dos shoppings centers, o patamar de rentabilidade alcançado, o longo prazo de maturação, e o grande aporte de recursos necessários à implantação, exigem que a decisão de investir seja suportada por padrões de risco relativamente baixo no momento de implantar produtos dessa natureza<sup>14</sup>, tendo em vista que caso o empreendimento não

---

<sup>13</sup> Classificam-se como empreendimentos de base imobiliária, aqueles em que o empreendedor visa a remunerar seus investimentos não através da venda do produto pronto, e sim, auferir renda através da exploração de uma determinada atividade a ser desenvolvida nesse espaço, durante um certo período de tempo. Nessa tipologia de empreendimentos estão inseridos os shoppings centers, hotéis, escritórios para locação, etc.

<sup>14</sup> Para um maior entendimento dos indicadores da qualidade de empreendimentos de base imobiliária, deve-se consultar ROCHA LIMA JR, João da. Princípios para Análise da Qualidade de Empreendimentos: O Caso dos Empreendimentos de Base Imobiliária. Boletim Técnico BT/PCC/153, 76p. EPUSP, 1995.

tenha o desempenho esperado, faz-se necessário o aporte de elevado volume de recursos para a re-adequação do produto, o que terá impacto direto nos indicadores da qualidade do investimento.

Considerando ainda que o investidor procura remunerar seus recursos financeiros num certo patamar de rentabilidade, pode-se concluir que quando um empreendedor decide alocar uma certa massa de recursos em um determinado empreendimento, o que pretende é adquirir um ganho de riqueza através da transformação de INVESTIMENTOS em RETORNOS, que refletem expectativas relacionadas ao futuro comportamento do empreendimento.

Ainda, pode-se afirmar que, mais especificamente no setor de shopping center, o empreendedor que decide investir, pretende lançar no mercado um produto competitivo capaz de alcançar expressiva inserção de mercado e um padrão de desempenho estável que possibilite a obtenção da rentabilidade esperada.

A inserção de mercado, por sua vez, depende da correta identificação dos atributos da qualidade percebidos pelo público alvo, pois caso o consumidor reconheça que o shopping possui os atributos posicionados de acordo com seus anseios e necessidades, deverá migrar suas compras para o empreendimento. Esses gastos permitirão produzir retorno nos níveis desejados, contribuindo para o sucesso do shopping center.

Na busca da identificação desses referenciais e minimização dessas incertezas, esse trabalho procura identificar e diferenciar, na tipologia de SCMT, quais os principais atributos e peculiaridades inerentes aos segmentos de mercado que se deseja atender, fornecendo orientações e diretrizes para os diversos envolvidos na etapa de planejamento do produto.

### **2.3. O planejamento do shopping center**

Diversos estudos e pesquisas na área de shopping foram desenvolvidos nas últimas décadas. Porém, a grande maioria é focada nos shoppings centers de *mix* disperso e

de origem internacional, mais especificamente norte-americana, onde a indústria de shopping center possui milhares de empreendimentos.

Em alguns países o mercado ainda é muito incipiente, o que possibilitava aos empreendedores a cópia fidedigna de empreendimentos vitoriosos.

Vale ressaltar que durante alguns anos essa prática de “importar produtos prontos” obtinha êxito, já que se lidava com mercados ainda inexplorados, podendo classificá-los inclusive como “virgens”. Entretanto, com o passar dos anos, o consumidor passou a ser mais exigente e a concorrência mais acirrada, exigindo assim produtos mais bem planejados, com intuito de atender aos anseios do consumidor e, conseqüentemente, obter a inserção de mercado pretendida quando de seu dimensionamento.

Rocha Lima Jr (2002) afirma que implantar um shopping center significa “construir um complexo estruturado, projetado para abrigar um conjunto de atividades, que mantém uma relação de sinergia, focado em: [i] - atender anseios de um certo público alvo; [ii] - num determinado espectro limitado; [iii] - sendo o público e espectro arbitrados pelo empreendedor”.

Em relação ao planejamento do shopping center para atender anseios de um determinado público, é natural que quanto mais próximo das expectativas dos consumidores estiverem os produtos, os serviços e as facilidades oferecidas no empreendimento, maior será o poder de atração do shopping center.

Deste modo, percebe-se que a ênfase a ser dada na definição dos atributos que irão compor o sistema de ancoragem do empreendimento é fator relevante para seu sucesso e vai depender das características inerentes ao shopping center, isto é, que necessidade de compra se pretende atender e qual o perfil do público alvo.

### **2.3.1. Sistema de ancoragem de shopping centers**

O sistema de ancoragem pode ser entendido como um atributo, ou conjunto de atributos, presente em um empreendimento a ponto de se tornar um diferencial competitivo capaz de atrair o consumidor até o shopping center, diante de

alternativas concorrentes consideradas equivalentes, com o objetivo de atender ou superar as expectativas e os anseios do público alvo.

Os atributos da qualidade abrangem as características próprias ou peculiares do shopping center que sejam importantes para os consumidores, como, por exemplo: [i] – acessibilidade, [ii] – ambiente, [iii] – atendimento, [iv] – complementaridade da oferta, [v] – conforto ao chegar e sair, [vi] – diversidade da oferta, e [vii] – vizinhança.

Monetti (1996) aborda o assunto ao afirmar que “muitas são as formas possíveis de se estruturar o sistema de ancoragem, que deverá ser concebido buscando a identificação do shopping center com seu público alvo. Fatores como acessibilidade, conforto, ambientação, complementaridade e diversidade da oferta, preço e qualidade dos produtos são alguns dos aspectos considerados relevantes pelo público em geral...”.

Ao mesmo tempo, “não se pode pretender que um particular shopping center deva preencher todas as condições que o público alvo impõe para cada específica compra, porque o seu sistema de hierarquização não é rígido para qualquer situação, nem o shopping center poderá ser tão ‘ecclético’ para atender qualquer espectro de hierarquização” (ROCHA LIMA, 1996).

Assim, é natural que na estruturação de um sistema de ancoragem determinados atributos sejam priorizados em detrimento de outros, ressaltando-se que a ocasião da compra para a qual se pretende dirigir o shopping deve induzir a estruturação do sistema de ancoragem.

Para as compras de conveniência, o consumidor não encontrará grande diversidade no binômio PREÇO X QUALIDADE dos produtos ofertados que justifique o esforço e o dispêndio de recursos necessário à realização de uma pesquisa mais ampla no mercado. Em muitos casos, essas compras são comumente realizadas para aquisição de produtos de pequeno valor, onde estão inseridos os itens vendidos nas padarias, farmácias, papelarias, alguns itens de supermercado e demais bens que não causam impacto significativo no orçamento. Nessas situações, provavelmente a escolha do

local de compra será aquele mais acessível para o consumidor, logo, a acessibilidade é um dos atributos que deve ser privilegiado na estruturação do sistema de ancoragem de empreendimentos que ofereçam produtos ou serviços de conveniência.

Já para as compras comparadas e de alta comparação, exercidas para aquisição de um produto ou conjunto de produtos diferenciados, normalmente de alto preço, os consumidores se comportam de outra forma. Para as compras de alta comparação, naturalmente são demandados esforços maiores na busca de alternativas capazes de constituir um espectro de comparação do binômio PREÇO X QUALIDADE a fim de satisfazer os anseios e as necessidades do consumidor. Como são itens que respondem a necessidades específicas e normalmente causam impacto mais expressivo no orçamento do consumidor, essas compras tendem a ser realizadas de forma descontínua.

Para empreendimentos centrados na compra de produtos diferenciados, o consumidor deve priorizar a diversidade da oferta e posicionar a acessibilidade em um nível inferior na sua hierarquia de atributos.

Os diversos atributos utilizados na estruturação de sistemas de ancoragem de shopping centers serão discutidos com mais detalhes no item 2.4 deste trabalho.

### 2.3.2. Estratégias de ancoragem

A estratégia de ancoragem contempla o vetor através do qual se pretende obter uma significativa inserção do empreendimento no mercado. Assim, a imposição da estratégia de ancoragem possibilitará identificar a ocasião de compra predominante para os produtos oferecidos no empreendimento, e induzirá um sistema próprio de ancoragem, com vistas a atender anseios e necessidades de um determinado público alvo.

Como exemplo, Rocha Lima Jr. (1996) afirma que o consumidor que compra orientado pela conveniência, de forma rotineira e com alta frequência, prioriza a acessibilidade e realiza suas aquisições em shoppings próximos. Para as compras com alta configuração de conveniência, embora executadas de forma esporádica, o consumidor procura, além da acessibilidade, complementaridade da oferta, atributos

dos shoppings centers de conveniência. Já para as compras rotineiras, caracterizadas como comparadas, aponta que o comprador busca conforto, diversidade e complementaridade da oferta, atributos dos shoppings de *mix* disperso.

Por fim, o autor cita que o cliente que realiza compras de alto teor de comparação, privilegiadas pelo vetor preço ou de semi atacado, busca diversidade e complementaridade da oferta, no sentido da sua especificidade, atributos que devem estar presentes nos shoppings de *mix* temático.

Conclui-se que para atender as várias ocasiões de compra do consumidor, o mercado compreende diferentes tipologias de shoppings centers cada qual buscando atender às necessidades específicas de determinado público, seja pela forma de estruturação da oferta, seja pelas facilidades oferecidas por esses empreendimentos.

Nesse contexto, este trabalho procura abordar de forma mais detalhada a percepção do consumidor que frequenta empreendimentos temáticos, quanto à importância de determinados atributos, com o objetivo de hierarquizar aqueles que podem ser utilizados na estruturação do sistema de ancoragem de shoppings centers de *mix* temático com ênfase em produtos de alta comparação.

#### **2.4. Atributos do sistema de ancoragem dos shoppings centers**

Algumas pesquisas foram realizadas no intuito de verificar quais são os atributos da qualidade reconhecidos pelos consumidores de shopping center (BEARDEN, 1977; REYNOLDS, GANESH, LUCKETT, 2002; IBRAHIM, WEE, 2002; YAVAS, 2003;).

Bearden (1977) comparou a percepção do consumidor que compra nas regiões centrais versus consumidores que compram fora do centro. Na pesquisa, os consumidores eram argüidos a respeito da percepção de 07 atributos nas lojas. Os atributos pesquisados foram: preço, qualidade da mercadoria, seleção de lojas (complementaridade da oferta), ambiente, localização, facilidades de estacionamento e cordialidade dos vendedores.

Para os consumidores que preferem comprar no centro da cidade, o ambiente, a localização, as facilidades de estacionamento e a cordialidade dos vendedores foram os itens mais críticos na escolha de uma loja de departamentos situada nesta região.

Percebe-se que apesar da similaridade existente entre as lojas pesquisadas, a competição entre os estabelecimentos do centro envolve diversos atributos. Neste caso específico, os resultados indicaram que a restrição em relação à localização e às facilidades de estacionamento poderia ser amenizada com uma boa imagem da loja e com o atendimento diferenciado dos vendedores.

Reynolds; Ganesh; Lockett (2002) compararam os shoppings centers de *mix* disperso versus os *outlets*<sup>15</sup> com o objetivo de reconhecer as implicações nas estratégias de varejo causadas pelas diferentes tipologias de consumidores. Como itens pesquisados estavam: *mall*, entretenimento, marca das mercadorias e conveniência.

O resultado mostrou que as expectativas dos consumidores dos *outlets* aumentaram e que, atualmente, não estão apenas procurando mercadorias com preços menores ou pequenos defeitos.

Mostrou ainda, que a combinação de várias pontas de estoque juntas está se tornando cada vez mais parecida com o formato tradicional dos shoppings de *mix* disperso e que essas duas formas de varejo, em alguns casos, dividem a mesma fatia de mercado conforme pôde ser constatado pelos perfis muito similares de consumidores reconhecidos nas duas diferentes tipologias de shoppings.

O estudo mostra que os fatores valorizados atualmente pelos consumidores coincidem nos diferentes formatos da oferta, sejam nos ditos shoppings de *mix* disperso, *mix* temáticos ou nas tradicionais formas de varejo.

Assim, constata-se que um maior conhecimento da percepção de valor dos consumidores pode auxiliar os administradores a diferenciar seus empreendimentos junto ao mercado.

---

<sup>15</sup> Tipologia de shopping de *mix* temático discutida no item 4.

Ibrahim; Wee (2002) pesquisaram evidências sobre a importância do entretenimento na experiência de compra em shoppings centers em Cingapura.

Primeiro, identificaram os atributos e suas respectivas importâncias. Em seguida, classificaram os 34 atributos reconhecidos na fase preliminar em 03 categorias assim agrupadas: atributos do transporte ou da viagem, atributos das lojas e atributos dos consumidores.

Os resultados mostram que oito entre os dez itens com maiores pontuações pertencem à categoria de transporte; sendo que sete destes, estão relacionados ao tempo e nível de conforto do trajeto até o shopping. A alta umidade climática e a percepção do tempo dos cidadãos são utilizadas na justificativa destes resultados.

Em se tratando dos atributos das lojas, a alta qualidade dos serviços de venda, a disponibilidade de ofertas e possibilidade de barganhar preços mais baixos, a grande variedade de lojas e a existência de praça de alimentação e restaurantes estão entre os itens mais importantes, nessa ordem.

Entre os atributos ligados aos consumidores, a disponibilidade de recursos financeiros, a capacidade de manter convívio social com amigos e com a família e a disponibilidade de tempo para realizar compras foram os itens mais importantes.

Vale ressaltar, que os atributos relacionados ao transporte também contribuíram na satisfação do ato de comprar, indicando assim, que fatores ligados à infra-estrutura, localização e facilidades de transportes, devem ser devidamente considerados no momento do planejamento.

Yavas (2003) utilizou 24 atributos encontrados na literatura para avaliar a importância e o desempenho de dois shoppings distintos. Para tanto, comparou as virtudes e deficiências percebidas por dois segmentos diferentes de compradores, os que preferiam comprar em um determinado shopping versus os que preferem comprar em um empreendimento concorrente.

Um dado interessante do trabalho é que os grupos, quando analisados isoladamente, eram bastante semelhantes demograficamente e possuíam hábitos de compra

parecidos, o que sugere a necessidade de ações estratégicas bastante direcionadas para captar novos consumidores e manter os atuais.

No estudo, desenvolvido em um shopping no sudeste dos EUA, os consumidores eram argüidos sobre a importância e desempenho de algumas características do próprio shopping e de algum outro empreendimento da preferência do consumidor.

Entre os itens pesquisados estavam: variedade de lojas, facilidade de estacionamento, segurança, limpeza, cortesia no atendimento, horário de funcionamento, facilidade para levar crianças, propaganda, falta de competitividade de preços, facilidade no acesso, entre outros.

Para ambos, dez itens foram bem avaliados: variedade de lojas, facilidades de estacionamento, ambiente, limpeza, cordialidade dos funcionários, qualidade das mercadorias nas lojas, modernidade dos produtos, horário de funcionamento, acessibilidade e seleção dos produtos nas lojas.

Outros seis itens foram considerados sem muita importância: facilidades de entretenimento, eventos especiais e promoções, facilidade de levar crianças, local para passar o tempo, disponibilidade de bancos e locais para descanso, propaganda, restrição de áreas para fumantes e quiosques.

A falta de competitividade de preço foi um atributo considerado muito importante e que não alcançou avaliação satisfatória nos dois shoppings pesquisados.

É interessante notar que pelo fato de dar muita importância para a prática de preços competitivos, o item de promoções deveria ter obtido uma avaliação melhor. Um dos motivos possíveis é a definição do termo promoção utilizada no trabalho, uma vez que pode estar atribuída a eventos e não à prática de preços menores.

O resultado do trabalho gerou informações relevantes para os administradores, uma vez que possibilitou indicar os pontos fracos, onde deveriam se concentrar as ações estratégicas para melhorar a imagem, e os pontos fortes, itens cujo desempenho deveria ser mantido.

Outros autores indicam características que consideram importantes para o sucesso dos shoppings centers (CARNEGHI,1981; ROCHA LIMA JR, 1996; REIMERS, CLULOW, 2000).

Carneghi (1981) analisou quatorze shoppings centers especializados do mercado norte-americano e indicou alguns fatores responsáveis pelo êxito do empreendimento. O autor atribuiu o sucesso do shopping a um baixo índice de vacância, a um alto nível de atividade no interior do shopping e a satisfação do gerente em relação à performance do shopping.

Entre os shoppings considerados de sucesso, os fatores responsáveis seriam: existência de loja de departamento; atuar como um shopping center comunitário, embora tenha sido planejado como um shopping especializado; estar situado próximo a áreas residenciais com alta renda; o tamanho e os custos de construção.

O estudo também indicou que os shoppings centers especializados atraem consumidores de uma região significativamente menor quando comparado aos shoppings regionais. Esta conclusão foi baseada no resultado das entrevistas realizadas com os administradores, os quais atestaram que o seu público consumidor estava situado em uma região muito próxima. Esta conclusão é contrária à hipótese e demais afirmações sugeridas nos itens 4.2.1 e 4.2.2 deste trabalho.

Esse comportamento pode ser conseqüência da malha urbana local, da distribuição sócio-demográfica ou decorrente do tipo de mercadoria ofertada nos shoppings pesquisados, não explicitado no estudo de Carneghi (1981).

Rocha Lima Jr (1996), em seu texto que trata sobre o planejamento de shopping centers, apresenta alguns dos atributos que movem o consumidor para um determinado empreendimento, que seriam: acessibilidade, conforto ao chegar, conforto para comprar, ambiente, atendimento, diversidade da oferta e complementaridade da oferta.

A importância destes atributos, em função da estratégia de ancoragem do empreendimento, já foi discutida no item 2.3.1.

Reimers; Clulow (2000) afirmam que a conveniência é de suma importância para as compras nos shoppings centers, e elaboraram um modelo onde citam 09 atributos para compor essa conveniência dos compradores. São eles: composição, compatibilidade (complementaridade da oferta), concentração (diversidade da oferta), acessibilidade, estacionamento, redondeza (vizinhança), horário de funcionamento, design e serviços.

Segundo os autores, caso o planejamento do shopping center leve em consideração estes atributos, os custos da compra (expresso por esforços, distância e tempo de percurso) podem ser sensivelmente reduzidos, o que por sua vez pode aumentar a conveniência para os consumidores, conforme Figura 2.1.

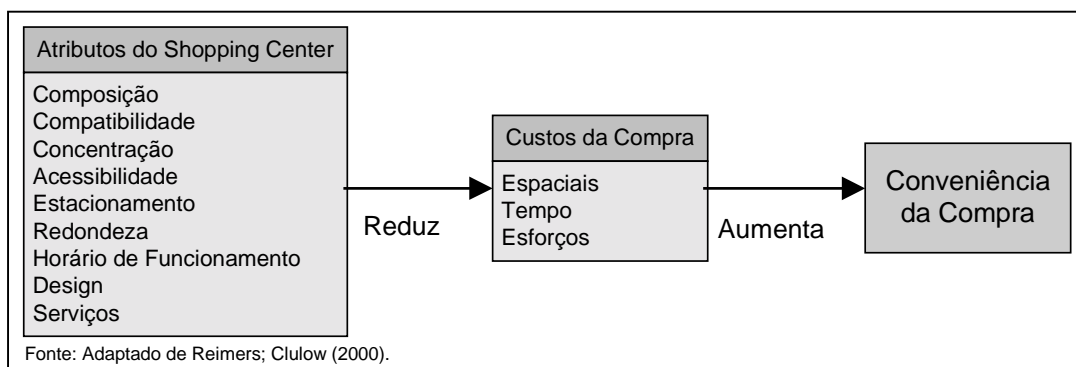


Figura 2.1 - Os nove atributos de Reimers; Clulow (2000).

Observa-se que há reincidência de alguns resultados nos trabalhos consultados, conforme observado na Tabela 2.1<sup>16</sup>.

<sup>16</sup> A Tabela 2.1 apresenta as categorias dos atributos segundo as referências bibliográficas consultadas. Já o ANEXO B, detalha os itens pesquisados de acordo com as categorias de atributos.

Tabela 2.1 – Categorias de atributos da qualidade mencionadas em trabalhos anteriores.

<b>CATEGORIA DE ATRIBUTOS</b>	<b>Bearden (1977)</b>	<b>Carneghi (1981)</b>	<b>Rocha Lima Jr (1996)</b>	<b>Reimers; Clulow (2000)</b>	<b>Ibrahim; Wee (2002)</b>	<b>Reynolds; Ganesh; Lockett (2002)</b>	<b>Yavas (2003)</b>
Acessibilidade ao empreendimento	X		X	X	X	X	
Administração do empreendimento				X	X	X	X
Ambiente do shopping	X	X	X	X	X	X	X
Atendimento ao consumidor	X		X		X	X	X
Complementaridade da oferta			X	X	X	X	X
Conforto ao chegar e sair do shopping	X		X	X	X	X	X
Diversidade da oferta	X	X	X	X	X	X	X
Características do consumidor					X	X	X
Vizinhança do empreendimento				X			

Assim, cabe aqui discorrer a respeito dessas categorias de atributos mais comumente relacionados em trabalhos anteriores e de outros considerados de relevante importância.

#### 2.4.1. Acessibilidade ao empreendimento

A acessibilidade está associada à conveniência, facilidade, praticidade, custo, tempo e logística da infra-estrutura a que o consumidor é submetido para se deslocar até o shopping center. Congestionamento, excesso de faróis, barreiras geográficas, são alguns dos elementos capazes de influenciar a percepção de tempo e o custo (real ou psicológico) da viagem para realizar as compras.

Assim como para qualquer outro tipo de negócio a facilidade de acessar as instalações do shopping é fator relevante para o sucesso do empreendimento, uma vez que dificuldades de acesso podem induzir o consumidor a procurar alternativas no momento da compra.

Quando a acessibilidade é relacionada à localização, existem diversas bibliografias que tratam do assunto com foco tanto no varejo em geral, quanto nos shoppings. Nelas, é abordada a importância de uma boa localização para o sucesso do negócio, assim como são descritas algumas ferramentas capazes de auxiliar o processo de escolha do local para implantação do empreendimento.

A localização como ponto fundamental para o bom desempenho do empreendimento parece ser consenso entre alguns autores (KERIN; HARVEY, 1975; GHOSH; CRAIG, 1983; GOODRICH, 1989; KING, 1996). E para definir o que seria uma boa localização, cada autor cita algumas características que devem ser avaliadas.

Kerin; Harvey (1975) dizem que uma localização ruim é constantemente citada como uma das mais importantes razões para o fraco desempenho do negócio, e que o inadequado patamar de vendas representa um dos principais motivos de falência de metade dos pequenos estabelecimentos.

Segundo Kerin; Harvey (1975), dentre os fatores que devem ser analisados ao escolher o local para implantar o empreendimento, os custos para operar o centro em

uma determinada localidade possuem significativa importância. De acordo com os autores, ao possuir alternativas devem ser computados todos os gastos operacionais de cada localidade disponível, seguida de uma criteriosa avaliação de onde é possível obter o maior ganho global. Dentre os custos operacionais listados, estão: aluguel, energia, água, seguro, impostos, débitos pendentes, despesas diversas, etc.

Ghosh; Craig (1983) indicam a necessidade de incluir a localização, tamanho, imagem e nível de serviço como variáveis no planejamento. Segundo os autores, uma boa localização proporciona ao empreendimento vantagens competitivas que dificilmente a concorrência pode superar e que, enquanto os outros elementos de mercado podem ser facilmente modificados, a localização representa um investimento de longo prazo que só pode ser modificado com um custo considerável.

Para Martin (1988) as características fundamentais da localização que devem ser consideradas para o sucesso do shopping são: acessibilidade, visibilidade, tamanho, região e tráfego do local.

Goodrich (1989) aborda o assunto fazendo uma análise dos pequenos shoppings, com menos de 5.500 m<sup>2</sup> e que geralmente vendem mercadorias de conveniência. Segundo Goodrich (1989), o potencial de crescimento da vizinhança é um atributo importante para localização desses shoppings. O autor ainda recomenda que esses pequenos shoppings sejam localizados em uma região de tráfego considerável para interceptar o consumidor no trajeto de suas viagens.

Ownbey, Kenton L.; Davis, Henrietta R.; Ownbey, Lenore F. Daly (1994) dizem que a seleção da melhor localização para o shopping é uma decisão muito importante, e que relacionar corretamente a localização com o tipo de produto ofertado é essencial para o sucesso do empreendimento.

King (1996) descreve que o local a ser construído o novo estabelecimento deve possuir “mercados não servidos”, como, por exemplo, regiões de alta renda, mas com dispêndio de recursos em outras áreas. Neste caso, o autor se refere a mercados atendidos com piores condições de conforto capazes de migrar os hábitos de compra com maior facilidade.

Para as cadeias de lojas, Mayfield (2003) aborda o assunto analisando aspectos relacionados com a logística do local, onde considera a facilidade de transporte das mercadorias como item a ser analisado de forma a não agregar custos e onerar o preço dos produtos. Fala ainda das peculiaridades relacionadas com a mão-de-obra local e dos custos para recrutar, treinar e manter os funcionários. Como atributo da localização, o autor destaca que o tamanho do local deve prover o empreendimento com estacionamento suficiente.

Entretanto, nem sempre a melhor localização está disponível para implantação do shopping e o investidor é induzido a escolher outro local para construir conforme afirmação de Abramovitz (2000): “... a localização já não é escolhida pelos critérios de vinte anos atrás: a gente instala um shopping onde consegue e não onde é ideal...”.

Como a localização pode ser considerada um atributo relevante, aliado ao fato de que em algumas situações não é possível empreender no “local ideal”, vale ressaltar a possibilidade da utilização de ferramentas para auxiliar na escolha do local de implantação do novo negócio.

Nesse sentido, uma ferramenta com grande potencial para auxiliar na escolha do local de implantação de novos empreendimentos são os softwares baseados em sistemas de informações geográficas, mais conhecidos por GIS – abreviatura do nome original *Geographic Information Systems*.

Nesses softwares de geoprocessamento, as análises podem ser feitas de diversas formas e de acordo com o desejo de quem precisa da informação. Aliada à possibilidade da visualização gráfica da informação, que facilita o entendimento e análise de quem opera ou avalia os resultados gerados, podem ser conferidos diversos atributos e características aos bairros, distritos, municípios, cidades, países, etc., como meio de gerar informações gráficas capazes de fornecer indicadores ao decisor. Vale ressaltar que sozinho o GIS não traz grandes benefícios aos envolvidos, o que o software proporciona é uma maior facilidade no agrupamento das informações.

Segundo Benoit; Clarke (1997), a utilização do GIS está se tornando rapidamente uma ferramenta popular na indústria de varejo para análise de locais potenciais, onde os vendedores desses sistemas estão explorando rapidamente este novo mercado.

Contudo, existem algumas limitações no pacote padrão desses sistemas de análises espaciais ofertados no mercado.

Bucley (1993) critica o uso de dados censitários e dos “anéis de mercado”<sup>17</sup> para definir mercados e determinar distâncias ao centro. O autor afirma que dessa forma, não são levadas em consideração os estilos de vida e nem as isócronas nos estudos, e que a localização e a estratégia de produtos podem, sim, ser identificadas através de análises demográficas, desde que levem em consideração rendimento, idade e residência junto com os estilos de vida para definir tanto as preferências regionais quanto o *mix* de produtos. Por fim, coloca como grande objetivo o ajuste das categorias de varejo com os tipos de estilo de vida.

Na mesma linha, Benoit; Clarke (1997) criticam o inapropriado uso desses “anéis” como forma de planejamento de varejo. Segundo os autores, um dos problemas está relacionado com o tamanho da área abrangida, já que em muitas vezes são estimados a partir de pesquisas realizadas em lojas que ofertam mercadorias semelhantes e, em geral, não leva em consideração o tamanho do estabelecimento. Outro ponto citado é que geralmente são utilizados indiscriminadamente os mesmos potenciais de gastos no empreendimento para toda população dentro da zona de influência, de forma que os moradores situados nas adjacências do local de implantação possuem o mesmo grau de importância que os consumidores situados nas regiões limítrofes da zona de influência.

Isto posto, o que se verifica, através da revisão bibliográfica, é a importância de uma boa localização para o sucesso do empreendimento, e da mesma forma que atualmente há uma maior rapidez na disseminação da informação e um menor custo

---

<sup>17</sup> Esses anéis de mercado, a que o autor se refere, são algumas das ferramentas disponíveis nos softwares e utilizada por planejadores para analisar o potencial de um determinado local. Consistem basicamente de informações radiais pré-determinadas, por isso a denominação de “anéis”. São as chamadas “isócotas”.

associado à implantação e uso de sistemas computacionais, torna-se recomendável o emprego de ferramentas capazes de auxiliar a decisão do investidor.

#### 2.4.2. Administração do empreendimento

A administração é relacionada à postura gerencial utilizada no empreendimento. Isto é, caracterizado não pelas características físicas do shopping e sim pela forma, regras e estratégia de administração utilizada por seus gestores.

Na busca de maior inserção de mercado e melhor adaptação frente a algumas modificações ocorridas nos últimos anos, determinados shoppings alteraram o horário de funcionamento e passaram a abrir aos domingos; impuseram políticas de restrição às pessoas fumantes ao proibir o fumo nos corredores e designar locais propícios para tal finalidade e modificaram a forma de exposição de suas marcas na mídia no intuito de “estar mais presente” na cabeça do consumidor.

Estas ações descritas anteriormente são apenas algumas dentre uma gama de atuações possíveis. Cabe à equipe de administração reconhecer os problemas, atentar para legislações vigentes, acompanhar e avaliar práticas utilizadas e vislumbrar soluções factíveis para os empreendimentos em função da grande dinâmica do mercado.

#### 2.4.3. Ambiente do shopping

O ambiente está relacionado “... às características intrínsecas da edificação, quanto ao seu projeto, às facilidades instaladas, à configuração das áreas complementares de serviços, ao micro clima, à decoração, etc” (ROCHA LIMA JR, 1996).

Spangenberg; Crowley; Henderson (1996) afirmam crescer o número de administradores que reconhecem no ambiente, uma oportunidade de impactar as vendas e melhorar a satisfação dos clientes.

Aqui, um item importante a ser analisado e que depende de algumas variáveis como, por exemplo, tamanho, design e leiaute do produto, é a sofisticação das instalações do empreendimento.

A falta de estudos específicos, disponíveis para consulta sobre o assunto impossibilita uma análise mais profunda, entretanto, algumas premissas podem ser observadas ao se analisar o empreendimento sistematicamente.

Em uma primeira análise é possível relacionar a sofisticação das instalações com um custo conexo. Logo, supõe-se que um empreendimento muito sofisticado, provavelmente, deve ter um custo de produção mais significativo.

A relevância dessa observação é significativa, pois existem situações onde o investidor tenta construir o “empreendimento dos seus sonhos”, adicionando itens, materiais e demais características que não agregam valor ao lojista e nem ao usuário.

Isto, aliado à fantasia da segurança do investimento em bens de raiz, onde para alguns um maior CUSTO DE CONSTRUÇÃO possui em contrapartida um lastro associado, pode levar alguns investidores a construir um produto desbalanceado em relação ao binômio PREÇO X QUALIDADE.

Ressalta-se assim, a necessidade de se avaliar de uma forma isenta, a contrapartida na geração de receita a cada recurso investido, para que não resulte um produto super-avaliado ao final da fase de implantação.

Como forma de diminuir o custo de construção, uma alternativa é seguir a tendência dos *malls* abertos, onde muitos custos de construção e manutenção podem ser minimizados, conforme observado nas figuras seguintes.



Figura 2.2 – Vista da urbanização do “Shopping Galleria” – Campinas/SP.

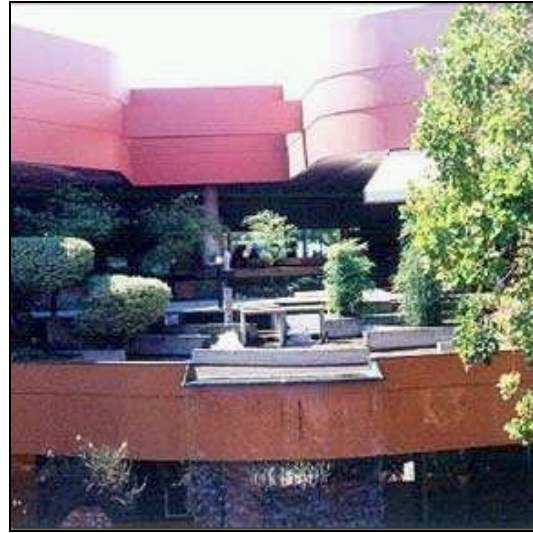


Figura 2.3 – Vista central do Piso 2. “Shopping Galleria” – Campinas/SP.



Figura 2.4 – Área central do “Casa Shopping”/RJ.



Figura 2.5 – Área verde. “Downtown”/RJ.

Contudo, o clima da região é uma variável que deve ser minuciosamente ponderada nestes casos, já que em regiões de temperaturas extremas, o conforto do cliente fica prejudicado.

Outra forma de melhorar o conforto e a percepção de qualidade do shopping é trabalhar com a influência das atividades sensoriais no comportamento do consumidor.

Conforme alguns trabalhos consultados, verifica-se que o odor do shopping é uma variável do ambiente que pode ser alterada para melhorar a avaliação do empreendimento.

Nesta linha, Spangenberg; Crowley; Henderson (1996) afirmam que alguns estabelecimentos buscam atrair os consumidores através do “cheiro” de seus produtos. É o caso das padarias, das lojas de doces e das tabacarias.

Segundo os autores, com o passar do tempo muitas lojas seguiram este caminho e passaram a perfumar suas instalações com objetivo de criar um ambiente mais agradável e, com isso, adquirir vantagem competitiva frente aos concorrentes, mesmo sem haver, até aquele momento, pesquisas acadêmicas relacionadas.

Desta forma, decidiram simular o ambiente de uma loja e acrescentar essências para examinar o comportamento das pessoas e seus julgamentos.

O trabalho buscava investigar a avaliação do ambiente e a atração/repulsa<sup>18</sup> do consumidor através da comparação de um ambiente perfumado versus não perfumado. Procurava ainda, explorar este comportamento em função da natureza e da intensidade do perfume.

O resultado comprovou que, em geral, as lojas perfumadas receberam melhores avaliações que as não perfumadas. De maneira similar, os produtos daquelas lojas foram melhor avaliados.

Em se tratando da atração e da repulsa dos entrevistados, os consumidores expressaram maior vontade em visitar as lojas cujos ambientes estavam perfumados. Contudo, não houve diferença significativa nas intenções de compra nas duas situações testadas.

---

<sup>18</sup> A atração inclui todos os comportamentos favoráveis ao ambiente, por exemplo, o desejo de permanecer e explorar o ambiente são considerados respostas de atração. Já a repulsa representa o desejo de deixar o ambiente e não “olhar” os demais itens.

Um item interessante diz respeito ao tempo gasto nas lojas. Apesar do tempo médio gasto na visita das lojas não ser diferente, houve disparidade na percepção deste tempo. Os entrevistados que visitaram as lojas perfumadas pensaram ter passado menos tempo que aqueles cuja visita fora realizada em lojas não perfumadas, quando comparado ao tempo real.

Chebat; Michon (2003) pesquisaram o impacto do odor do shopping na emoção, na percepção e no gasto dos consumidores.

Esta pesquisa buscava relacionar a adição de essências a uma melhor percepção de qualidade do empreendimento e das mercadorias ofertadas e a um maior volume de vendas. Partia-se da hipótese de que com o uso de determinados tipos de essências o consumidor atribuiria maior qualidade às mercadorias e, conseqüentemente, iria realizar mais compras.

O estudo foi realizado em um shopping center situado na região oeste da zona metropolitana de Montreal, em duas semanas consideradas idênticas em termos de volume de vendas e tráfego de clientes. Na primeira parte do estudo, as condições do shopping não sofreram modificações, isto é, não foi adicionado nenhum tipo de essência nos corredores do *mall*. Na segunda fase, os mesmos corredores foram vaporizadas com suaves essências em períodos regulares, para manter a intensidade do cheiro.

O resultado confirmou que quando o ambiente é perfumado o consumidor atribui maior qualidade tanto ao shopping, quanto aos itens ofertados. Entretanto, em se tratando do nível de vendas, não foi constatado nenhum impacto significativo.

Percebe-se com isso, que embora a qualidade dos produtos seja considerada importante e necessária, não é uma condição suficientemente capaz de incrementar os gastos do consumidor, uma vez que se trata de uma variável limitada, ou seja, o cliente pode até perceber mais qualidade nos produtos, mas caso não tenha recursos suficientes fica impossibilitado de gastar mais.

Ainda, apesar do nível de vendas não ser significativamente incrementado com a adição de essências, trata-se de uma oportunidade relativamente barata para melhorar

a avaliação do empreendimento. Pode, também, ser utilizada para influenciar a satisfação dos clientes e sua percepção de tempo para examinar e avaliar mercadoria, nas filas e na espera por ajuda ou auxílio.

#### 2.4.4. Atendimento ao consumidor

O atendimento é representado pela qualidade, cordialidade, educação, confiabilidade e disponibilidade do atendimento oferecido ao consumidor.

Para analisar este atributo em particular, torna-se necessário explicitar qual tipo de atendimento é alvo do estudo, se o atendimento referente aos funcionários do shopping ou dos vendedores das lojas.

Caso o objeto de estudo seja o atendimento referente aos vendedores das lojas, a administração do empreendimento possui muito pouco poder de influência, uma vez que se trata do quadro de funcionário do lojista e, mesmo sabendo que um atendimento ruim pode influenciar negativamente a percepção do consumidor frente ao shopping, a possibilidade de intervenção é bastante limitada.

Por outro lado, quando se avalia o atendimento do funcionário do próprio shopping o poder de ação é bem maior, pois diversas atitudes podem ser tomadas se o serviço deixar a desejar. Essas ações variam desde uma simples advertência, passa pelo encaminhamento para treinamento e até mesmo a substituição por outro funcionário mais qualificado para exercer a função.

Quando se trata de compras de alto valor, supõe-se que o consumidor, geralmente, exija um tratamento diferenciado, espera ser pajeado de alguma forma e pode preferir adquirir o produto em um “lugar específico” em função do tratamento ora recebido.

Conclui-se então, que, para os SCMT que ofertam mercadorias de alto valor, um bom atendimento pode ser capaz de influenciar a escolha do cliente e deve ser utilizado como um importante diferencial competitivo frente à concorrência.

#### 2.4.5. Complementaridade da oferta

A complementaridade da oferta é expressa na possibilidade do shopping center atender as necessidades conjugadas de compra do consumidor, no que se refere à facilidade de pesquisar e adquirir produtos complementares ao desejo inicial de compra, em uma única viagem.

Para os SCMT este atributo é essencial, uma vez que o público alvo tenderá a explorar exaustivamente as alternativas disponíveis na busca de encontrar o binômio PREÇO X QUALIDADE que mais se aproxime às suas expectativas e necessidades.

Pode-se citar como exemplo o consumidor de um SCMT cujo tema seja a linha de produtos de alta comparação com foco nos artigos para o lar.

O consumidor que procura esses empreendimentos deve ter à sua disposição a maior gama possível de ofertas de produtos complementares, no intuito de melhorar o ganho relativo à atividade de compra, pois caso ele opte por decorar a sala da(o) casa/escritório precisa adquirir não apenas os sofás, mas também deve encontrar estantes, armários, quadros, tapetes, vasos e demais itens relacionados.

#### 2.4.6. Conforto ao chegar e sair do shopping

O conforto ao chegar e sair está relacionado com a facilidade de acessar e deixar o shopping center.

A busca pela facilidade de acessar e deixar o shopping deve estar presente sempre, porém, há que se lembrar que, para garantir essa condição em datas críticas (como é o caso de dia dos pais, dia das mães, dia da criança, natal, etc.) incorre-se em áreas ociosas no período fora dessas datas.

Todavia, deve-se lembrar que ao chegar no shopping, o consumidor deve ser capaz de visualizar com facilidade as entradas, independentemente do modal de transporte escolhido.

Isto é, caso a escolha seja por alguma forma de transporte público ou qualquer outro modal que não necessite estacionar, o empreendimento deve ser capaz de proporcionar proteção contra intempérie e prover segurança para o consumidor.

Quando realizar a viagem de carro, além de localizar com facilidade as entradas deve também ser capaz de encontrar facilidade para estacionar, lembrando ainda da distância e do tempo necessários para acessar as dependências internas do shopping.

Por fim, o consumidor deve possuir alternativas suficientemente capazes de garantir a facilidade de sair do shopping em se tratando de saídas e vias disponíveis.

#### **2.4.7. Diversidade da oferta**

A diversidade da oferta está associada à capacidade do shopping center satisfazer os anseios e as necessidades do consumidor, ao ofertar uma gama de produtos que possibilite constituir um espectro apropriado de comparação do binômio PREÇO X QUALIDADE para a compra pretendida.

Esta diversidade deve ser significativa a ponto de possibilitar uma ampla pesquisa da linha de produtos que se deseja adquirir, através de um conjunto expressivo de ofertas para atrair um fluxo de clientes capaz de gerar um volume de vendas no patamar arbitrado no planejamento.

#### **2.4.8. Características do consumidor**

As características do consumidor incluem os atributos que facilitam ou restringem a capacidade do indivíduo realizar compras e estão relacionadas com o tempo livre, a disponibilidade de recursos financeiros, a sociabilidade, etc. Como o comportamento do consumidor varia de indivíduo para indivíduo, é difícil realizar ações específicas e agradar todos os indivíduos ao mesmo tempo, por exemplo, a adição de essências nos corredores do shopping pode melhorar a percepção da qualidade de alguns consumidores e desagradar outros.

#### 2.4.9. Vizinhança do empreendimento

A vizinhança diz respeito às peculiaridades das imediações do shopping center e de suas vias principais de acesso, onde um ambiente degradado e perigoso pode ser capaz de influenciar negativamente no desempenho do empreendimento.

Vale ressaltar que itens como acessibilidade e vizinhança possuem pouca capacidade de intervenção por parte da equipe administrativa e devem ser pensados e ponderados durante a fase de concepção do projeto, já que se tratam de itens próprios do local de implantação e da qualidade do entorno do shopping.

Por outro lado, atributos do tipo ambiente, atendimento, conforto ao chegar e sair, complementaridade e diversidade da oferta são passíveis de intervenção. São itens cujo planejamento pode ser realizado em função da estratégia de gestão utilizada, onde alterações podem ser realizadas para corrigir e melhorar o desempenho do shopping ou, até mesmo, compensar o efeito de uma localização ruim.

### 3. A SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

No passado, o empreendedor decidido a investir em shopping center, podia usar da máxima: “basta construir que os clientes virão”.

Entretanto, o aumento da concorrência, a maior exigência dos consumidores em relação à qualidade das mercadorias e serviços prestados e a maior incerteza dos empreendedores quanto à capacidade de geração de renda nos padrões pretendidos fizeram com que os novos empreendimentos fossem planejados cada vez mais direcionados às necessidades e particularidades de um determinado público que se deseja atender.

“Um dos principais desafios enfrentados pelas empresas atuais é saber como construir e manter negócios viáveis em um mercado e ambiente empresarial rapidamente mutantes” (KOTLER,1998).

Por ser voltado ao atendimento das necessidades e anseios do consumidor, torna-se fundamental atribuir ao shopping características diferenciadas, que sejam capazes de influenciar a percepção do consumidor no momento da escolha do local adequado para realizar suas compras, fato que induziu o aparecimento de novos e diferentes tipos de shopping.

Para atender a esses objetivos, o setor de shopping centers vem sofrendo contínuas transformações em relação à tipologia de novos produtos, sempre buscando uma identificação cada vez maior junto ao seu consumidor, de forma a: [i] – obter uma inserção aceitável e; [ii] – manter o nível de vendas em patamares capazes de sustentar os indicadores da qualidade esperados.

Este capítulo tem como objetivo discorrer sobre alguns princípios de segmentação que podem ser utilizados para avaliar potenciais nichos de mercado.

Para isso, inicia discorrendo sobre a evolução do setor. A seguir, aborda alguns princípios de marketing que podem ser utilizados tanto no planejamento de shopping centers como apoio à decisão de investir, quanto na operação dos empreendimentos como forma de monitorar mudanças no ambiente no qual o produto está inserido.

Por último, encaixa os SCMT com ênfase em produtos de alta comparação em um dos cinco padrões de mercado-alvo descritos ao longo do capítulo.

### **3.1. Evolução e tipologias dos shopping centers**

Desde o aparecimento do primeiro shopping, o número de novos produtos tem crescido bastante, tanto em quantidade, quanto em tipologia de empreendimentos.

Neste item será apresentada a forma de classificação dos shoppings centers utilizada no Brasil e nos EUA, berço desses empreendimentos, no intuito de mostrar a existência de todo um arcabouço para segmentação do mercado, que de forma endógena ou planejada, induziu ao aparecimento de novos produtos.

Segundo o ICSC (2004), o conceito de desenvolver um lugar específico para compras fora do centro da cidade é atribuído à J.C. Nichols, de Kansas City, no ano de 1922. O empreendimento, chamado de “*Country Club Plaza*”, era caracterizado por possuir uma arquitetura unificada, pavimentação, estacionamento para veículos e administração centralizada. A Figura 3.1 mostra uma perspectiva do shopping.

A popularização dos automóveis e a conseqüente obstrução das regiões centrais, no final dos anos 20, fizeram com que os chamados “*strip centers*” começassem a ser construídos nas zonas adjacentes. Eram shoppings usualmente ancorados em supermercados e farmácias, complementados por outras mercadorias compradas com alta conveniência, possuíam leiaute linear, com as lojas dispostas lado a lado, e estacionamento situado na frente<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Muitos especialistas atribuem ao “*Highland Park Shopping Village*”, construído em 1931, o crédito de primeiro shopping center, pois além de possuir praticamente todas as características do “*Country Club Plaza*”, o shopping ocupava uma única localização e não possuía ruas públicas separando as lojas do estacionamento.



Fonte: *American Studies at Eastern Connecticut State University*.

Figura 3.1 - *Country Club Plaza*, inaugurado em 1922.

As décadas de 30 e 40 foram marcadas pelas construções de empreendimentos longe do centro das cidades e pelo início da operação em horários noturnos.

Nos anos 50 surgiram os shoppings ancorados por lojas de departamento e com lojas posicionadas frente a frente – “*Northgate*” em 1950 – e os shoppings de dois pavimentos – “*Shoppers World*” em 1951.

Ainda nessa época aparecem os shoppings com climatização, seja ar-condicionado ou calefação, com leiaute diferenciado, uma loja de departamento cercada por lojas ao redor, e com estacionamento circundando o empreendimento inteiro – “*Northland Center*” em 1954.

Em 1956 o “*Southdale Center*” foi implantado com diversas facilidades inclusas num único espaço. Foi um shopping construído em dois pavimentos, com central de ar-condicionado e aquecimento, continha uma confortável área comum e duas lojas de departamento concorrentes. Segundo o ICSC (2004), algumas pessoas consideram o “*Southdale Center*” o primeiro shopping regional.



Fonte: <http://www.southdale.com/go/history.cfm>

Figura 3.2 - Vista aérea do “*Southdale Center*” em 1956.



Fonte: <http://www.southdale.com/go/history.cfm>

Figura 3.3 - Área interna do “*Southdale Center*” em 1956.

Os anos 60 são marcados pela implantação de muitos “*strip centers*” para atender ao acentuado crescimento urbano.

O início da década de 70 é marcado pela consolidação dos shoppings regionais em grandes mercados uma vez que a população aprecia a conveniência e o prazer de comprar em shoppings. É durante esse período que novos tipos e formatos de shoppings centers evoluem.

Orientado primordialmente para alimentação e para a compra de especialidades, o “*Faneuil Hall Marketplace*” foi inaugurado em Boston no ano de 1976.

Também no ano de 1976 foi inaugurado o “*Water Tower Place*”. Era um shopping vertical, de uso misto, com um *mix* bastante diversificado que abrangia desde lojas, até hotel, escritórios, condomínios residenciais e estacionamento.

Nos anos 80 os “*super-regionals*” tornam-se mais populares junto aos consumidores.

Durante a década de 90, a tipologia de shoppings que mais cresce é a de empreendimentos constituídos por lojas de fabricantes que vendem suas próprias mercadorias com descontos – “*outlets*” – da mesma maneira que alguns projetos maiores combinam “*outlets*” com lojas tradicionais.

Os “*power centers*” constituem outra tipologia de shopping que se tornou bastante popular nesta década. São empreendimentos com cerca de 75% a 90% de seu espaço

ocupado por “*category killers*”<sup>20</sup> e estão frequentemente localizados perto de regionais e *super-regionals malls*<sup>21</sup>.

Com a construção do “*Mall of America*” em 1992, o segmento de entretenimento começou a ser significativamente considerado pelo mercado. À medida que os avanços tecnológicos permitiam que novos empreendimentos criassem uma experiência só vista anteriormente em parques como a *Disney World*, os empreendedores passaram a buscar um *mix* de atrações capaz de atrair a maior quantidade de público possível<sup>22</sup>.

É um período também marcado por renovações e expansões de projetos existentes.

A partir do ano de 2000, os *shoppings centers* continuam a demonstrar a capacidade de adaptação junto ao mercado, uma vez que empreendedores procuram modificar suas instalações com objetivo de atrair novos consumidores.

Nesse período, um conceito que está ganhando bastante popularidade é o modelo de “*lifestyle center*”<sup>23</sup>. Este tipo de shopping procura unir os varejistas e o mercado consumidor em um ambiente diferenciado. A maioria dos shoppings em operação está situada perto de afluentes zonas residenciais e possui um sofisticado *mix* de lojas.

---

<sup>20</sup> *Category killers* – são os especialistas por categoria e devem seu nome à sua estratégia de negócio que consiste em trabalhar com um volume muito grande de mercadorias de uma única categoria a preços tão competitivos que torna bastante provável que o cliente compre dentro das suas dependências, “matando” assim a concorrência.

<sup>21</sup> Conceito similar ao dos shoppings regionais, mas em função de possuir grandes instalações, a diversidade da oferta é maior, portanto, consegue atrair um maior número de consumidores, inclusive de regiões mais afastadas.

<sup>22</sup> O “*Mall of America*” é considerado um modelo inovador composto por uma mistura de entretenimento e varejo.

<sup>23</sup> Geralmente localizado perto de afluentes zonas residenciais, este tipo de shopping reúne o varejo com os estilos de vida do público alvo. Basicamente, possuem *malls* abertos com design e ambiência agradável, um *mix* de lojas direcionada para moda e entretenimento, e público alvo entre as classes média e alta.

Independentemente da terminologia utilizada, o que se verifica é que os empreendedores procuram criar projetos diferenciados para atrair diversos públicos de distintas regiões e com a combinação de vestuário, alimentação, entretenimento e serviços, os shoppings continuam a expandir suas atividades para servir à comunidade.

No Brasil, alguns conceitos apresentados ainda buscam consolidação junto ao mercado, embora já exista certa diversificação de arranjos.

Para ilustrar a diversificação de produtos, a Figura 3.4, exibida a seguir, mostra a participação percentual de cada tipologia no mercado brasileiro, em termos de quantidade de empreendimentos, segundo a classificação da ABRASCE, descritos a seguir.

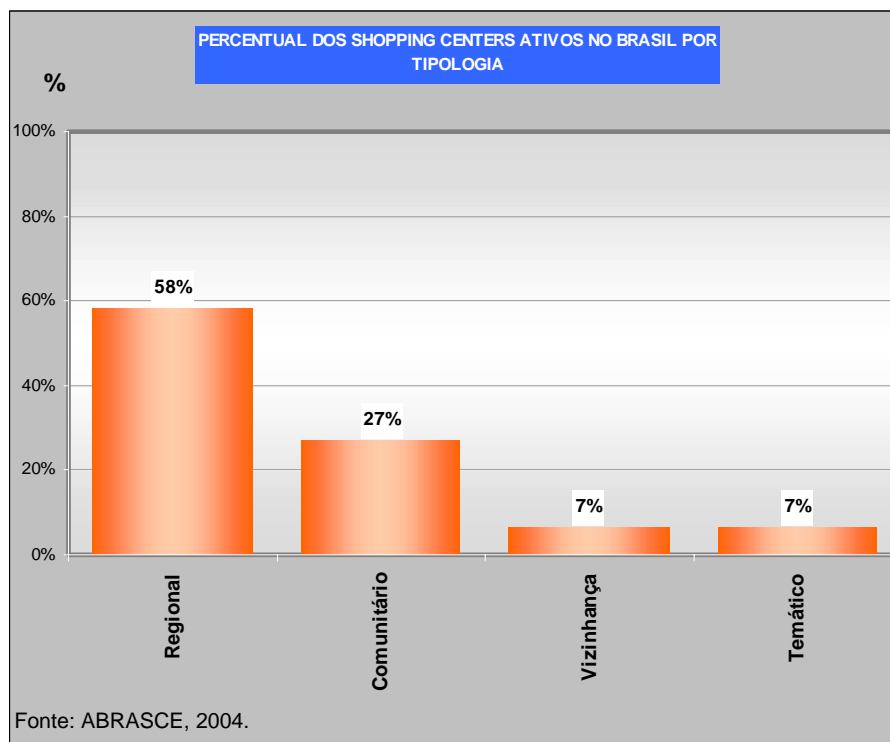


Figura 3.4 - Shoppings por Tipologia, ABRASCE.

No Brasil, a tipologia de shopping mais difundida na maioria das cidades e encontrada com maior frequência no cotidiano são os ditos shoppings centers de *mix* disperso. São empreendimentos capazes de abrigar um centro de compras, onde são

oferecidas mercadorias em geral, complementadas ou não por serviços variados. São compostos por unidades varejistas e apresentam o *mix* bastante diversificado.

Neste tipo de shopping destacam-se três grupos.

O primeiro grupo compreende aqueles que contém um grande número de unidades voltadas aos bens de conveniência e demais serviços de apoio às necessidades imediatas da população. São projetados para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores, onde a concentração das compras é para artigos adquiridos na vizinhança da habitação do consumidor. Esses empreendimentos são classificados como shopping centers de conveniência ou vizinhança.

O segundo grupo possibilita comparar diversas ofertas com menor dispêndio de recursos, o que atrai uma quantidade mais expressiva de consumidores. Nos empreendimentos que compõem este grupo são fornecidas mercadorias em geral, com vasta possibilidade de comparação de preço e qualidade dos produtos ofertados. Grande parte de seu espaço é composta por lojas de vestuário, oferecendo ainda serviços completos e variados tais como, praça de alimentação, área de lazer, estacionamento e nível de conforto como ar condicionado, escadas rolantes, elevadores, segurança, etc. São os chamados shoppings centers regionais.

O último grupo possibilita uma ampla pesquisa e facilita a aquisição do consumidor mais consciente em relação ao binômio PREÇO X QUALIDADE dos produtos ofertados, nas compras de alta comparação. São shoppings que aglomeram lojas com produtos afins para as compras de alta diferenciação<sup>24</sup>, no intuito de proporcionar maior conveniência e comodidade ao consumidor. Portanto, a oportunidade de associar a ocasião da compra a um tema específico levou ao aparecimento do shopping center de *mix* temático.

---

<sup>24</sup> Seja pelo preço, seja pela especialização.

Provavelmente, o aparecimento dos SCMT visava a atender dois fenômenos distintos: a necessidade das fábricas em liquidar suas pontas de estoque e a minimização dos esforços do cliente em compras de alta comparação.

Como forma de atender ao primeiro, pode-se sugerir o aparecimento dos *outlets*, tipologia descrita no item 4.1.

Por outro lado, provavelmente tentando fornecer aos consumidores um maior espectro de alternativas em um único lugar na realização de suas compras comparadas, com menor consumo de recursos, surgiram os shoppings cujo tema são linhas específicas de produtos de um determinado segmento, foco principal deste trabalho e descrito no item 4.1.

A seguir, são expostos alguns princípios de marketing que podem ser utilizados por empreendedores para auxiliar a identificação de segmentos de mercado.

### **3.2. Princípios de identificação de segmentos de mercado**

Em função dos mercados consumidores serem geralmente constituídos de um grande número de clientes dispersos e diversificados em termos de exigência de compra, muitos são os casos onde a estratégia competitiva de atender um determinado segmento é utilizada.

Segundo Kotler (1998) um segmento de mercado é formado por um grande grupo de compradores identificável em um mercado.

Simpson (2001) define um segmento de mercado como sendo um grupo de consumidores semelhantes com base em alguma(s) característica(s).

Com objetivo de discorrer acerca dos procedimentos de identificação de segmentos de mercado consumidor, neste item serão analisadas algumas das etapas deste processo, tais como: [i] – níveis de segmentação; [ii] – padrões de segmentação; [iii] – procedimento de segmentação de mercado; [iv] – bases para segmentação de mercados consumidores e; [v] – mercado alvo.

### 3.2.1. Níveis de segmentação de mercado

Dependendo da estratégia, as empresas podem direcionar suas atividades para atender um grande número de segmentos de mercado que podem variar desde um mercado tão pequeno a ponto de ser constituído de apenas um consumidor ou tão grande, quanto o mercado de massa inteiro.

Dentre essas estratégias, o marketing de segmento é o mais relacionado com o propósito deste estudo e é praticado por empresas que conseguem reconhecer que seus compradores diferem em termos de desejos, poder de compra, localizações geográficas, atitudes, hábitos de compra, entre outros.

Por não estar disposta a personalizar suas ofertas e mídia ao nível de atingir a cada consumidor individualmente, a empresa procura isolar alguns segmentos amplos capazes de constituir um mercado.

Assim, a segmentação pode ser considerada como um ponto intermediário entre marketing de massa e marketing individual.

De acordo com Kotler (1998) presume-se que os consumidores pertencentes a um determinado segmento sejam bastante similares em desejos e necessidades.

“Similares” pode ser considerada a palavra ideal para esta descrição. Afinal, apesar de possuírem características bastante parecidas eles não são idênticos. Muito provavelmente existirão indivíduos, dentro de um mesmo segmento, que ponderam as características e os benefícios de maneira diferente. Portanto, “marketing de segmento não é capaz de atingir o indivíduo com a precisão do marketing individual, mas é muito mais preciso que o marketing de massa” (KOTLER, 1998).

Assim, diversos são os fatores que podem influenciar uma empresa a optar pelo marketing de segmento em função de alguns benefícios em relação aos demais níveis.

Como exemplo, quando comparado ao marketing de massa, pode-se reconhecer: [i] – a possibilidade de criar uma oferta e cobrar um preço mais ajustado ao mercado alvo; [ii] – a maior facilidade na escolha do canal de distribuição e de comunicação mais

apropriado; e [iii] – a possibilidade de ingressar em mercados menos competitivos, caso um número menor de concorrentes esteja focando o mesmo segmento de mercado.

### 3.2.2. Padrões de segmentação de mercado

Os segmentos de mercado podem ser estratificados de várias formas, e gerar diversos padrões básicos, em função da variável de segmentação utilizada.

Pode-se identificar os segmentos de mercado de acordo com as informações demográficas, dos estilos de vida, das preferências, etc. Uma lista das variáveis mais utilizadas no processo de segmentação está exibida no item 3.2.5.

Por exemplo, o resultado de uma segmentação de preferência pode revelar consumidores com preferências homogêneas, difusas, conglomeradas, etc. Ou seja, a identificação do padrão básico do segmento depende da variável utilizada.

### 3.2.3. Procedimento de segmentação de mercado

Por meio da aplicação de variáveis sucessivas é plausível subdividir um mercado e identificar seus diversos nichos e segmentos.

Segundo Kotler (1998), uma abordagem muito comum usada por empresas para identificar os segmentos de um mercado passa pelas seguintes etapas:

- Estágio de levantamento – o pesquisador faz entrevistas exploratórias e focaliza grupos para obter informações sobre motivações, atitudes e comportamento do consumidor. Com o auxílio de um questionário formal, coleta informações sobre os atributos e suas avaliações de importância, padrões de uso, fatores demográficos, geográficos, psicográficos e hábitos de mídia dos respondentes;
- Estágio de análise – através de procedimentos estatísticos o pesquisador procura reconhecer os conglomerados e diferencia os segmentos;

- Estágio de classificação do perfil – o perfil de cada conglomerado é classificado em termos de atitudes, comportamento, demografia, psicografia e padrões de mídia distintos.

Periodicamente esta segmentação de mercado deve ser refeita em função da mudança de comportamento, atitude e percepção dos consumidores, o que, conseqüentemente, altera os segmentos de mercado.

De acordo com Kotler (1998), uma forma de descobrir novos segmentos é investigar a hierarquia de atributos que os consumidores examinam ao escolher uma marca. Assim, uma empresa pode monitorar as mudanças na hierarquia de atributos dos consumidores e ajustar suas prioridades conforme sejam essas alterações.

A hierarquia de atributos também pode ser usada para revelar segmentos de consumidores. Por exemplo, pode-se identificar que aqueles que decidem primeiro sobre preços, são dominantes em preço; os que decidem, primeiro, em marca são dominantes em marca, etc. Pode-se ainda usar uma combinação de atributos para reconhecer os consumidores dominantes em tipo/preço/marca, nesta ordem, que constituem outro segmento; já os dominantes em qualidade/preço/serviço/tipo formam outro segmento, etc.

#### 3.2.4. Bases para segmentação de mercados consumidores

Comumente, dois grupos de variáveis são usados para segmentar mercados consumidores.

Alguns pesquisadores procuram formar segmentos analisando as características do consumidor e usam características geográficas, demográficas e psicográficas. Outros, examinam as respostas dos consumidores para benefícios percebidos, ocasiões de uso ou marca.

#### 3.2.5. Variáveis de segmentação

Durante a escolha do estrato de mercado que se deseja atender, é importante considerar que mesmo compostos por indivíduos distintos, os consumidores podem

ter desejos em comum e a estratégia de ancoragem do shopping pode ser a concentração de seus produtos em linhas direcionadas para um público específico.

Nos SCMT com ênfase em produtos de alta comparação, alvo deste trabalho, a escolha de um segmento para atuação exige a avaliação e a seleção de algumas variáveis que podem ser usadas isoladamente, ou em combinação, para segmentar o mercado, como por exemplo: [i] – faixa etária, pois é natural que o comportamento, as necessidades, os desejos e os anseios das pessoas em geral modifique com o passar dos anos; [ii] – estado civil, em função da influência no comportamento e na escolha do produto; [iii] – tamanho da família, tendo em vista que a existência de filhos pode afetar o tempo disponível para compras, o comportamento e a escolha da linha de produtos; [iv] – renda, uma vez que pode restringir a escolha de produtos; e [v] – classe social, levando em consideração que a preferência dos consumidores das diversas classes sociais pode ser diferente seja em termos de linha de produtos, quanto em relação ao prazo de pagamento, preço e qualidade das mercadorias; entre outros.

Apesar de existirem muitas formas para segmentar um mercado, nem todas as segmentações podem ser consideradas eficazes. Por exemplo, os compradores de sofá podem ser divididos em estatura alta ou baixa. Entretanto, a altura não é relevante para a compra de sofá.

Para ilustrar, a Tabela 3.1 apresenta uma lista das principais variáveis usualmente utilizadas para segmentação de mercados.

Tabela 3.1 - Principais variáveis de segmentação para os mercados consumidores.

<b>VARIÁVEIS GEOGRÁFICAS</b>	
Região	Norte, Sul, Leste, Oeste, Centro
População da cidade (número de habitantes)	Abaixo de 4.999; 5.000-19.999; 20.000 - 49.999; 50.000-99.999; 100.000-249.999; 250.000-499.999; 500.000-999.999; 1.000.000-3999.999; 4.000.000 ou mais
Concentração	Urbana, suburbana, rural
Clima	Quente, frio
<b>VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS</b>	
Faixa etária	Abaixo de 06 anos de idade; 06-11 anos; 12-19 anos; 20-34 anos; 35-49 anos; 50-64 anos; 65 anos ou mais
Tamanho da família	1 a 2 pessoas; 3 a 4 pessoas; 5 ou mais pessoas
Ciclo de vida da família	Jovem solteiro(a); casal jovem sem filhos; casal jovem com filho mais novo abaixo de 06 anos; casal jovem com filho de 06 anos ou mais; casal de meia idade sem filhos; casal de meia idade com filhos; casal de meia idade sem filhos menores; solteiro de meia idade
Sexo	Masculino, Feminino
Renda	Abaixo de R\$ 1.999; R\$ 2.000 - R\$4.999; R\$ 5.000 - R\$ 9.999; R\$ 10.000 - R\$14.999; acima de R\$ 15.000
Ocupação	Profissional liberal; técnico; gerente, funcionário público; proprietário, funcionário de escritório; vendedor; artesão; encarregado; operário; fazendeiro; aposentado; estudante; dona de casa; desempregado
Formação educacional	Básico completo; básico incompleto; médio completo; médio incompleto; superior completo; superior incompleto; pós-graduado
Religião	Católica, protestante, judaica, muçulmana, hindu, outra
Raça	Branca, negra, mulata
Geração	Pós-guerra, geração X
Nacionalidade	Norte-americana, sul-americana, britânica, francesa, alemã, italiana, japonesa
Classe social	Miserável, pobre, classe operária, classe média, classe média-alta, classe alta, classe alta-alta
<b>VARIÁVEIS PSICOGRÁFICAS</b>	
Estilo de vida	Objetivo, extravagante, intelectual
Personalidade	Compulsiva, gregária, autoritária, ambiciosa
<b>VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS</b>	
Ocasões	Normais, especiais
Benefícios	Qualidade, serviço, economia, rapidez
Status de usuário	Pequeno, médio, grande
Status de lealdade	Nenhum, médio, forte, completo
Estágio de aptidão de compra	Inconsciente, consciente, informado, interessado, desejoso, disposto a comprar
Atitude relativa ao produto	Entusiástica, positiva, indiferente, negativa, hostil

Fonte: Adaptado de Kotler (1998).

Para serem úteis, os segmentos de mercado devem ser: mensuráveis e relevantes; acessíveis; diferenciáveis, em relação a respostas diferentes a determinados estímulos; e acionáveis, em função da possibilidade de realização de programas para atraí-los e atendê-los.

No mercado brasileiro observa-se que a maioria dos empreendimentos de *mix* temático é segmentada por linhas específicas de produtos, enquanto que mercados mais ativos tendem a ter especialização ainda maior.

Aos investidores dispostos a atuar no setor, cabe a tarefa de reconhecer oportunidades no mercado e implantar empreendimentos alinhados às necessidades do segmento escolhido. Desta forma, quando o consumidor necessitar comprar o tipo de mercadoria ofertada no empreendimento, deverá reconhecer o shopping como uma alternativa viável.

Portanto, a arbitragem de um estrato de mercado para atender exige um profundo conhecimento do público alvo, pois, somente assim, o consumidor pode ser melhor atendido por meio de um *mix* de lojas concebido especificamente para atender seus anseios.

### 3.2.6. Arbitragem de mercado-alvo

Após identificar as oportunidades referentes a cada segmento de mercado isoladamente, é preciso avaliá-los e decidir quantos e quais se pretende atingir.

A validação desses segmentos está associada aos objetivos e aos recursos da empresa, assim como à atratividade global do segmento.

Os objetivos e os recursos da empresa dizem respeito aos objetivos, a capacidade gerencial e ao volume de recursos necessários. Já a atratividade global do segmento representa a sensatez de investir em determinado mercado em função do tamanho, crescimento, rentabilidade e risco de persuadir os consumidores a subverter hábitos de compra.

Depois de avaliar os segmentos, resta decidir em quais atuar e quantos atender.

Kotler (1998) considera cinco padrões de seleção de mercado-alvo possíveis, são eles:

- concentração em segmento único – é selecionado um único mercado muito específico para investir, economiza-se na promoção do produto e caso consiga obter uma inserção de mercado relevante, pode-se obter alta remuneração sobre investimento. Contudo, algumas peculiaridades dessa estratégia deixam alguns investidores receosos como, por exemplo, a mudança de comportamento dos consumidores e a entrada de novos concorrentes podem causar impacto significativo no desempenho do negócio;
- especialização seletiva – situação onde alguns segmentos são selecionados. Pode haver pouca ou nenhuma sinergia entre eles, embora cada um possa se tornar uma expressiva fonte de lucro;
- especialização por produto – estratégia onde a empresa concentra as atividades na fabricação de um produto vendido a diversos segmentos. Neste caso, há o risco de uma nova tecnologia modificar a dinâmica do mercado;
- especialização por mercado – os esforços estão concentrados em atender muitas necessidades de um grupo específico de consumidores;
- cobertura ampla de mercado – na maioria dos casos, é utilizada por grandes empresas que buscam atender a todos os grupos de consumidores oferecendo todos os produtos que possam necessitar.

É possível encaixar a estratégia utilizada pelos empreendedores de SCMT com ênfase em produtos de alta comparação em um padrão descrito anteriormente.

Especificamente na região metropolitana de São Paulo, se observa que o setor é composto por shoppings que buscam, na especialização por produto, segmentar o

mercado consumidor<sup>25</sup>. Nestes casos, são ofertadas linhas específicas de produtos a diversos segmentos da população, o que caracteriza as condições citadas anteriormente.

O capítulo 4 trata somente dos SCMT e o item 4.2.2 aborda, com mais detalhes, algumas das estratégias de ancoragem atualmente utilizadas por alguns SCMT com ênfase em produtos de alta comparação em operação na região metropolitana de São Paulo.

---

<sup>25</sup> Por ser considerado um dos pólos mais desenvolvidos do país, o mercado de São Paulo serve, em muitos casos, de referência para empresários de outras cidades do Brasil. Nele, empreendedores e investidores se espelham em busca de inovações, oportunidades e novas formas de negócio. Desta forma, há uma grande possibilidade de aparecer shoppings similares em outras regiões do país. No entanto, ressalta-se que a sustentação financeira e econômica destes empreendimentos está atrelada, fora outros diversos fatores, à existência de segmentos expressivos de consumidores, que, através de estímulos, possam ser influenciados a modificar seus hábitos de consumo.

## 4. SHOPPING CENTERS DE *MIX* TEMÁTICO

Este capítulo aborda, especificamente, os shoppings centers de *mix* temático.

Num primeiro momento esta tipologia de empreendimentos é caracterizada. A seguir, é discutido sobre o planejamento destes shoppings. Esta discussão envolve o potencial de vendas e as estratégias de ancoragem atualmente utilizadas.

Quanto ao potencial de vendas, é feita uma análise crítica quanto à aplicabilidade de algumas rotinas usadas para os shoppings de *mix* disperso e os ajustes necessários quando do seu emprego no caso de SCMT.

Sobre as estratégias de ancoragem, são apresentadas diferentes estratégias usadas no Brasil para ancorar os shoppings centers, no intuito de mostrar a consequência da segmentação do mercado que induziu o aparecimento de diferentes tipologias de shoppings desde o seu conceito original, na tentativa de atender ou superar as necessidades dos consumidores.

Ao final, comenta-se sobre a hierarquia de atributos percebidos pelo consumidor.

### 4.1. Caracterização de shopping centers de *mix* temático

O foco principal desse trabalho é a modalidade de empreendimento conhecida como Shopping Center de *Mix* Temático.

Segundo Rocha Lima (1996), esse tipo de shopping tem sua ancoragem sustentada numa certa especificidade, seu tema é focado numa linha de produtos específica e está voltado, preferencialmente, para o atendimento das necessidades e desejos específicos de um grande público disperso na malha urbana, ou até mesmo de regiões externas.

De acordo com o autor, o tema desses Shoppings pode ser caracterizado de diversas formas.

Os empreendimentos centrados nas compras realizadas de forma descontínua e que exigem um alto teor de comparação pela tipologia dos produtos ofertados são caracterizados como shoppings cujo tema é a linha de produtos. Neste tipo de empreendimento, o shopping possui um *mix* específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis, onde as lojas concentram linhas de produtos afins, na tentativa de abranger todo o espectro de compra<sup>26</sup>.

Nos shoppings onde o tema é a linha de produtos, é natural a concentração de mercadorias de maior valor que justifiquem o deslocamento dos consumidores e, em alguns casos, a constituição de poupança para depois adquirir o produto, o que caracteriza as compras de alta comparação. Como exemplo citam-se os empreendimentos especializados em automóveis e artigos para o lar.

Quando as compras são realizadas esporadicamente e privilegiam o vetor PREÇO, no binômio PREÇO X QUALIDADE, o tema do shopping é orientado pela forma de compor o conjunto de produtos colocados à venda. Denominados de “*outlets*”, a maior parte de suas lojas consiste de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas com fornecedores alternativos e alguns serviços considerados de apoio.

Já quando as compras são rotineiras, caracterizadas como comparadas, por serem de semi-atacado, o tema do shopping é orientado pela distribuição de linha de produtos.

---

<sup>26</sup> Ainda, pode ser privilegiada a concentração de atividades de lazer ou entretenimento no seu espaço, onde as lojas para vendas de produtos fazem uma ação complementar. A ênfase desses empreendimentos é a venda de serviços de lazer e não de produtos, o que torna possível considerá-los uma derivação dos modelos usuais. São os chamados “*festival malls*”, muitas vezes localizado em áreas turísticas e basicamente voltados para atividades de lazer, com restaurantes, fast-food, cinemas e outras diversões.

São os centros de distribuição, onde os pequenos fabricantes, em função de sua pequena escala de produção que lhes impossibilita a implantação de sistemas próprios de distribuição, aglutinam seus produtos para abastecer os revendedores.

## **4.2. O planejamento de shopping centers de *mix* temático**

Em função do grande número de variáveis que envolvem o planejamento do shopping center de *mix* temático, tendo em vista que compreende diversas etapas desde a concepção do empreendimento até o início de suas operações, este trabalho restringe a discussão sobre o assunto, ao selecionar alguns importantes temas que estão relacionados com o propósito deste estudo.

Primeiro discorre sobre o dimensionamento do potencial de vendas dos empreendimentos. Em seguida, aborda as estratégias de ancoragem dos empreendimentos, que possibilitarão identificar o público alvo do shopping center. Por último, comenta sobre a hierarquia dos atributos da qualidade dos SCMT.

### **4.2.1. Potencial de vendas de shopping centers de *mix* temático**

Como já visto anteriormente nos itens 2.3.1 e 2.3.2, o planejamento de empreendimentos temáticos não deve priorizar a conveniência como principal fator de escolha do local de compra para os consumidores que frequentam SCMT. Deste modo, a transposição de alguns conceitos utilizados para os shoppings de *mix* disperso deve ser criteriosamente analisada.

Nos shoppings de *mix* disperso as lojas ofertam produtos variados comprados rotineiramente. Portanto, os procedimentos utilizados para o dimensionamento do potencial de vendas, buscam reconhecer o volume de gastos da população dentro de uma região delimitada por deslocamentos aceitáveis para o tipo de compra atendida.

Assim, casos onde a composição de produtos é adquirida em intervalos de tempo curto e a acessibilidade priorizada de forma intensa, permitindo ao shopping sedimentar hábitos de compra junto ao consumidor, podem ser usados conceitos fundamentados nos modelos gravitacionais para o planejamento.

Com isso, a delimitação das zonas de influência é realizada com o auxílio das isócronas, onde são arbitrados tempos máximos de percurso para o consumidor que se deseja atender, definidas a partir de condições urbanas locais e tolerâncias ao deslocamento dos consumidores para aquele conjunto de produtos. Combinada com dados secundários e com outras pesquisas que explorem a respeito dos anseios e necessidades da população circunvizinha, esses elementos constituem uma base de dados na qual o planejador consegue reunir informações relevantes sobre o público alvo, obtendo inclusive, qual o provável potencial de gasto do público alvo que habita essas determinadas regiões<sup>27</sup>.

Observa-se que a rotina para dimensionamento do potencial de vendas dos shoppings de *mix* disperso considera a ocasião da compra, e retrata a limitação de deslocamento do consumidor através da aplicação dos modelos gravitacionais.

Já nos SCMT, a ocasião da compra é diferente e o consumidor, possivelmente, estará disposto a percorrer distâncias maiores e a dispender um maior volume de recursos para obter as informações necessárias e reconhecer as alternativas disponíveis e habilitadas a satisfazê-lo.

Como exemplo, Cutler (2003) relata que para muitas pessoas a compra de mobília é uma atividade não freqüente e acompanhada de aspectos não familiares, onde muitos compradores se preocupam com a rejeição da família e ficam inseguros de tomar uma decisão errada na escolha do estilo adequado.

Segundo Allegrezza (2002), quando o assunto é decoração infantil as pessoas buscam informações durante um significativo período de tempo<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Monetti (1989) e Rocha Lima Jr (1996), discorrem com mais detalhes a respeito do dimensionamento do potencial e das áreas de vendas em shopping centers.

<sup>28</sup> Neste caso, o autor se refere a uma pesquisa realizada pela *FURNITUREFAN*, na qual 40% dos respondentes afirmaram estar avaliando produtos a até 03 meses, 24% procuravam produtos entre 04 e 06 meses, e outros 14% o faziam a mais de 07 meses. Os 22% restantes pesquisavam a menos de 01 mês. A pesquisa encomendada pela *Kids Today* procurava obter mais informações a respeito do processo de compra, dentre os itens abordados estavam: local, tempo, categoria de produto, despesas planejadas, marca e etc.

Outro fator importante que deve ser analisado está relacionado com a complementaridade e diversidade da oferta.

Ao utilizar a rotina descrita acima para os shoppings temáticos, caso se arbitre uma zona de influência baseada em tempo de deslocamento, existe a possibilidade de encontrar como resultado um empreendimento com tamanho e proporções que impossibilite a instalação de uma quantidade razoável de lojas capaz de abranger todo o espectro de compras relacionadas ao tema do shopping.

Assim, a rotina utilizada para dimensionamento do potencial de vendas do shopping center de *mix* temático, deve considerar a implantação de um empreendimento com área superior àquela suportada pelos gastos do público que habita em sua vizinhança, estendendo as fronteiras da zona de influência, o que implica em uma região que envolve grande parte da oferta competitiva existente. Em seguida, para a validação do investimento, deve-se analisar quanto do potencial de vendas do conjunto competitivo deverá ser absorvido pelo shopping center para gerar um certo padrão de renda, que representará um risco de inserção em seu mercado.

Embora o público de SCMT não sedimente o hábito de compra, o que dificulta a delimitação ou o desenho preferencial do público, supõe-se que empreendimentos que possuam os atributos de qualidade priorizados em função do tema específico do shopping, e alinhados aos anseios do consumidor, devem obter inserção de mercado mais expressiva.

#### 4.2.2. Estratégias de ancoragem dos shoppings centers de *mix* temático

Conforme discutido no item 2.3.1, a estratégia de ancoragem utilizada para os shoppings centers com ênfase no *mix* temático possui um poder de atração bastante diversificada e segmenta o mercado em nichos específicos.

Segundo Rocha Lima (1996), a composição do grupo de consumidores dos shoppings onde o tema do shopping é a linha de produtos, provavelmente não estará caracterizada apenas numa determinada região geográfica em seu entorno, e sim, será constituída de um público que nele irá se abastecer, localizado numa dispersão qualquer da cidade.

Diz ainda que nos casos onde o conjunto de lojista restringe o espectro de produtos para poder ofertar preços mais atrativos, em função de adquirir melhor seu estoque através de compras concentradas ou de mercadorias que estejam saindo de linha, a composição dos consumidores provavelmente seguirá a mesma lógica, uma vez que a restrição da oferta de produtos dificulta que o público alvo se habitue a comprar nesses shoppings, indicando que a aquisição dos produtos ocorre de forma tópica.

Por fim, afirma que quando o tema do shopping é orientado pela distribuição de linha de produtos, o público alvo é mais o vendedor com problemas de distribuição que o comprador final e a região de influência corresponde aos produtores que se pretende atingir, privilegiando fatores associados com a logística e a capacidade de concentrar os compradores, tornando a acessibilidade um atributo de importância secundária.

Dessa maneira, é possível concluir que a importância da acessibilidade, quando relacionada a tempo de deslocamento, varia em função da estratégia de ancoragem do shopping, sendo de grande importância para empreendimentos voltados para compras rotineiras e de importância secundária quando voltados para compras esporádicas.

#### 4.2.3. Hierarquia dos atributos do sistema de ancoragem dos shoppings centers de *mix* temático

Os atributos que compõem o sistema de ancoragem dos shoppings de *mix* temático são os mesmo já discutidos no item 2.4. Contudo, é esperado que a hierarquia do consumidor seja diferente para cada segmento atendido.

Portanto, este trabalho pretende evidenciar, através de pesquisa primária, que para os shoppings de *mix* temático que ofertam mercadorias de alto valor, caso dos shoppings de automóveis e artigos para o lar, a percepção de importância do consumidor deve ser diferente.

# 5. ESTUDO EXPLORATÓRIO E ESTUDOS DE CASO CONCLUSIVOS

Neste capítulo são indicados os agentes de mercado consultados para participar da pesquisa de campo deste estudo e os respectivos métodos para obtenção das informações necessárias para atingir o objetivo proposto neste trabalho. Ao seu final, há uma caracterização dos empreendimentos consultados e algumas considerações sobre seus atributos e instalações.

Em função do grande número de envolvidos no planejamento e operação dos shoppings centers, tais como: investidores, empreendedores, agentes financeiros, planejadores, gerenciadores e consumidores; é importante lembrar que esta pesquisa possui o foco principal nos consumidores dos shoppings center de *mix* temático e tem como objetivo identificar a hierarquia dos atributos da qualidade reconhecidos por esses consumidores. Contudo, houve a necessidade de envolver administradores no processo como forma de avaliar a aplicabilidade dos atributos levantados na bibliografia internacional.

Diferentes métodos de pesquisa foram utilizados para coletar dados relacionados ao propósito deste estudo. Esses métodos podem ser classificados de acordo com o tipo de pesquisa empregado e diversas notações são atualmente utilizadas. Neste trabalho optou-se pela utilização da classificação apresentada por Mattar (2001) em função do seu arranjo e denominação: pesquisas exploratórias e pesquisas conclusivas.

## 5.1. Pesquisa Exploratória

A etapa de aquisição de conhecimento foi realizada com o auxílio de pesquisas exploratórias que tiveram como objetivos: [i] – prover o pesquisador de maior

conhecimento sobre o tema; [ii] – dar mais familiaridade com as terminologias utilizadas no meio técnico; e [iii] – fornecer subsídios para que fossem levantadas questões de pesquisa e estabelecidas premissas explicativas para situações a se investigar.

A necessidade de se iniciar a pesquisa pela fase exploratória é função da atual carência de pesquisas nacionais que busquem abordar a percepção do consumidor em relação aos atributos da qualidade presentes nos shoppings centers. Aqui existem dois pontos fundamentais para a não utilização direta da pesquisa conclusiva.

O primeiro é o fato de que as pesquisas relacionadas com os atributos da qualidade que foram encontradas referem-se a textos internacionais, e a utilização desses dados poderia distorcer os resultados em função da diferença cultural dos consumidores.

O segundo diz respeito à tipologia dos empreendimentos pesquisados. Nas pesquisas bibliográficas realizadas, foram encontrados poucos estudos que se refiram especificamente à percepção do consumidor frente aos atributos da qualidade presentes nos shopping de *mix* temáticos.

Desta forma, a utilização destes dados para estruturar a pesquisa conclusiva poderia ter impacto significativo nos resultados já que os consumidores entrevistados seriam induzidos a responder algum item presente no questionário, sendo que o mesmo teria sido elaborado com base em informações da percepção dos consumidores de outros países e de outra tipologia de empreendimento.

Com isso, foi percebida a necessidade de uma pesquisa preliminar à fase conclusiva para fundamentar a escolha dos dados que irão constituir as opções de resposta na etapa subsequente.

### 5.1.1. Levantamentos documentais

Foram realizados levantamentos de documentos junto aos shoppings que se dispuseram a participar da pesquisa objeto deste trabalho.

O trabalho consistiu na procura de materiais de pesquisas anteriormente realizadas por shopping centers que possuíssem, entre os itens investigados, informações relacionadas às questões levantadas em tópicos anteriores deste trabalho.

Essa investigação foi importante, pois em alguns shoppings havia elementos comuns a algumas questões formuladas e outros dados que auxiliaram na elaboração do questionário.

Como exemplo cita-se um dos empreendimentos que rotineiramente questiona seus clientes sobre itens como: [i] – local de origem; [ii] – faixa etária; [iii] – tipo de veículo que procura; [iv] – motivo da visita; [v] – meio pelo qual tomou conhecimento do shopping, etc.

#### 5.1.2. Levantamentos de experiências

Optou-se pelo emprego deste tipo de levantamento junto a pessoas que acumularam experiência e conhecimento sobre o tema com as suas atividades profissionais. Pressupôs-se que a compreensão do fenômeno demandava investigar a existência de informações não escritas com o objetivo de complementar o conjunto de dados reconhecido nos levantamentos bibliográficos.

A entrevista individual, realizada com profissionais do meio, foi o método escolhido para aprofundar o conhecimento sobre o assunto. Sua realização se deu com auxílio de entrevistas semi-estruturadas, as quais foram construídas baseadas em conceitos, teorias e premissas adquiridas através da revisão bibliográfica.

A seleção dos participantes obedeceu aos seguintes critérios: [i] – atuar profissionalmente no segmento de shoppings temáticos com ênfase em produtos de alta comparação; [ii] – possuir alta hierarquia profissional no empreendimento que atua; e [iii] – dispor de tempo para participar do processo pessoalmente.

Os questionários, utilizados nas entrevistas individuais, foram elaborados procurando-se cobrir uma lista de assuntos que fundamentam este trabalho, possuíam questões abertas e fechadas, buscavam identificar particularidades do processo de

gestão dos empreendimentos consultados e informações referentes ao comportamento de seus consumidores.

As entrevistas semi-estruturadas permitiram a abordagem de diversos assuntos, com diferentes graus de profundidade, já que novas perguntas foram formuladas de acordo com as repostas dos entrevistados.

O registro dessas entrevistas foi dividido em duas partes: a primeira, através de anotações tópicas realizadas durante a própria entrevista, e no intervalo entre perguntas e respostas; a segunda, através da preparação de relatórios individuais, construídos após o término da reunião.

Os relatórios possibilitaram identificar particularidades referentes à gestão dos empreendimentos e tendências de comportamento dos consumidores.

A análise dos relatórios das entrevistas, realizadas com os especialistas e administradores dos shoppings de artigos para o lar, possibilitou reconhecer que: os clientes buscam mercadorias de qualidade a preço baixo e complementaridade da oferta; o consumidor deste tipo de shopping está, geralmente, mais propenso a realizar a compra que os consumidores de shopping de *mix* disperso; eventos especiais levam mais consumidores ao shopping; e os administradores tentam ajudar os clientes à medida que disponibilizam consultores de decoração, arquitetos e promovem a exposição de ambientes decorados.

Em alguns casos particulares, tenta-se incrementar as vendas aumentando-se o fluxo de pessoas, seja por meio da diversidade da oferta constituída por um conjunto de lojas em um empreendimento adjacente, seja através da composição do *mix* de lojas do próprio empreendimento capaz de oferecer agências bancárias e atividades diversas ao tema do shopping, como cinema, hotel, bingo e cursos.

No caso de shoppings de automóveis, a análise dos relatórios permitiu identificar: que a reputação dos lojistas é de grande importância e a escolha e composição do *mix* é uma atividade complexa que demanda algum tempo até o arranjo final ser estabelecido; que a possibilidade de realizar *test-drive* é um item tratado com grande destaque pelos shoppings que possuem pista própria; e que segundo alguns

administradores, os clientes se dispõem a pagar mais em função da garantia maior transmitida pela “figura do shopping” por trás da negociação entre lojista e consumidor, mesmo sendo o prazo de garantia diretamente relacionado ao lojista.

Também foi possível perceber que as estratégias de administração são bastante difusas neste segmento, tendo em vista que: os shoppings se diferenciam em termos de *mix* de lojas, que variam de revendedores de veículos a concessionárias autorizadas; alguns administradores enfatizam a presença de lojas de acessórios e serviços, enquanto outros nem se referem ao assunto; certos empreendimentos possuem praça de alimentação e outros não; enquanto em alguns empreendimentos os administradores demonstraram realizar pesquisas para acompanhar e melhorar algumas atividades, outros não citaram nenhuma pesquisa ou acompanhamento por hora realizado.

### 5.1.3. Considerações sobre as pesquisas exploratórias

Com a utilização das pesquisas exploratórias foi possível avaliar premissas expostas ao longo do trabalho; analisar teorias e conceitos relacionados ao tema; investigar estratégias de gestão de empreendimentos temáticos com ênfase em produtos de alta comparação; e, por fim, acrescentar e ajustar, com maior acuracidade, os atributos da qualidade reconhecidos na revisão bibliográfica internacional.

As pesquisas também permitiram reconhecer quais os itens que os administradores aparentam dar mais importância na gestão dos shoppings.

As pesquisas ratificaram a importância de alguns atributos para os shoppings de *mix* temático e a análise dos relatórios das entrevistas auxiliou a inclusão de itens na listagem final de atributos. Itens como tempo de procura, se já comprou no empreendimento pesquisado e posição relativa ao shopping foram alguns dos itens incorporados à enquete descrita no item 5.2.

## 5.2. Estudos de caso conclusivos

Para atingir o objetivo proposto neste trabalho foi necessário realizar pesquisas conclusivas com objetivo de hierarquizar a importância dos atributos, previamente

reconhecidos nas etapas anteriores, de acordo com a percepção do consumidor que frequenta SCMT com ênfase em produtos de alta comparação.

Com isso pretende-se constatar por meio de pesquisa primária que dependendo do segmento do shopping, o consumidor prioriza determinados atributos relativamente a outros, pois sua percepção em relação aos atributos da qualidade nos diversos tipos de shopping center de *mix* temático deve ser diferente.

Além de hierarquizar os atributos da qualidade dos empreendimentos, a pesquisa tinha como finalidade investigar algumas premissas estabelecidas ao longo desta pesquisa, dentre as quais cita-se: [i] – para o tipo de mercadoria vendida nos shoppings centers de *mix* temático com ênfase em compras de alto valor, o consumidor se submete a percorrer distâncias maiores na busca de alternativas capazes de constituir o espectro de comparação do binômio PREÇO x QUALIDADE para o produto desejado; [ii] – diferentemente do que foi encontrado nos trabalhos de Brown (1976) e Carneghi (1981), o poder de atração dos shoppings centers temáticos é capaz de estimular a compra de consumidores situados em locais afastados, indicando assim que o atributo acessibilidade passa a não ser tão importante para o consumidor de bens de alta comparação como afirma Rocha Lima (1996); [iii] – por ser uma compra esporádica e de impacto no orçamento, tende a ser uma aquisição mais demorada; [iv] – o consumidor que frequenta esta tipologia de empreendimento temático está mais disposto a efetivar a compra que os consumidores de shoppings de *mix* disperso; [v] – a complementaridade e a diversidade da oferta são atributos de importância significativa para os consumidores; e [vi] – o consumidor hierarquiza de forma diferente os atributos do sistema de ancoragem do empreendimento em função do tipo de mercadoria ofertada.

### 5.2.1. Estágio de planejamento

Como as informações sobre atitudes são frequentemente objeto de enquete e geralmente são obtidas sob a forma do conhecimento ou percepção do consumidor acerca do produto, escolheu-se a enquete como meio de coleta de dados primários junto aos consumidores. A enquete permite coletar um grande número de dados sobre um respondente de uma vez, sua versatilidade permite empregá-la em

praticamente todas as ocasiões é adaptável aos objetivos das pesquisas descritivas, conforme mencionado por Aaker; Kumar; Day (2001).

Definido o objeto da pesquisa e o método de coleta de dados, restava dar forma ao questionário, redigir o texto das perguntas, decidir sobre a seqüência e aparência das perguntas, escolher a forma de mensuração das atitudes, realizar o pré-teste, avaliar o resultado e corrigir os problemas identificados, redigir a versão final, submetê-la a testes, analisar e corrigir os defeitos apresentados e realizar as pesquisas de campo, conforme seqüência apresentada na Figura 5.1.

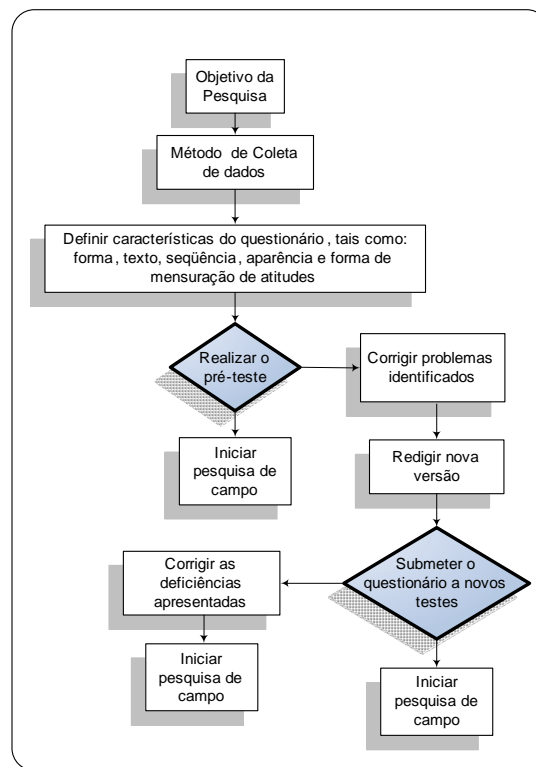


Figura 5.1 - Seqüência do planejamento da pesquisa

Para diminuir o tempo de duração das enquetes, pensando em melhorar os índices de participação dos respondentes, optou-se por utilizar questionários estruturados nos quais os entrevistados foram solicitados a avaliar a importância dos atributos selecionados em uma escala de avaliação de 10 pontos.

A escolha da escala de 10 pontos para mensuração de atitudes ocorreu em função da posterior praticidade no tratamento dos dados, uma vez que em escalas intervalares, a percepção de distância entre os intervalos varia de pessoa a pessoa e requer a transformação de unidade para o alcance do objetivo proposto. Na escala nominal os valores já se encontram em números, o que permite a comparação direta dos valores e facilita a análise dos resultados.

Durante a elaboração do questionário procurou-se dividi-lo em dois grandes blocos.

No primeiro bloco foram incluídas as perguntas simples, conforme orientação de Aaker; Kumar; Day (2001) e Mattar (2001), relacionadas à caracterização dos entrevistados, no qual constam informações referentes ao nome, idade, bairro onde mora, estado civil, estágio do ciclo de vida e tipo de domicílio. Abrange, ainda, perguntas sobre motivo da visita, tempo de procura da mercadoria pretendida, se já comprou no shopping onde está sendo realizada a pesquisa e finaliza com um questionamento sobre a atitude frente aos produtos.

O segundo bloco contém os atributos da qualidade selecionados para hierarquização. A escolha dos atributos obedeceu aos seguintes critérios: [i] – ser comentado ou abordado durante as pesquisas exploratórias; [ii] – ser comum aos dois tipos de shoppings, tendo em vista a necessidade de comparação dos atributos nas duas tipologias de empreendimentos; [iii] – ser aplicável nas tipologias de shoppings pesquisados; [iv] – estar relacionado a alguma premissa pesquisada; e [v] – possuir alguma relevância na opinião do autor.

Desta forma, itens como, por exemplo: [i] – “possuir pista de *test-drive*” não foi adicionado ao questionário, apesar de ter sido abordado na pesquisa exploratória, por não ser aplicável aos shoppings de decoração e artigos para o lar; e [ii] – “possuir cinema e locais de entretenimento” foi acrescentado para avaliar a premissa de que o consumidor deste shopping está bastante direcionado a efetivar a compra e dá pouca importância à presença de atividades de lazer.

Neste bloco procurou-se criar uma seqüência lógica e racional das perguntas através do agrupamento de atributos afins, de acordo com as orientações de Aaker; Kumar; Day (2001) e Mattar (2001).

Concluída a fase de estruturação do instrumento de pesquisa, foram realizados os pré-testes com a participação de alunos da pós-graduação que trabalham na mesma sala do autor deste trabalho, para diminuir o tempo e o custo associado à atividade.

A aplicação do questionário piloto demonstrou que o tempo das entrevistas estava muito longo, cerca de 15 a 16 minutos por questionário, e que o instrumento precisava de ajustes em função da constatação da existência de perguntas desnecessárias e que não contribuíam diretamente para os objetivos da pesquisa.

Para adequar o questionário, perguntas consideradas irrelevantes e alguns atributos da listagem inicial foram removidos, o que diminuiu consideravelmente a duração das entrevistas como pôde ser observado durante a nova rodada de testes executada com outros alunos de pós-graduação.

Com o instrumento de coleta de dados ajustado, foi possível iniciar a aplicação do questionário junto aos consumidores dos empreendimentos selecionados. O modelo final do questionário pode ser consultado no ANEXO A.

### 5.2.2. Estágio de levantamento

Etapa da pesquisa cujo foco principal foi o consumidor que frequenta os shoppings centers de *mix* temáticos com ênfase em produtos de alta comparação. Nesta fase, a identificação de quais são os mais relevantes atributos de qualidade percebidos pelo consumidor capazes de ancorar e/ou subverter hábitos de compra já arraigados era o foco maior. O objetivo era hierarquizar os atributos da qualidade do empreendimento no intuito de fornecer informações de qualidade para os envolvidos na tomada de decisão.

Partindo de alguns conceitos de ancoragem propostos por Rocha Lima Jr. (1996) para os shoppings com ênfase na linha de produtos, foi realizada uma pesquisa

primária utilizando questionários estruturados, com a intenção de ratificar algumas dessas afirmações.

A amostra para esta pesquisa foi composta tendo como base o universo de consumidores de SCMT com ênfase em produtos de alta comparação situados na região metropolitana de São Paulo, que estivessem circulando pelos corredores dos empreendimentos selecionados.

A escolha dos participantes ocorreu de forma aleatória para isentar o processo de qualquer viés no que se refere à: [i] – sexo; [ii] – idade; [iii] – cor; [iv] – aparência; etc. O critério de seleção obedeceu ao requisito de que o consumidor deveria circular no interior do shopping no momento da abordagem a fim de garantir a característica de potencial comprador.

Através da aplicação do questionário descrito no item 5.2.1, os entrevistados foram argüidos sobre algumas características do SCMT, onde o objetivo consistia em identificar como se posicionava o referencial da qualidade do consumidor que freqüentava estes empreendimentos.

O entrevistador, no caso o próprio autor, escolheu os clientes aleatoriamente e fez as perguntas no próprio local de abordagem, seguindo o roteiro do instrumento de coleta de dados.

As entrevistas foram realizadas no período compreendido entre os dias 22/09/2004 a 10/10/2004, em dois dias da semana para cada shopping, durante todo o horário de funcionamento dos estabelecimentos que concordaram em participar do trabalho<sup>29</sup>.

A justificativa para a escolha das datas foi resultado da orientação fornecida por alguns administradores, na qual indicam verificar um fluxo maior de pessoas no período entre quarta-feira e domingo. Assim, ficou estabelecido que os

---

<sup>29</sup> O horário de funcionamento dos shoppings pesquisados é bastante variável. Durante a semana há empreendimentos que operam das 10:00 às 22:00, outros das 09:00 às 19:00 e alguns das 09:00 às 20:00. Nos finais de semana também há diferenciação no horário de atendimento ao público variando de 08:00 às 18:00, 09:00 às 19:00 e 10:00 às 22:00, ressaltando que para alguns a abertura aos domingos é facultativa.

empreendimentos seriam visitados na quarta-feira e no domingo, ou na quinta-feira e no sábado.

Na busca de diferenciação da amostra, procurou-se diversificar o local de aplicação dos questionários através da escolha de shoppings com diferentes composições de *mix* de lojas e que, no momento da pesquisa, estivessem em operação na região metropolitana da cidade de São Paulo.

Ao final da triagem, foram selecionados 07 empreendimentos assim distribuídos: 04 shoppings de decoração e artigos para o lar e 03 shoppings de automóveis, onde 01 é composto por concessionárias de veículos e 02 por revendedores de automóveis.

Deste total, 02 shoppings de decoração optaram por não participar do estudo, o que limitou a um total de 05 os empreendimentos participantes.

A descrição dos empreendimentos participantes é feita nos itens a seguir.

### **5.3. Caracterização dos empreendimentos consultados**

A caracterização dos empreendimentos consultados ao longo do trabalho inicia com a abordagem de algumas estratégias utilizadas para ancorar empreendimentos temáticos na região metropolitana da cidade de São Paulo.

Certos empreendedores buscam aumentar o fluxo de consumidores nos SCMT por meio da implantação física perto de shoppings de *mix* disperso, com a idéia de que as diversas necessidades do público podem ser atendidas em um único lugar.

Outros empreendedores procuram instalar empreendimentos vultuosos e com grande fluxo de pessoas no entorno para que os frequentadores destes estabelecimentos se abasteçam nos shoppings centers de *mix* temático.

No segmento de automóveis, alguns optam por utilizar revendas já conhecidas, que possuam significativo público consumidor, com objeto de facilitar a inserção de mercado.

Outros buscam compor o *mix* de lojas com concessionárias autorizadas, financeiras, bancos e seguradoras, no intuito de passar uma imagem de maior qualidade e idoneidade de seus lojistas.

É possível reconhecer que os administradores dos empreendimentos utilizam diferentes estratégias, mesmo dentro do mesmo segmento, com a finalidade de obter diferenciação junto ao mercado consumidor. Desde que essa diversificação de estratégias esteja alinhada aos desejos e anseios do consumidor, o grande beneficiado é o público que passa a dispor de alternativas de composição da oferta para o mesmo produto.

A seguir, serão descritos os empreendimentos que participaram dos estudos de caso deste trabalho.

### 5.3.1. Estudo de Caso A

Qualificado como um shopping de automóveis, o empreendimento está implantado na região metropolitana de São Paulo.

Em 02 pavimentos fechados, estão distribuídas 70 lojas entre: revendas de carros, lojas de peças, serviços, lava-rápido, financeiras, despachantes, seguradoras e praça de alimentação.

Os parágrafos seguintes servem para dar uma visão geral do funcionamento do shopping e de outras particularidades observadas.

A circulação dos veículos é feita pelos corredores do shopping e é proibido deixar veículos expostos no corredor. Cada loja tem sua própria área de exposição e a utilização do corredor só acontece quando algum veículo tem que ir para *test-drive*, quando chegam veículos novos para as lojas, ou quando o lojista deseja fazer alguma modificação na disposição dos carros de sua loja.

Diariamente os carros são ligados e passam algum tempo em funcionamento para recarregar a bateria e para não deixar o motor muito tempo sem trabalhar. Esta atividade emite muitos poluentes, como o monóxido e o dióxido de carbono, e em

função da baixa circulação de ar, decorrente do leiaute e do sistema de exaustão do shopping, diminui a qualidade do ar no interior do shopping.

O shopping não possui: sistema de climatização, restrição de áreas para fumantes, caixa eletrônico, locais designados para crianças, cinemas e nem espaços destinados a entretenimento.

Entretanto, oferece estacionamento gratuito na primeira hora e preço gradativo a partir deste tempo. Conta com uma decoração moderna e possui poucos assentos sem encosto espalhados nos corredores do shopping.

### 5.3.2. Estudo de Caso B

O empreendimento, caracterizado como um shopping de automóveis, engloba 50 mil metros quadrados de área construída e está situado dentro da região metropolitana de São Paulo.

Em um pavimento único, com cerca de 60% a 70% de seu espaço fechado e o restante apenas com cobertura, estão dispostas 58 lojas de revenda de automóveis e 46 lojas de serviço e apoio às atividades ali desenvolvidas. Oferece 850 vagas de estacionamento para clientes e no subsolo existem 700 vagas para estoque de mercadoria. Ao todo possui 15 mil metros quadrados de ABR<sup>30</sup>.

Com mais de três anos de operação, o shopping é hoje uma marca respeitada no seu segmento e possui um *mix* de lojas que abrange bancos, financeiras, seguradoras, lava-rápido, lojas de acessórios, local de vistoria, ambulatório, despachante e praça de alimentação.

Da mesma forma como no item 5.3.1, a circulação dos veículos é feita pelos corredores do shopping. Contudo, esses corredores possuem lixeiros, assentos e vasos que praticamente os dividem em duas faixas de passeio, de modo que a

---

<sup>30</sup> O termo ABR denomina a Área Bruta Rentável de um determinado shopping center e está relacionado ao espaço do shopping center capaz de gerar renda ao empreendedor/investidor. Embora a expressão também seja encontrada na literatura como ABL (Área Bruta Locável), foi escolhido ABR como forma de evitar discussões legais sobre a relação lojista-empendedor.

passagem dos carros ocorre em um espaço mais estreito quando comparado com o shopping descrito no item 5.3.1.

Em função da arquitetura do prédio, pé direito bastante alto, os efeitos dos poluentes emitidos quando os veículos estão em funcionamento são bem menos perceptíveis, embora aconteçam.

O empreendimento não conta com: sistema de climatização, restrição de áreas para fumantes, locais designados para crianças, cinemas e nem espaços destinados a entretenimento.

Por outro lado, possui preço único de estacionamento, decoração discreta, assentos espalhados nos corredores do shopping e caixa eletrônico.

### 5.3.3. Estudo de Caso C

Classificado como um shopping de automóveis, o empreendimento está incluído num complexo que ocupa uma área de 01 (um) milhão de metros quadrados na região metropolitana de São Paulo.

Distribuídos em um andar, o empreendimento reúne 08 concessionárias autorizadas de veículos, 01 concessionária de motos, oficinas, unidade do Detran (Departamento Estadual de Trânsito), financeiras e lojas do setor automobilístico. O *mix* ainda agrega um centro cultural e uma loja de pesca com grande variedade de artigos, além de acessórios para camping, náutica e mergulho.

Com mais de seis anos de operação, o shopping passou por expansões e obras de interligação a um empreendimento anexo, o que, segundo os administradores, aumentou bastante o fluxo de pessoas nos corredores internos. Outro ponto a que os administradores enfatizam bastante é a existência de uma pista própria de *test-drive* com 3,5 mil metros quadrados.

Diferentemente dos outros dois empreendimentos do mesmo segmento, o fluxo de veículos nos corredores do shopping é bastante reduzido, embora, em alguns casos, também seja feita utilizando-se dos corredores internos, nos quais existem veículos de diversas concessionárias expostos.

Como a grande maioria dos veículos em exposição está dentro das próprias concessionárias, que possuem vitrine de vidro, a emissão de poluentes nas áreas comuns, leia-se *mall* de circulação, é significativamente menor.

O projeto não inclui: sistema de climatização, restrição de áreas para fumantes e cinemas.

Por outro lado, oferece estacionamento gratuito, conta com uma decoração discreta, possui assentos com encosto espalhados nos corredores do shopping, caixa eletrônico e locais designados para entretenimento de crianças. No prédio anexo, há cinemas e lojas de outros segmentos.

#### 5.3.4. Estudo de Caso D

Este shopping, que atua no segmento de artigos para o lar e decoração, faz parte de um projeto que ocupa uma área de 01 (um) milhão de metros quadrados e está implantado na região metropolitana de São Paulo.

O prédio que abriga o shopping é fisicamente isolado das demais edificações que compõem o empreendimento e possui mais de 100 lojas dentre opções para decoração, reforma, construção, praça de alimentação, churrascaria, agências bancárias, cinema, uma área de diversão para adolescentes e estacionamento próprio.

Durante as visitas foi possível verificar que, durante o horário de expediente bancário, existe um fluxo razoável de consumidores que frequenta o shopping para realizar atividades em suas lojas.

Outro ponto observado é que parece não haver regulação quanto ao trânsito de mercadorias, sacolas e embalagens nos corredores do shopping no horário de funcionamento, uma vez que durante o expediente era comum verificar a entrega de produtos aos lojistas.

Nos corredores internos estão instalados *totens* de localização de lojas e uma pequena área de recreação para crianças pequenas, na qual o uso dos brinquedos ali disponíveis é gratuito por 20 minutos.

Neste shopping não há: climatização e restrição de área para fumantes.

Entretanto, oferece estacionamento gratuito, conta com uma decoração discreta, possui assentos espalhados nos corredores do shopping, caixa eletrônico, bancos, cinemas e local de entretenimento.

#### 5.3.5. Estudo de Caso E

Com 35 mil metros quadrados de ABR, o último shopping visitado opera no segmento de móveis e decoração em uma área da região metropolitana de São Paulo.

Com 10 anos de atuação no mercado, é o pioneiro da rede a que pertence. O shopping, fisicamente isolado de um shopping de *mix* disperso, constitui mais uma opção para quem quer decorar, mobiliar ou reformar a casa ou escritório, com 90 lojas distribuídas em um só pavimento e estacionamento para 722 veículos.

O *mix* de lojas inclui: móveis em geral, eletrodomésticos, tapetes, colchões, acessórios para banheiro, decoração, presentes, papelaria, informática, vídeo locadora, bingo, cabeleireiros, central de cursos, agências bancárias e caixas eletrônicos.

Em termos de serviços, o empréstimo de carrinhos de bebê, a utilização de cadeiras de rodas e triciclo motorizado à disposição de deficientes e idosos, assim como o uso da enfermaria e do fraldário são gratuitos. No “Espaço *Design*” profissionais especializados orientam consumidores e pessoas interessadas em decoração.

Às sextas-feiras, sábados e domingos, entre 17:00 e 20:00, artistas se apresentam ao vivo no *happy-hour* organizado pela administração do shopping.

Dentre todos os shoppings visitados, este é o único que aparenta manter uma política explícita em relação ao tabagismo. Ao longo do dia, o sistema de som ambiente alerta, repetidas vezes, lojistas e consumidores sobre a proibição de fumar no interior do shopping, em alusão à Lei Municipal 9.120 de 1980.

Contudo, em se tratando de regulamentação para trânsito de mercadorias, as mesmas ressalvas apontadas no item 5.3.4 se fazem presentes.

Anexo ao shopping há: um hotel, com 144 apartamentos; um laboratório de análises clínicas; uma loja de construção e um shopping center de *mix* disperso.

O desenho não inclui sistema de climatização e praça de alimentação.

No entanto, oferece estacionamento gratuito, conta com uma decoração discreta, há restrição de área para fumantes, possui assentos espalhados nos corredores do shopping, cinemas, cabeleireiro, agências bancárias, caixa eletrônico e local para entretenimento.

### 5.3.6. Considerações sobre os empreendimentos consultados

Os empreendimentos consultados demonstraram possuir algumas peculiaridades de acordo com as descrições abaixo.

A baixa qualidade do ar nos shoppings de automóveis não causou surpresa ao pesquisador, uma vez que existe a necessidade de funcionar a grande quantidade de veículos expostos. O que indica que o leiaute, a circulação de veículos e o sistema de exaustão dessa tipologia de shopping devem ser bem planejados para que os poluentes em suspensão não causem sensação de mal estar e fadiga nos consumidores e vendedores.

Era esperado um nível de ruídos considerável nos shoppings de automóveis, o que de fato não ocorreu. Ao contrário do esperado, nos shoppings de decoração e artigos para o lar este incômodo foi significativamente maior em função das obras e dos equipamentos utilizados na reforma das lojas.

Pressupõe-se que o barulho, o trânsito de operários, a poeira e a sujeira relacionada às obras de construção influenciem de forma negativa o sossego e o conforto do consumidor. Logo, alguns shoppings contam com um agravante em termos de comodidade e tranquilidade para os frequentadores, tendo em vista que é permitido trabalhar nas lojas em reforma durante o horário de funcionamento.

Um fato preocupante que também pôde ser observado é que em apenas 01 dos shoppings visitados parece haver algum tipo de pesquisa e acompanhamento junto aos consumidores.

Esta postura gerencial dos administradores revela uma carência quanto ao uso de instrumentos disponíveis para acompanhar a dinâmica do mercado no que diz respeito à constante evolução das exigências, dos desejos e dos anseios do cliente.

## **6. RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

A finalidade deste capítulo é apresentar a compilação dos dados coletados durante a realização das pesquisas conclusivas e gerar reflexões acerca dos resultados expostos.

A tabulação e a compilação dos dados foram realizadas com o auxílio de planilhas eletrônicas, as quais facilitaram o tratamento dos dados, a construção de tabelas e a análises dos dados coletados.

Informações sobre a construção e o período de coleta dos dados podem ser verificados nos itens 5.2.1 e 5.2.2.

### **6.1. Resultados gerais**

Durante o período da pesquisa foram abordados 245 consumidores que atendiam os critérios de seleção descritos no item 5.2.2. Deste total, 156 clientes aceitaram participar da pesquisa, o que revela uma taxa de resposta de aproximadamente 64%, bem próximo do limite dos valores citados por Aaker; Kumar; Day (2001) para as entrevistas pessoais que é de cerca de 30% a 35% de índice de recusa.

A hierarquização dos atributos foi realizada analisando-se as médias dos valores para cada um dos vinte e três atributos avaliados, uma vez que ao estudar a utilização da moda, vários itens possuíam o mesmo valor o que impossibilitou a hierarquização. A seguir, os resultados foram classificados em ordem decrescente dando origem às tabelas exibidas na seqüência do trabalho.

Com o valor das médias de cada atributo, calculou-se a nota média de cada empreendimento pesquisado para que fosse analisada a importância relativa dos itens frente à nota média do shopping. Será considerado que valores positivos indicam que

o atributo é importante para os consumidores. Por outro lado, valores negativos indicam que o item não é tão importante.

A Tabela 6.1, exibida a seguir, contém as informações agrupadas de todos os consumidores dos 05 shoppings visitados.

Os resultados permitem constatar que os consumidores desta tipologia de SCMT atribuem grande importância para os atributos do *mix* e das lojas<sup>31</sup>.

A garantia do produto é o item que obteve a maior avaliação, seguido da cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento, competitividade de preço, qualidade das mercadorias nas lojas e facilidade de pagamento, respectivamente.

No outro extremo, o atributo que obteve a menor pontuação foi a existência de cinemas e locais para entretenimento, a presença de lojas de marca e grifes, o tempo para chegar de casa ou do trabalho, tamanho do shopping e a realização de eventos especiais, respectivamente.

Itens como a variedade de lojas e produtos, a facilidade para estacionar, a existência de assentos e locais de descanso, a boa iluminação/qualidade do ar/climatização e a compatibilidade das mercadorias vendidas receberam importantes avaliações.

Os resultados gerais da pesquisa não apresentaram grandes surpresas e permitiram fazer algumas observações importantes.

---

<sup>31</sup> Para este trabalho, o grau de importância dos atributos foi dividido em três patamares: muito importante, importância média e pouco importante, de acordo com a posição relativa da nota média do item frente à nota média do shopping. Foram considerados muito importantes os atributos com posição relativa acima de 0,5 (meio) ponto. Foi arbitrada importância média para os itens com posição relativa entre 0,5 e -0,5 ponto. Por último, foi atribuída pouca importância para os atributos com posição relativa menor que -0,5 ponto.

Tabela 6.1 - Hierarquização geral de todos shoppings juntos

<b>Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação</b>		
<b>Hierarquização dos Atributos da Qualidade</b>		
<b>Shopping de <i>Mix</i> Temático com Ênfase em Produtos de Alto Valor</b>		
	Média do item	Posição relativa à média do shopping
Garantia dos produtos	9,89	1,20
Cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento	9,85	1,15
Competitividade de preço entre as lojas	9,68	0,98
Qualidade das mercadorias nas lojas	9,65	0,96
Facilidade de pagamento (cartão, crediário, financiamento, etc.)	9,54	0,84
Variedade de lojas e produtos	9,53	0,83
Facilidade para estacionar	9,36	0,66
Possuir assentos e locais de descanso no shopping center	9,15	0,45
Boa iluminação/qualidade do ar/climatização do shopping center	9,05	0,35
Conseguir comprar os demais produtos para completar a compra (complementaridade das mercadorias vendidas)	8,89	0,19
Praça de alimentação, restaurantes, cafés.	8,87	0,17
Ruas de acesso sem congestionamento	8,86	0,16
Conseguir aprender sobre tendências e características dos novos produtos através das novidades expostas	8,86	0,16
Shopping não possuir corredores lotados	8,83	0,13
Serviços diversos (caixa eletrônico, chaveiro, correio, etc.)	8,76	0,06
Facilidade para levar crianças	8,67	-0,03
Restrição de áreas para fumantes	8,47	-0,23
Decoração do shopping center	8,04	-0,66
Eventos especiais (exposições, cursos, etc.)	7,86	-0,84
Tamanho do shopping (grandes dimensões)	7,77	-0,93
Tempo para chegar de casa ou do trabalho	7,62	-1,08
Presença de lojas de marca e grifes	7,29	-1,41
Possuir cinema e locais para entretenimento	5,59	-3,11
	<b>Nota Média do Shopping</b>	<b>8,70</b>

Pôde-se observar que os consumidores acham importante que o shopping possua facilidades de estacionamento e não tenha os corredores lotados. Como o último item da hierarquia de atributos é a presença de cinemas e locais de entretenimento nas instalações do shopping, acredita-se que a inclusão destas atividades no *mix* de lojas interfere no desempenho do shopping, uma vez que impacta diretamente outros atributos importantes para o consumidor.

Com a oferta de cinemas e locais de diversão, as vagas de estacionamento que seriam destinadas aos consumidores das lojas ficam ocupadas e dificultam o acesso ao shopping.

De maneira diferente, embora também interfira em outros atributos importantes, o trânsito de pessoas nos corredores dos shoppings é incrementado com a oferta das atividades descritas acima e como o cliente atribui importância para que o shopping não possua os corredores lotados, a inclusão daquelas atividades no *mix* deve ser criteriosamente avaliada.

Apesar de não ter sido avaliado isoladamente, é provável que a inclusão de agência bancária interfira de maneira semelhante o desempenho do empreendimento.

É possível que os administradores procurem incrementar o tráfego de consumidores para induzir compras por impulso. Entretanto, a análise dos dados revelou que o tempo médio de procura dos produtos, por parte dos consumidores entrevistados, gira em torno de 29 (vinte e nove) dias. O que demonstra que a aquisição dos produtos nos SCMT com ênfase em produtos de alta comparação é relativamente demorada.

O resultado geral também confirmou que a amostra pesquisada é bastante propensa a realizar compras quando visita estes shoppings, conforme a taxa de aproximadamente 76% (119) de consumidores que estariam de alguma maneira interessados em realizar transação, seja comprar, trocar, vender, mobiliar, modificar a decoração ou reformar.

A visita dos outros 24% era, de alguma forma, desviada do foco principal do shopping e priorizava por atividades como passear (09%), conhecer (08%), agências

bancárias (02%), unidade do Detran (02%), ir ao cinema (01%) e não informou (03%), como visto na Figura 6.1.

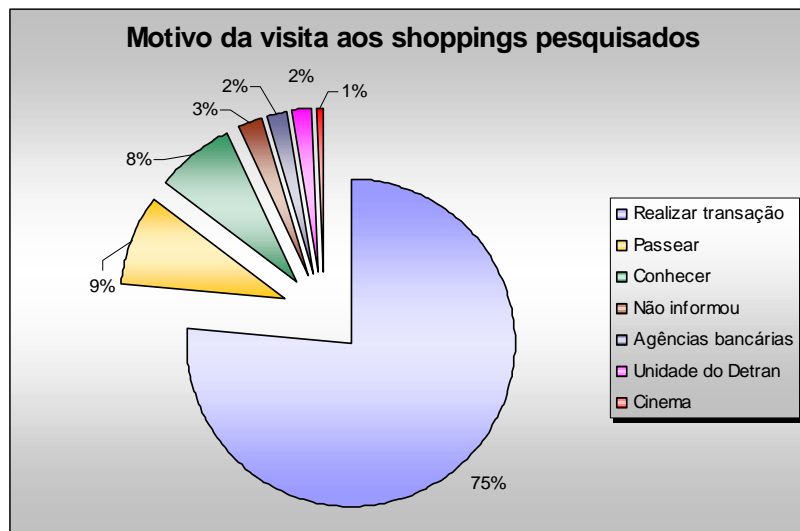


Figura 6.1 - Motivo da visita aos shoppings pesquisados.

## 6.2. Comparação das tipologias de shoppings visitadas

Neste item, são comparadas as percepções de importância através da hierarquia de atributos dos dois segmentos de shopping visitados.

Primeiramente, são feitas comparações gerais em função do tipo de mercadoria vendida. Nesta etapa, os resultados foram analisados de acordo com a avaliação de todos os consumidores do respectivo segmento, que aceitaram participar da pesquisa.

As tabelas exibidas a seguir, Tabela 6.2 e Tabela 6.3, contém o resultado da hierarquização para os shoppings de automóveis e para os shoppings de decoração e artigos para o lar, respectivamente.

É possível observar, para os dois segmentos, que a hierarquia dos 06 primeiros itens é bastante semelhante, mudando apenas o posicionamento dos itens nas escalas.

Isto leva a crer que, independentemente do segmento atendido, a cordialidade dos vendedores, a garantia dos produtos, a qualidade das mercadorias, a competitividade de preços, a variedade de lojas e produtos, as facilidades de pagamento e a facilidade para estacionar devem ser priorizados no planejamento destes shoppings.

Verifica-se que o conceito de complementaridade da oferta pode ser aplicado aos shoppings de artigos para o lar e decoração, tendo em vista a posição do item na hierarquia da amostra consultada.

Para os shoppings de automóveis, o item correspondente à complementaridade da oferta possui posição negativa em relação à média do shopping, o que, de acordo com as arbitragens utilizadas neste trabalho, reflete a condição de não importância para o item.

Com isso, é possível pressupor que a alta especificidade da compra induz os consumidores a procurar o shopping apenas para aquisição do bem principal.

Entretanto, devem ser feitas algumas ressalvas nesta questão e duas observações verificadas no decorrer da pesquisa merecem comentários.

Um entrevistado comentou que vai ao shopping de automóveis para “... comprar o carro. Os serviços automotivos e a personalização do veículo eu faço perto de casa”. O que indica que os demais serviços complementares são realizados em locais familiares que possibilitam a personalização do atendimento e do serviço.

Outro participante, afirmou que “... é desnecessário ter serviços automotivos, seguradoras e despachantes. As concessionárias possuem tudo isso”. Ao avaliar esta resposta percebe-se que existe a possibilidade de que tenha ocorrido um viés em relação a este item, tendo em vista que o atributo pode ser importante embora já esteja contemplado quando o *mix* de loja abrange concessionárias de veículos.

Tabela 6.2 - Shoppings de Automóveis

<b>Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação</b>		
<b>Hierarquização dos Atributos da Qualidade</b>		
<b>Shopping de Automóveis</b>		
	Média do item	Posição relativa à média do shopping
Garantia dos produtos	9,89	1,23
Cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento	9,81	1,14
Competitividade de preço entre as lojas	9,65	0,99
Qualidade das mercadorias nas lojas	9,56	0,89
Facilidade de pagamento (cartão, crediário, financiamento, etc.)	9,50	0,84
Variedade de lojas e produtos	9,48	0,81
Facilidade para estacionar	9,26	0,60
Possuir assentos e locais de descanso no shopping center	9,11	0,45
Boa iluminação/qualidade do ar/climatização do shopping center	9,09	0,43
Facilidade para levar crianças	8,90	0,24
Shopping não possuir corredores lotados	8,85	0,19
Ruas de acesso sem congestionamento	8,80	0,13
Conseguir aprender sobre tendências e características dos novos produtos através das novidades expostas	8,80	0,13
Serviços diversos (caixa eletrônico, chaveiro, correio, etc.)	8,77	0,10
Praça de alimentação, restaurantes, cafés.	8,72	0,05
Conseguir comprar os demais produtos para completar a compra (complementaridade das mercadorias vendidas)	8,62	-0,04
Restrição de áreas para fumantes	8,35	-0,31
Tamanho do shopping (grandes dimensões)	7,93	-0,74
Decoração do shopping center	7,84	-0,82
Tempo para chegar de casa ou do trabalho	7,82	-0,85
Eventos especiais (exposições, cursos, etc.)	7,82	-0,85
Presença de lojas de marca e grifes	7,47	-1,20
Possuir cinema e locais para entretenimento	5,24	-3,42
	<b>Nota Média do Shopping</b>	<b>8,66</b>

Tabela 6.3 - Shopping de Decoração

<b>Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação</b>		
<b>Hierarquização dos Atributos da Qualidade</b>		
<b>Shopping de Decoração</b>		
	Média do item	Posição relativa à média do shopping
Cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento	9,93	1,16
Garantia dos produtos	9,90	1,13
Qualidade das mercadorias nas lojas	9,86	1,08
Competitividade de preço entre as lojas	9,73	0,96
Variedade de lojas e produtos	9,63	0,86
Facilidade de pagamento (cartão, crediário, financiamento, etc.)	9,61	0,84
Facilidade para estacionar	9,57	0,80
Conseguir comprar os demais produtos para completar a compra (complementaridade das mercadorias vendidas)	9,45	0,68
Possuir assentos e locais de descanso no shopping center	9,22	0,45
Praça de alimentação, restaurantes, cafés.	9,19	0,42
Ruas de acesso sem congestionamento	9,00	0,23
Conseguir aprender sobre tendências e características dos novos produtos através das novidades expostas	8,98	0,21
Boa iluminação/qualidade do ar/climatização do shopping center	8,97	0,20
Shopping não possuir corredores lotados	8,77	0,00
Serviços diversos (caixa eletrônico, chaveiro, correio, etc.)	8,76	-0,02
Restrição de áreas para fumantes	8,71	-0,06
Decoração do shopping center	8,46	-0,31
Facilidade para levar crianças	8,19	-0,58
Eventos especiais (exposições, cursos, etc.)	7,96	-0,81
Tamanho do shopping (grandes dimensões)	7,43	-1,34
Tempo para chegar de casa ou do trabalho	7,21	-1,56
Presença de lojas de marca e grifes	6,91	-1,86
Possuir cinema e locais para entretenimento	6,31	-2,47
	<b>Nota Média do Shopping</b>	<b>8,77</b>

Portanto, existe uma interpretação dúbia quanto a este item que impossibilita maiores conclusões.

No extremo inferior, itens com baixa pontuação e que não possuem importância para o consumidor segundo as arbitragens adotadas neste trabalho, estão 02 atributos comuns que são: [i] – a existência de cinema e locais de entretenimento; e [ii] – a presença de lojas de marcas e grifes conhecidas.

Através dos resultados observa-se que são itens de pouca importância para o público avaliado e que sua inclusão no *mix* de lojas dos shoppings pesquisados é de prioridade secundária.

A decoração do shopping é outro item que obteve avaliação negativa quanto à importância. É interessante notar que apesar do tema do shopping ser voltado para decoração e artigos para o lar, os consumidores não dão muita importância para a decoração do próprio empreendimento. Já para os shoppings de automóveis esta posição era esperada.

Percebe-se ainda que o público pesquisado nos dois segmentos está relativamente disposto a efetuar transações, de acordo com o percentual de 82% para decoração e 75% para automóveis, como visto na Figura 6.2.

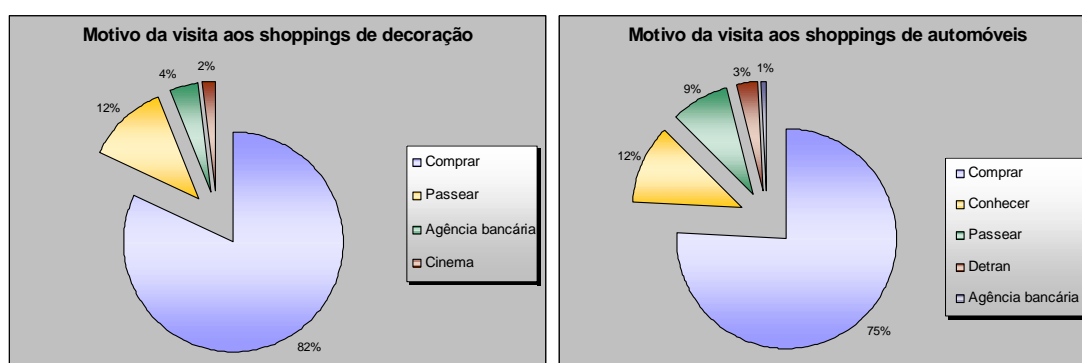


Figura 6.2 – Comparativo do motivo da visita aos segmentos pesquisados.

Comparando-se o resultado da hierarquização dos atributos, exibidos na Tabela 6.4, algumas observações podem ser efetuadas.

Tabela 6.4 - Tabela comparativa dos segmentos.

<b>Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação</b>		
<b>Hierarquização dos Atributos da Qualidade</b>		
<b>Tabela Comparativa: Shoppings de Decoração versus Shoppings de Automóveis</b>		
	Shopping de Decoração e Artigos para o lar	Shopping de Automóveis
Cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento	9,93	9,81
Garantia dos produtos	9,90	9,89
Qualidade das mercadorias nas lojas	9,86	9,56
Competitividade de preço entre as lojas	9,73	9,65
Variedade de lojas e produtos	9,63	9,48
Facilidade de pagamento (cartão, crediário, financiamento, etc.)	9,61	9,50
Facilidade para estacionar	9,57	9,26
Conseguir comprar os demais produtos para completar a compra (complementaridade das mercadorias vendidas)	9,45	8,62
Possuir assentos e locais de descanso no shopping center	9,22	9,11
Praça de alimentação, restaurantes, cafés.	9,19	8,72
Ruas de acesso sem congestionamento	9,00	8,80
Conseguir aprender sobre tendências e características dos novos produtos através das novidades expostas	8,98	8,80
Boa iluminação/qualidade do ar/climatização do shopping center	8,97	9,09
Shopping não possuir corredores lotados	8,77	8,85
Serviços diversos (caixa eletrônico, chaveiro, correio, etc.)	8,76	8,77
Restrição de áreas para fumantes	8,71	8,35
Decoração do shopping center	8,46	7,84
Facilidade para levar crianças	8,19	8,90
Eventos especiais (exposições, cursos, etc.)	7,96	7,82
Tamanho do shopping (grandes dimensões)	7,43	7,93
Tempo para chegar de casa ou do trabalho	7,21	7,82
Presença de lojas de marca e grifes	6,91	7,47
Possuir cinema e locais para entretenimento	6,31	5,24

Para as duas tipologias de shopping pesquisadas, os seguintes atributos receberam avaliação intermediária, são eles: a existência de assentos e locais de descanso; ruas de acesso sem congestionamento; ambientação; e conseguir aprender sobre tendências e características dos novos produtos.

A importância da praça de alimentação foi diferentemente julgada pelos consumidores. Enquanto que nos shoppings de decoração foi considerada importante, nos shoppings de automóveis esteve bem próximo da média do segmento. Ainda que o atributo não possua posição de destaque na hierarquia, é importante lembrar que a negociação de compra destes produtos é, geralmente, demorada.

A restrição de áreas para fumantes foi considerada sem importância para ambos os casos. Porém, embora o consumidor não atribua muita importância para este atributo, deve-se lembrar que este item influencia diretamente na ambientação do empreendimento e pode ser usado para melhorar a percepção de qualidade dos produtos, de forma inconsciente junto ao consumidor, conforme abordado no item 2.4.3. De outro lado, já que a compra é demorada, os fumantes teriam que interromper a negociação e, considerado que não lotam esses shoppings, sua liberação talvez não seja prejudicial.

Para finalizar, o item referente a “eventos especiais”, bastante comentado por administradores durante o levantamento de experiências, pode ser considerado sem importância, segundo os resultados coletados. Isto indica que as “feirinhas” e as exposições de quadro nos corredores do shopping influencia negativamente outros atributos considerados mais importantes, de maneira semelhante ao que já foi comentado anteriormente no item 6.1.

Nos itens a seguir, 6.2.1 e 6.2.2, são realizadas análises individuais dos empreendimentos visitados.

Conforme compromisso firmado com os administradores daqueles empreendimentos, os dados serão divulgados aleatoriamente para garantir o anonimato do shopping e o sigilo das informações obtidas.

### 6.2.1. Auto Shoppings

Ao analisar individualmente o resultado da hierarquização para os shoppings que atuam no segmento de automóveis, Tabela 6.5, Tabela 6.6 e Tabela 6.7, percebe-se que, de maneira geral, há uma semelhança na hierarquia dos atributos para os consumidores pesquisados.

A diferença mais significativa que pôde ser observada está relacionada aos itens com importância intermediária. Nestes, há uma grande variação de importância para os atributos, de acordo com a avaliação dos respectivos consumidores.

Por meio da análise das tabelas resultantes da hierarquização dos atributos, verificou-se que os entrevistados conferiram mais importância a itens relacionados ao *mix* e às lojas.

A garantia dos produtos, a cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento e a competitividade de preço foram consideradas importantes em todos os empreendimentos deste segmento.

Isto pode ser reflexo da percepção de risco por parte do consumidor frente ao valor necessário para a aquisição dos produtos. Desta forma, o comprador exige uma garantia elevada, um bom atendimento e produtos de qualidade, em contrapartida ao preço pago.

A importância da variedade de lojas e produtos e as facilidades de pagamento também foram consideradas relevante em todos os casos. Demonstrando assim, que os consumidores pesquisados realmente procuram opções diversificadas em um único estabelecimento, e que a forma e as facilidades de pagamento oferecidas podem contribuir para efetivar a transação.

Para alguns atributos constatam-se algumas peculiaridades interessantes.

Os itens “ruas de acesso sem congestionamento”, “shopping não possuir os corredores lotados”, “facilidade para estacionar” e “conseguir comprar os demais produtos para completar a compra” receberam avaliações diferenciadas nos 03 shoppings.

Tabela 6.5 – Auto shopping 01.

<b>Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação</b>		
<b>Hierarquização dos Atributos da Qualidade</b>		
<b>Auto Shopping 01</b>		
	Média do item	Posição relativa à média do shopping
Garantia dos produtos	9,92	<b>1,08</b>
Cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento	9,86	<b>1,02</b>
Competitividade de preço entre as lojas	9,81	<b>0,97</b>
Facilidade de pagamento (cartão, crediário, financiamento, etc.)	9,57	<b>0,73</b>
Qualidade das mercadorias nas lojas	9,54	<b>0,70</b>
Facilidade para estacionar	9,49	<b>0,65</b>
Variedade de lojas e produtos	9,46	<b>0,62</b>
Boa iluminação/qualidade do ar/climatização do shopping center	9,26	<b>0,42</b>
Conseguir comprar os demais produtos para completar a compra (complementaridade das mercadorias vendidas)	9,19	<b>0,35</b>
Serviços diversos (caixa eletrônico, chaveiro, correio, etc.)	9,19	<b>0,35</b>
Shopping não possuir corredores lotados	9,11	<b>0,27</b>
Possuir assentos e locais de descanso no shopping center	9,09	<b>0,25</b>
Facilidade para levar crianças	9,00	<b>0,16</b>
Praça de alimentação, restaurantes, cafés.	8,95	<b>0,11</b>
Conseguir aprender sobre tendências e características dos novos produtos através das novidades expostas	8,70	<b>-0,14</b>
Restrição de áreas para fumantes	8,68	<b>-0,16</b>
Ruas de acesso sem congestionamento	8,51	<b>-0,33</b>
Eventos especiais (exposições, cursos, etc.)	8,38	<b>-0,46</b>
Decoração do shopping center	8,35	<b>-0,49</b>
Tamanho do shopping (grandes dimensões)	8,24	<b>-0,60</b>
Tempo para chegar de casa ou do trabalho	7,68	<b>-1,16</b>
Presença de lojas de marca e grifes	7,54	<b>-1,30</b>
Possuir cinema e locais para entretenimento	5,81	<b>-3,03</b>
<b>Nota Média do Shopping</b>		<b>8,84</b>

Tabela 6.6 – Auto shopping 02.

<b>Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação</b>		
<b>Hierarquização dos Atributos da Qualidade</b>		
<b>Auto Shopping 02</b>		
	Média do item	Posição relativa à média do shopping
Garantia dos produtos	9,91	1,47
Cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento	9,88	1,44
Qualidade das mercadorias nas lojas	9,73	1,29
Competitividade de preço entre as lojas	9,61	1,17
Variedade de lojas e produtos	9,55	1,11
Facilidade de pagamento (cartão, crediário, financiamento, etc.)	9,48	1,05
Shopping não possuir corredores lotados	9,39	0,95
Ruas de acesso sem congestionamento	9,06	0,63
Possuir assentos e locais de descanso no shopping center	8,94	0,50
Facilidade para estacionar	8,91	0,47
Boa iluminação/qualidade do ar/climatização do shopping center	8,82	0,38
Facilidade para levar crianças	8,78	0,35
Conseguir aprender sobre tendências e características dos novos produtos através das novidades expostas	8,39	-0,04
Restrição de áreas para fumantes	8,33	-0,10
Praça de alimentação, restaurantes, cafés.	8,30	-0,13
Serviços diversos (caixa eletrônico, chaveiro, correio, etc.)	8,03	-0,41
Tamanho do shopping (grandes dimensões)	7,88	-0,56
Tempo para chegar de casa ou do trabalho	7,85	-0,59
Conseguir comprar os demais produtos para completar a compra (complementaridade das mercadorias vendidas)	7,73	-0,71
Decoração do shopping center	7,64	-0,80
Eventos especiais (exposições, cursos, etc.)	7,18	-1,25
Presença de lojas de marca e grifes	7,09	-1,34
Possuir cinema e locais para entretenimento	3,55	-4,89
	<b>Nota Média do Shopping</b>	<b>8,44</b>

Tabela 6.7 – Auto shopping 03.

<b>Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação</b>		
<b>Hierarquização dos Atributos da Qualidade</b>		
<b>Auto Shopping 03</b>		
	Média do item	Posição relativa à média do shopping
Garantia dos produtos	9,85	1,15
Cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento	9,67	0,97
Competitividade de preço entre as lojas	9,52	0,82
Facilidade de pagamento (cartão, crediário, financiamento, etc.)	9,45	0,76
Variedade de lojas e produtos	9,42	0,73
Qualidade das mercadorias nas lojas	9,41	0,71
Facilidade para estacionar	9,36	0,67
Possuir assentos e locais de descanso no shopping center	9,30	0,61
Conseguir aprender sobre tendências e características dos novos produtos através das novidades expostas	9,30	0,61
Boa iluminação/qualidade do ar/climatização do shopping center	9,18	0,49
Serviços diversos (caixa eletrônico, chaveiro, correio, etc.)	9,03	0,34
Facilidade para levar crianças	8,91	0,21
Conseguir comprar os demais produtos para completar a compra (complementaridade das mercadorias vendidas)	8,88	0,18
Praça de alimentação, restaurantes, cafés.	8,88	0,18
Ruas de acesso sem congestionamento	8,85	0,15
Shopping não possuir corredores lotados	8,06	-0,63
Restrição de áreas para fumantes	8,00	-0,70
Tempo para chegar de casa ou do trabalho	7,94	-0,76
Eventos especiais (exposições, cursos, etc.)	7,82	-0,88
Presença de lojas de marca e grifes	7,76	-0,94
Tamanho do shopping (grandes dimensões)	7,61	-1,09
Decoração do shopping center	7,48	-1,21
Possuir cinema e locais para entretenimento	6,30	-2,39
	<b>Nota Média do Shopping</b>	<b>8,70</b>

Mesmo que a importância atribuída aos itens seja parecida para alguns empreendimentos, há uma variação significativa dos resultados ao se comparar os 03 casos.

Em um dos shoppings pesquisados, que possui relativas dificuldades de acesso e trânsito nas redondezas, o item relacionado às ruas de acesso obteve importância significativamente maior quando comparado aos demais, onde existe maior facilidade de acesso.

Para “shopping não possuir os corredores lotados”, ocorreu resultado semelhante na avaliação dos consumidores. Isto é, para um empreendimento cujos corredores são mais estreitos, a avaliação do item foi considerada importante. Já para os outros 02 casos, onde os corredores são mais largos, a importância ficou bem próxima da média do shopping.

Para “facilidade para estacionar” e “conseguir comprar os demais produtos para completar a compra” a percepção de importância obedeceu a critérios opostos. Ou seja, a maior importância foi atribuída aos empreendimentos em que estes itens estavam mais contemplados.

Estes resultados podem ser função da necessidade de utilização do atributo e significa que quando o consumidor se deparou com uma situação de estresse, começou a priorizar seu uso.

O fato de possuir praça de alimentação foi avaliado próximo à média nos 03 casos.

O tempo para chegar de casa ou do trabalho esteve entre os atributos considerados sem importância em todos os shoppings pesquisados, de acordo com as premissas arbitradas neste estudo. Refletindo assim, que o consumidor deste segmento aceita se submeter a percorrer distâncias maiores na busca de ofertas atrativas.

A importância dos eventos especiais, item abordado por administradores nas reuniões, foi considerada baixa em todos os empreendimentos consultados. Assim como a decoração do shopping, a presença de lojas de marcas e grife e a existência de cinema e locais de entretenimento.

O que leva a crer que os entrevistados procuram estes shoppings para satisfazer suas necessidades principais de compra e não como atividade de lazer.

Os consumidores entrevistados eram em sua grande maioria do sexo masculino, variando de 85% a 95%, com idade média entre 39 a 44 anos e o tempo médio de procura por automóveis variou de 14 a 24 dias.

Para finalizar, serão interpretados alguns comentários espontâneos coletados durante as entrevistas.

Diversos entrevistados reclamaram do calor e da necessidade de ar condicionado nos shoppings. Vale lembrar que durante o período de coleta de dados neste segmento, houve um período de calor intenso e altas temperaturas na região metropolitana de São Paulo.

Quando questionados sobre a importância do tamanho do shopping ser grande, alguns participantes afirmavam que o importante era a diversidade de oferta e não o tamanho do empreendimento. Contudo, estas duas características são fortemente relacionadas.

Alguns consumidores sugeriram a instalação de totens para pesquisa de lojas e produtos, ou até mesmo jornais de oferta. Segundo os clientes, esta iniciativa facilitaria a procura por itens específicos e deveria incluir, ainda, tabelas de preço de veículos para auxiliar a criação de parâmetros de comparação.

O item “preços” recebeu diversos comentários que variaram bastante. Alguns consumidores disseram que o preço do veículo proposto na transação é sub-avaliado. Outros afirmaram que o preço nas lojas é alto e, em alguns casos, disseram haver um oligopólio que impossibilita a competitividade de preços entre as lojas.

A abordagem dos vendedores, e a conseqüente cordialidade, também foi contemplada. Neste caso, os comentários surgiram quando os entrevistados eram questionados sobre a importância da cordialidade dos vendedores. Na maioria das vezes era citada a grande importância do atributo. Porém, em algumas situações, era alegada uma extrema irritação quanto à forma usada pelos vendedores de ir ao

corredor e incomodar o consumidor. Na mesma linha, foi declarado que os métodos e a forma utilizada dos vendedores inibe a entrada dos clientes nas lojas.

A credibilidade do shopping foi outro tópico comentado. Determinados consumidores afirmaram pagar mais em função da garantia recebida, comentário este bastante semelhante à afirmação de um administrador.

Finaliza-se expondo que itens do tipo: carrinhos de bebê, assentos com encosto, informações do carro e preço no painel, estacionamento amplo e gratuito, lojas idôneas, vendedor com conhecimento técnico e sinalização do banheiro, também foram aludidos.

### 6.2.2. Shoppings de Decoração

O objetivo deste item consiste em analisar individualmente os shoppings centers centrados em atender a consumidores com anseios e necessidades relacionadas à decoração e artigos para o lar, de maneira similar ao que foi realizado no item 6.2.1.

A Tabela 6.8 e a Tabela 6.9, fazem um resumo quanto aos dados coletados e exibem a hierarquia resultante dos dois empreendimentos consultados.

Verifica-se que, de maneira semelhante aos shoppings de automóveis, os entrevistados atribuíram mais importância a itens relacionados ao *mix* e às lojas.

A cordialidade dos vendedores, a garantia dos produtos e a qualidade das mercadorias nas lojas foram consideradas importantes em todos os empreendimentos deste segmento.

Este resultado pode ser consequência do estresse gerado pela atividade de compra que exige decisões de caráter pessoal que irão influenciar diariamente a vida dos envolvidos, conforme comentário feito no item 4.2.1.

Tabela 6.8 – Shopping de decoração 01.

<b>Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação</b>		
<b>Hierarquização dos Atributos da Qualidade</b>		
<b>Shopping de Decoração 01</b>		
	Média do item	Posição relativa à média do shopping
Cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento	9,88	0,94
Garantia dos produtos	9,83	0,90
Qualidade das mercadorias nas lojas	9,79	0,86
Possuir assentos e locais de descanso no shopping center	9,71	0,77
Competitividade de preço entre as lojas	9,71	0,77
Facilidade de pagamento (cartão, crediário, financiamento, etc.)	9,63	0,69
Variedade de lojas e produtos	9,54	0,61
Conseguir comprar os demais produtos para completar a compra (complementaridade das mercadorias vendidas)	9,46	0,52
Serviços diversos (caixa eletrônico, chaveiro, correio, etc.)	9,42	0,48
Facilidade para estacionar	9,38	0,44
Praça de alimentação, restaurantes, cafés.	9,33	0,40
Boa iluminação/qualidade do ar/climatização do shopping center	9,19	0,25
Conseguir aprender sobre tendências e características dos novos produtos através das novidades expostas	9,08	0,15
Ruas de acesso sem congestionamento	9,00	0,07
Facilidade para levar crianças	9,00	0,07
Restrição de áreas para fumantes	8,83	-0,10
Shopping não possuir corredores lotados	8,78	-0,15
Decoração do shopping center	8,42	-0,52
Eventos especiais (exposições, cursos, etc.)	8,29	-0,64
Possuir cinema e locais para entretenimento	7,54	-1,39
Tamanho do shopping (grandes dimensões)	7,48	-1,46
Tempo para chegar de casa ou do trabalho	7,19	-1,75
Presença de lojas de marca e grifes	7,00	-1,93
	<b>Nota Média do Shopping</b>	<b>8,93</b>

Tabela 6.9 – Shopping de decoração 02.

<b>Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação</b>		
<b>Hierarquização dos Atributos da Qualidade</b>		
<b>Shopping de Decoração 02</b>		
	Média do item	Posição relativa à média do shopping
Cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento	9,98	1,36
Garantia dos produtos	9,96	1,34
Qualidade das mercadorias nas lojas	9,92	1,30
Facilidade para estacionar	9,76	1,14
Competitividade de preço entre as lojas	9,76	1,14
Variedade de lojas e produtos	9,72	1,10
Facilidade de pagamento (cartão, crediário, financiamento, etc.)	9,60	0,98
Conseguir comprar os demais produtos para completar a compra (complementaridade das mercadorias vendidas)	9,44	0,82
Praça de alimentação, restaurantes, cafés.	9,06	0,44
Ruas de acesso sem congestionamento	9,00	0,38
Conseguir aprender sobre tendências e características dos novos produtos através das novidades expostas	8,88	0,26
Boa iluminação/qualidade do ar/climatização do shopping center	8,76	0,14
Shopping não possuir corredores lotados	8,76	0,14
Possuir assentos e locais de descanso no shopping center	8,76	0,14
Restrição de áreas para fumantes	8,60	-0,02
Decoração do shopping center	8,50	-0,12
Serviços diversos (caixa eletrônico, chaveiro, correio, etc.)	8,12	-0,50
Eventos especiais (exposições, cursos, etc.)	7,64	-0,98
Tamanho do shopping (grandes dimensões)	7,40	-1,22
Facilidade para levar crianças	7,38	-1,24
Tempo para chegar de casa ou do trabalho	7,24	-1,38
Presença de lojas de marca e grifes	6,82	-1,80
Possuir cinema e locais para entretenimento	5,12	-3,50
	<b>Nota Média do Shopping</b>	<b>8,62</b>

A complementaridade e a diversidade da oferta, caracterizados pela variedade de lojas e compatibilidade das mercadorias vendidas, receberam classificações importantes nos dois casos. Assim, como a competitividade de preços e as facilidades de pagamento. O que indica a aplicabilidade dos conceitos para este segmento de mercado.

A facilidade para estacionar recebeu avaliações positivas de importância nos dois shoppings e obteve posição de destaque ao ficar classificada entre os 05 itens mais importantes em um dos casos.

A existência de assentos e locais de descanso teve resultado parecido. Entretanto, o shopping no qual o atributo recebeu melhor avaliação tinha maiores dimensões, o que explica a resposta dos entrevistados.

Os itens que receberam avaliações intermediárias foram: praça de alimentação, ambientação, conseguir aprender sobre tendências através das novidades expostas e restrição de áreas para fumantes.

Assim como nos shoppings de automóveis, o atributo relacionado a eventos especiais foi avaliado sem importância pelos consumidores dos dois shoppings. As mesmas ressalvas apresentadas no item 6.2.1 se fazem presentes.

Interessante notar que a decoração, o tamanho do shopping, a presença de lojas de marca e o tempo para chegar, não foram considerados importante em nenhum dos dois empreendimentos consultados mostrando, assim, que os consumidores pesquisados não priorizam a decoração e nem o tamanho no momento da escolha do shopping.

Por fim, a existência de cinema e locais de entretenimento foi considerada sem importância em ambos os casos, revelando que o público entrevistado estava mais interessado nas compras do que no lazer proporcionado por estes empreendimentos.

Os consumidores entrevistados eram em sua grande maioria do sexo feminino, variando de 63% a 78%, com idade média entre 36 a 39 anos e o tempo médio de procura por itens de decoração variou de 30 a 65 dias.

Para finalizar, serão interpretados alguns comentários coletados durante as entrevistas.

A diversidade de ofertas foi bastante comentada, embora um consumidor tenha afirmado que sua importância é atrelada a ocasiões específicas como, por exemplo, a necessidade em mobiliar um apartamento inteiro.

A atitude de determinados vendedores foi considerada bastante agressiva. Alguns entrevistados afirmaram que preferem olhar as mercadorias e em caso de dúvida chamar o vendedor.

A acessibilidade para deficiente físico também foi abordada e é um item importante a ser avaliado durante o planejamento do desenho físico dos shoppings.

A complementaridade da oferta, a limpeza e a segurança também foram lembradas.

Um consumidor falou da importância do estacionamento ser gratuito. Também houve crítica quanto à atitude das pessoas que deixam carrinhos de supermercado soltos no estacionamento.

Finaliza-se este tópico com um comentário interessante que diz que as lojas deveriam fazer a entrega de todas as mercadorias ofertadas, uma vez que em determinadas ocasiões são peças grandes que exigem veículos maiores.

### **6.3. Avaliação das premissas arbitradas**

O objetivo deste item é avaliar algumas premissas construídas ao longo do texto.

Para tanto, é feita uma comparação dos resultados obtidos com as arbitragens realizadas nesta pesquisa.

Pretende-se com isso, julgar a pertinência das reflexões com os resultados alcançados.

### 6.3.1. Acessibilidade atribuída a tempo de deslocamento

Neste tópico, a premissa é julgada sob duas vertentes. A primeira está relacionada à percepção de importância do consumidor e verifica o posicionamento do item na matriz de atributos hierarquizada. A segunda procura constatar geograficamente essas informações, ao confrontar o local do shopping com o local de origem do público entrevistado.

Ao analisar o resultado da hierarquização dos atributos para cada empreendimento de maneira isolada, percebe-se que em todas as situações o item relacionado ao tempo necessário para chegar ao shopping não foi considerado importante, segundo os critérios adotados no trabalho.

Quando comparada com os demais 23 atributos pesquisados, houve casos em que a importância do item ficou em 21º e 22º lugar, o que indica uma posição secundária na hierarquia do consumidor.

Para discutir geograficamente o assunto, foram construídos mapas que envolvem a região metropolitana de São Paulo e a área correspondente a Baixada Santista, já que consumidores dessas regiões foram entrevistados e constituíram parte da amostra da pesquisa.

Nas figuras exibidas a seguir – Figura 6.3, Figura 6.4, Figura 6.5, Figura 6.6 e Figura 6.7 – foram plotadas as informações correspondentes aos shoppings pesquisados e aos distritos onde se localizam as residências dos consumidores entrevistados, com a finalidade de facilitar o entendimento visual das informações.

Observa-se uma razoável dispersão geográfica da população pesquisada, que varia conforme o segmento e o local de implantação do shopping.

De acordo com os mapas, nota-se que na Zona Norte e na Zona Sul a residência dos consumidores entrevistados é mais concentrada nas redondezas dos shoppings quando comparado com os demais casos, onde a diversificação é bastante acentuada.

No entanto, a distância e o tempo necessário para acessar as instalações dos shoppings ainda pode ser considerada elevada, uma vez que há público de distritos afastados que se abastecem nesses centros.

Desta forma, percebe-se que tanto para as repostas coletadas dos consumidores, quanto para análise geográfica realizada, a acessibilidade atribuída ao tempo de deslocamento não parece capaz de restringir a escolha de um shopping mais afastado.

Assim, considera-se haver evidências suficientes para ratificar a consistência da premissa arbitrada.

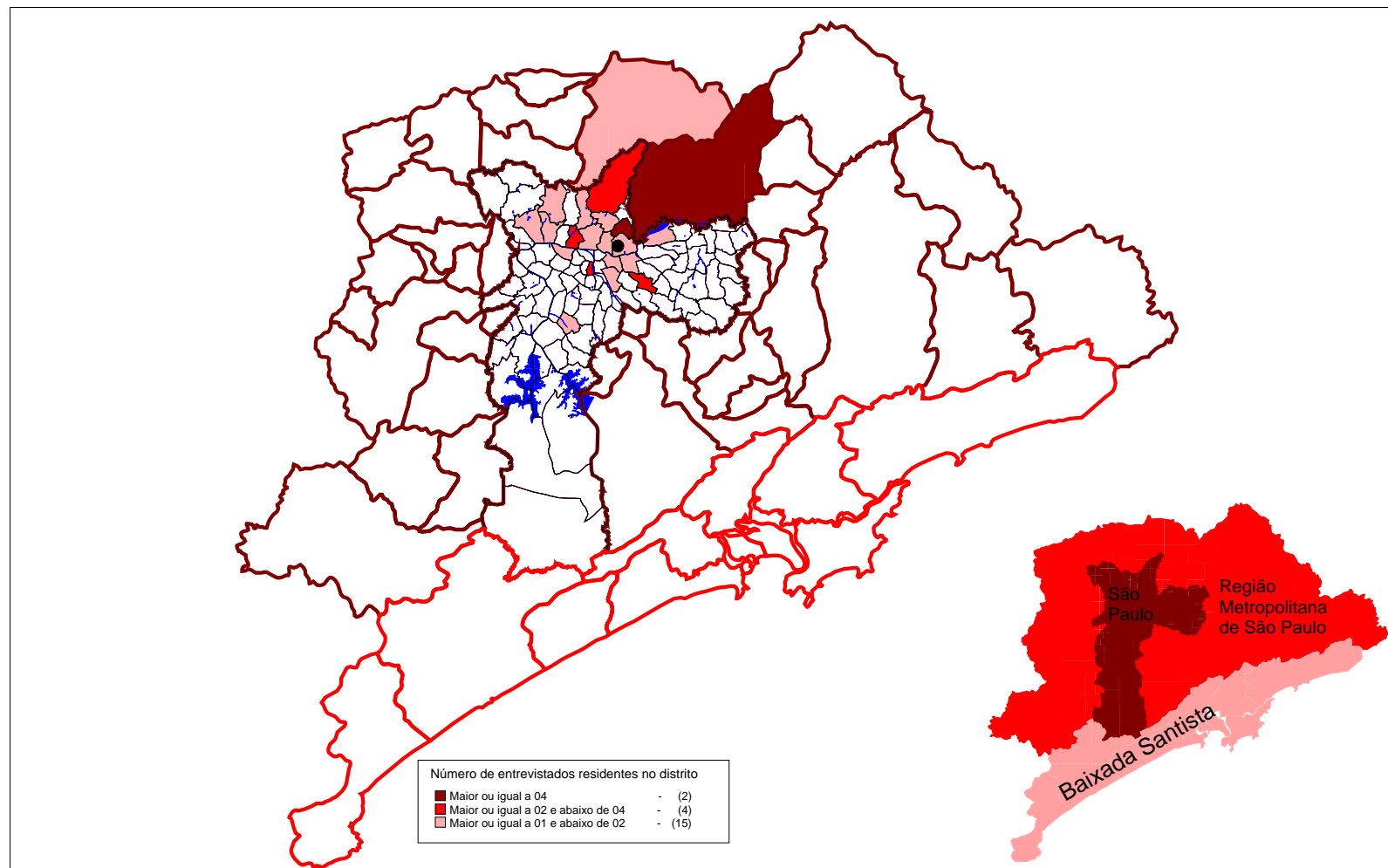


Figura 6.3 – Mapa de origem dos consumidores do shopping do Estudo de Caso A.

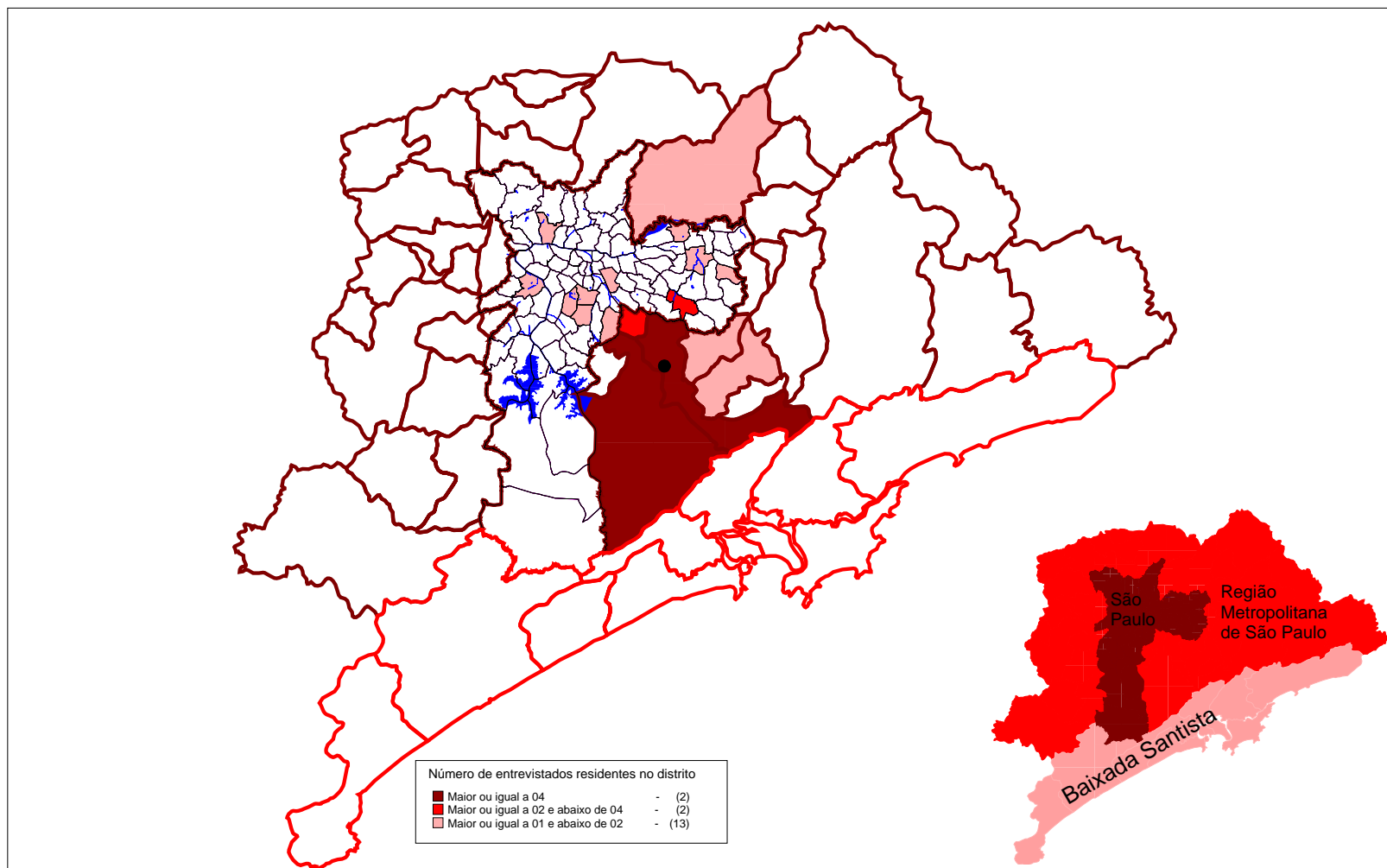


Figura 6.4 – Mapa de origem dos consumidores do shopping do Estudo de Caso B.

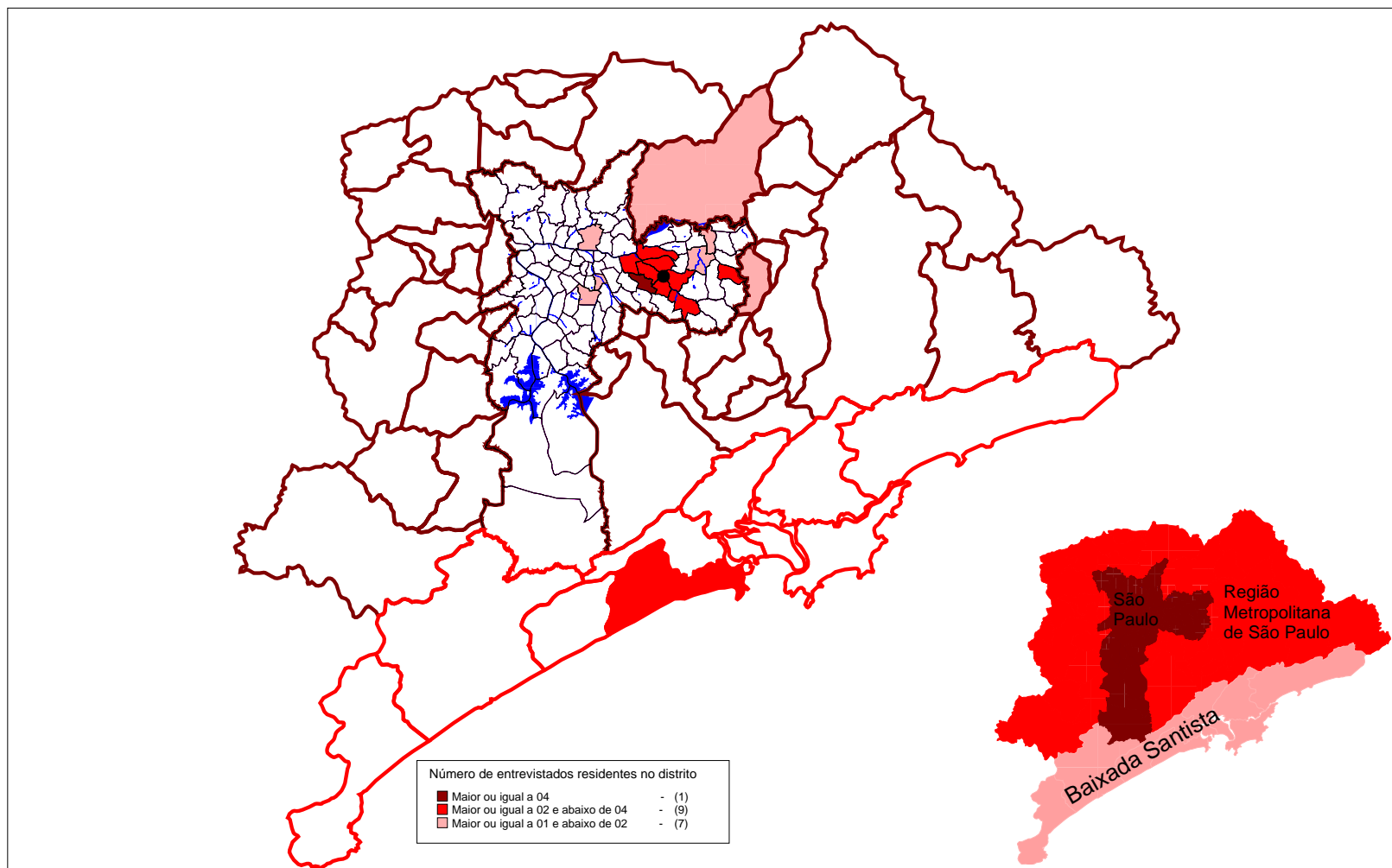


Figura 6.5 – Mapa de origem dos consumidores do shopping do Estudo de Caso C

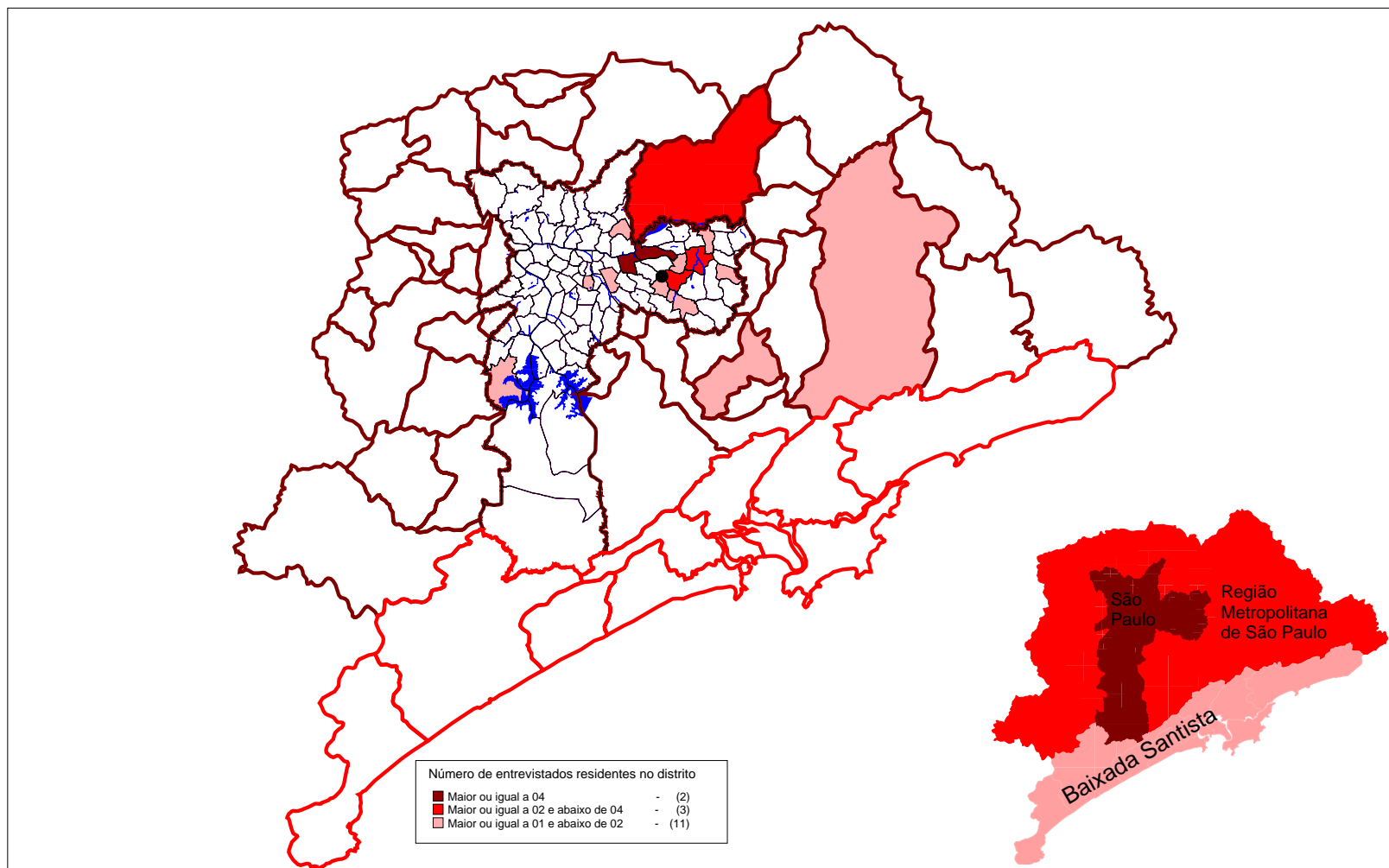


Figura 6.6 – Mapa de origem dos consumidores do shopping do Estudo de Caso D.

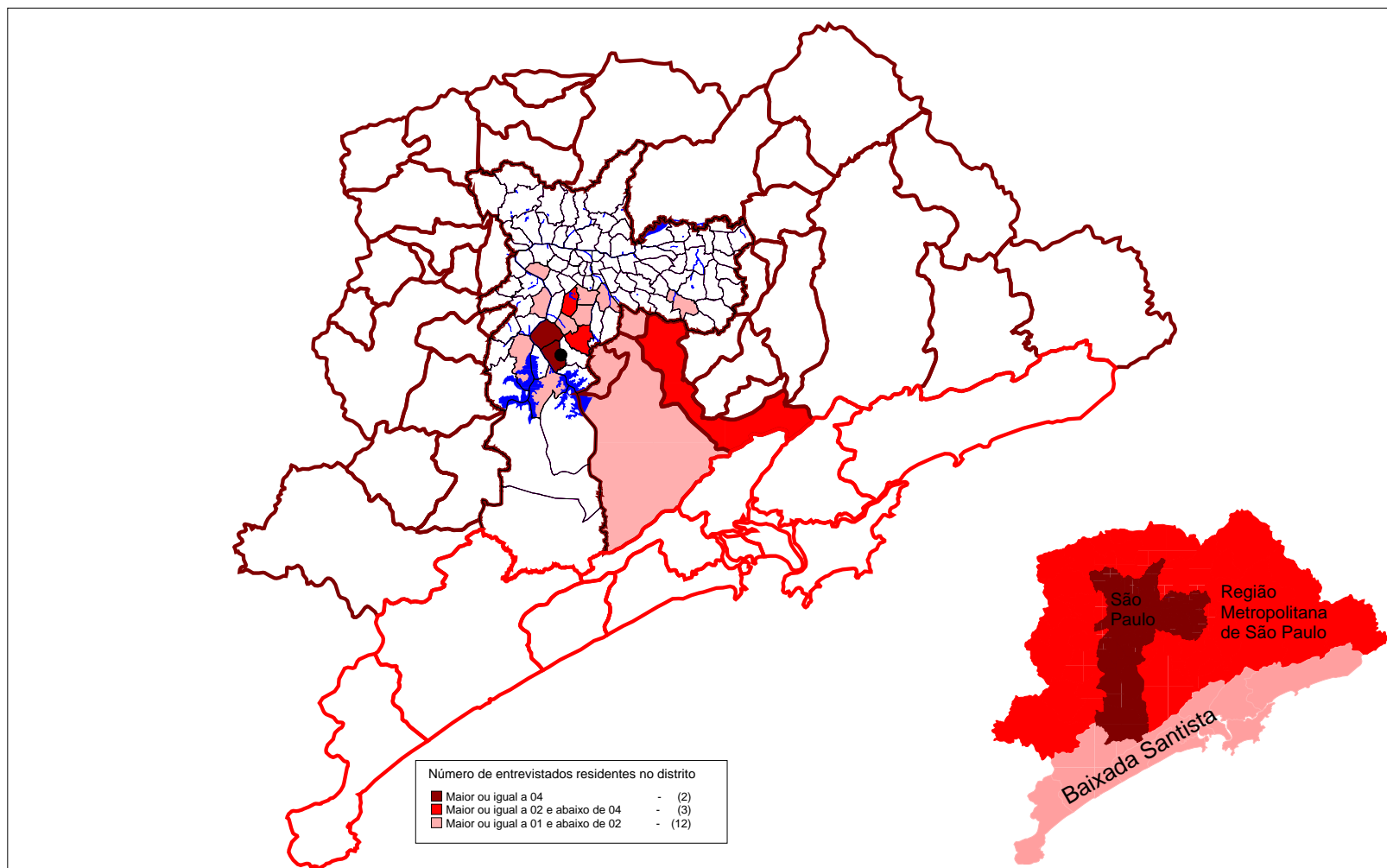


Figura 6.7 – Mapa de origem dos consumidores do shopping do Estudo de Caso E

### 6.3.2. Complementaridade da Oferta

Quanto à complementaridade e diversidade da oferta, a avaliação será feita com base na posição hierárquica atingida pelos itens e pelos depoimentos de consumidores coletados ao longo do período de entrevistas.

De acordo com o que pôde ser verificado nas tabelas de hierarquização, apresentadas nos itens 6.2 6.2.1 e 6.2.2, a importância da complementaridade da oferta é diferenciada na maioria dos casos, excetuando-se quando a análise é feita dentro do segmento de decoração.

Para os empreendimentos voltados à decoração e artigos para o lar, os consumidores atribuíram importância ao item tendo em vista que, na matriz resultante de ambos os casos, foi considerado o 8º mais importante.

Em relação aos depoimentos dos consumidores durante as entrevistas, diversas pessoas consultadas afirmaram se tratar de um item importante, excetuando-se uma ocorrência em que o cliente disse que a importância do item é bastante específica para os casos onde se pretende mobiliar o apartamento inteiro. Mesmo sendo uma observação pertinente, percebe-se que há uma necessidade do shopping oferecer todo o espectro de produtos deste segmento no intuito de criar uma imagem junto aos clientes que os remeterá ao empreendimento quando precisarem de produtos desta linha.

No segmento de automóveis, a importância do item foi bastante diferente. Em duas ocasiões o atributo foi considerado importante, apesar de estar posicionado bem próximo da média do shopping, que indica uma zona neutra de importância. Em outro caso, o item foi considerado sem importância e ficou a 04 posições do último lugar da matriz.

Para muitos consumidores dos shoppings cujo *mix* era composto por revendedores de automóveis, a diferença das opiniões foi bastante expressiva. Ora o entrevistado afirmava ser importante sair do shopping com o carro “pronto”, ora era comentado que os “serviços complementares” seriam realizados em locais em que o consumidor já está acostumado a fazer estes serviços.

Nos casos onde o mix era composto por concessionárias de veículos, na grande maioria dos casos os entrevistados afirmavam que as próprias concessionárias já possuem toda esta linha de serviços complementares.

Conclui-se assim, que o conceito de complementaridade da oferta pode ser atribuído para os shoppings de decoração e artigos para o lar. Já para os shoppings de automóveis requer maiores pesquisas em virtude da divergência de opiniões.

### 6.3.3. Diversidade da Oferta

Indistintamente, a importância atribuída à diversidade da oferta foi significativa em todas as situações, seja como resultado da análise das matrizes hierárquicas resultantes da percepção dos consumidores entrevistados, seja em relação aos depoimentos surgidos durante o processo de coleta de dados.

Logo, o conceito pode ser aplicado em todos os casos, sem maiores ressalvas.

### 6.3.4. Intenção de compra

De acordo com os resultados exibidos na Figura 6.2, é possível observar que os consumidores que frequentam esta tipologia de empreendimento estão, razoavelmente, propensos à efetuar a transação.

Para os dois segmentos pesquisados, o percentual de consumidores consultados com intuito de comprar foi superior a 75% do total de entrevistados, 82% para decoração e 76% para automóveis.

Este resultado indica que o motivo principal da visita são as compras, e que a atividade de lazer procurada, nestes empreendimentos, é colocada em segundo plano.

### 6.3.5. Tempo de procura do produto

A realização da compra revela-se bastante demorada, o que ratifica as arbitragens realizadas ao longo do texto.

O tempo médio de procura do produto desejado para os dois segmentos avaliados foi de 20 dias para os shoppings de automóveis e 46 dias para os shoppings de

decoração. Aqui, vale lembrar que nem todos os consumidores entrevistados realizaram a compra nos dias da aplicação do questionário. Assim, a tendência é que o prazo seja maior, tendo em vista que a procura ainda irá se estender.

No entanto, a comparação entre os dois segmentos não é tão direta, tendo em vista que o conhecimento anterior à atividade de compra é diferente nas duas situações, e, ainda, as opções no segmento de decoração são mais amplas.

#### **6.4. Considerações sobre a análise dos shoppings visitados**

Os resultados dos estudos de caso conclusivos possibilitaram a hierarquização dos atributos reconhecidos através da bibliografia e da pesquisa exploratória. Embora a abrangência do tamanho da amostra de consumidores entrevistados e o índice de recusa verificado impossibilitem a generalização dos resultados, os resultados forneceram evidências convergentes sobre a importância de determinados atributos dos SCMT com ênfase em produtos de alta comparação.

Durante a análise dos resultados foi possível verificar que a importância atribuída a determinados atributos sofre muito pouca variação, independentemente do segmento de mercado atendido.

De um lado estão itens que, em todos os casos, obtiveram significativa percepção de importância por parte dos consumidores. São eles: [i] – garantia dos produtos; [ii] – cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento; [iii] – qualidade das mercadorias nas lojas; [iv] – competitividade de preço entre as lojas; [v] – facilidade de pagamento; e [vi] – variedade de lojas e produtos.

Observa-se que são itens relacionados ao *mix* e às lojas, o que indica que a composição do *mix* e a escolha das lojas é uma tarefa que deve ser cuidadosamente realizada. A seleção de lojas idôneas, com vendedores treinados e capacitados, deve ser priorizada em função da imagem que será passada ao público.

No outro lado, extremo inferior, há uma certa tendência nos resultados que apontam para os atributos menos importantes de acordo com a percepção dos consumidores entrevistados. São eles: [i] – possuir cinema e locais de entretenimento; [ii] –

presença de lojas de marcas e grifes; e [iii] – tempo para chegar de casa ou do trabalho.

Estes resultados mostraram-se coerentes com as premissas arbitradas ao longo do texto, que estão comentadas no item 6.3.

Notou-se ainda que existem atributos que, apesar de não estarem situados no extremo inferior da hierarquia dos consumidores pesquisados, receberam baixa avaliação de importância em quase todas as situações. Dentre os atributos com baixa avaliação, alguns merecem comentários.

A decoração do shopping não foi considerada importante na maioria dos casos, mesmo para os shoppings de decoração. O que mostra que o consumidor está mais interessado na mercadoria ofertada do que nas instalações físicas do empreendimento.

De maneira semelhante, o tamanho do shopping foi avaliado sem importância. Vale lembrar que os comentários dos clientes durante a entrevista, onde muito disseram que o tamanho do shopping não era importante desde que exista diversidade da oferta, indicam a necessidade de um planejamento criterioso capaz de englobar várias opções de mercadorias numa área física equivalente, já que excesso de espaço não condiz com maior percepção de qualidade.

A importância da realização de eventos especiais não combina com a ênfase atribuída ao item por parte dos administradores.

Em função do que foi comentado nas reuniões, esperava-se o item recebesse uma avaliação maior. Entretanto, os resultados demonstram que além de não receber importância equivalente aos comentários recebidos, a realização deste tipo de atividade gera um ganho relativamente pequeno quando avaliado sobre o ponto de vista da compra por impulso, sem esquecer dos impactos negativos em outros atributos considerados importantes.

É importante ressaltar que a seleção da amostra que compôs esta pesquisa não obedeceu aos critérios estabelecidos para a realização de amostragem estatística, na

qual todos os membros da população têm uma chance conhecida de serem selecionados, e que permite a construção de intervalos de confiança e extrapolação do resultado para as demais unidades da amostra.

Contudo, o método utilizado permite avaliar as características dos participantes das pesquisas, possibilita avaliar as premissas arbitradas ao longo do texto e aceita a construção de reflexões sobre o fenômeno estudado.

Desta forma, o autor adverte que as análises apresentadas são procedentes de interpretações próprias resultantes do processo de aprendizagem adquirido durante a construção deste trabalho.

## 7. CONCLUSÕES

A divergência nos resultados obtidos com os estudos de caso não permite concluir sobre a hierarquia dos atributos para todo e qualquer shopping center de *mix* temático com ênfase em produtos de alta comparação, embora seja possível observar uma tendência em alguns aspectos pesquisados.

Os resultados apontam que a percepção de importância dos consumidores para os atributos pesquisados difere, enquanto hierarquia, daquela dos shoppings de *mix* disperso. Além disso, do ponto de vista de capacidade de intervenção, a organização dos atributos mostra que há possibilidade de realizar ajustes nos empreendimentos caso a gerência dos shoppings identifique as necessidades dos consumidores e acompanhe a dinâmica do mercado<sup>32</sup>.

### 7.1. Fatores espaciais

#### 7.1.1. Localização

Neste grupo de atributos estão os itens que devem ser considerados durante a concepção e o planejamento do projeto, antes da implantação do empreendimento. São atributos cuja capacidade de intervenção é bastante limitada após a construção do empreendimento.

Segundo Mejia; Benjamin (2002), os fatores que interferem nas vendas e que estão relacionados à localização são acessibilidade e visibilidade. Este trabalho restringe a pesquisa aos atributos relacionados à acessibilidade e tem como resultado que nos

---

<sup>32</sup> A organização dos atributos utilizada neste capítulo tem como base a proposta de Mejia; Benjamin (2002), que classifica os fatores determinantes da venda em shoppings como fatores espaciais e fatores não-espaciais. Essa proposta foi escolhida por entender que é uma classificação coerente e aborda o assunto de maneira simples e objetiva.

SCMT a facilidade de estacionamento é considerada mais importante que o trânsito e o tempo para chegar, conforme a Tabela 7.1.

Tabela 7.1 – Hierarquização dos atributos da localização

Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação		
Hierarquização dos Atributos da Qualidade		
Shopping de <i>Mix</i> Temático com Ênfase em Produtos de Alto Valor		
	Média do item	Posição relativa à média do shopping
Facilidade para estacionar	9,36	0,66
Ruas de acesso sem congestionamento	8,86	0,16
Tempo para chegar de casa ou do trabalho	7,62	-1,08

O resultado mostra que o consumidor não dá muita importância para o trânsito e nem para o tempo para chegar<sup>33</sup>, se submetendo a deslocamentos expressivos na procura de ofertas. Por outro lado, deseja facilidades para estacionar após chegar ao shopping center. Isto indica que problemas de localização e trânsito podem ser amenizados com a oferta de estacionamento fácil.

Vale destacar que o fato da localização não ocupar as maiores preocupações do consumidor dos SCMT, contrasta com o que se verifica nas compras em shoppings center de *mix* disperso, onde normalmente este aspecto é predominante.

### 7.1.2. Própria do edifício

Os atributos desta categoria correspondem às características da edificação como a qualidade das facilidades, leiaute, ambiência e regras gerais de uso. Como são itens que estão sob a gerência do administrador, podem ser modificados e ajustados de acordo com as necessidades dos consumidores dos empreendimentos, ao longo do ciclo operacional.

<sup>33</sup> É importante lembrar que esta pesquisa foi desenvolvida em empreendimentos em operação na região metropolitana de São Paulo, e que as pessoas que moram na cidade estão “acostumadas” a enfrentar congestionamentos quase que diariamente.

O resultado da hierarquização dos atributos, de acordo com a percepção de importância dos consumidores entrevistados, pode ser visualizado na Tabela 7.2.

Tabela 7.2 – Hierarquização dos atributos próprios do edifício

<b>Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação</b>		
<b>Hierarquização dos Atributos da Qualidade</b>		
<b>Shopping de <i>Mix</i> Temático com Ênfase em Produtos de Alto Valor</b>		
	Média do item	Posição relativa à média do shopping
Possuir assentos e locais de descanso no shopping center	9,15	0,45
Boa iluminação/qualidade do ar/climatização do shopping center	9,05	0,35
Shopping não possuir corredores lotados	8,83	0,13
Restrição de áreas para fumantes	8,47	-0,23
Decoração do shopping center	8,04	-0,66
Tamanho do shopping (grandes dimensões)	7,77	-0,93

Nota-se que a amostra pesquisada atribui mais importância a itens que proporcionem bem-estar seja pelo conforto seja pela ambientação do shopping. É interessante ressaltar que os resultados apresentados no item 6, indicam que o consumidor de SCMT com ênfase em produtos de alta comparação vai ao shopping com intuito de comprar e não com a intenção de lazer. No entanto, embora o consumidor não atribua importância para a decoração do shopping deseja que o empreendimento forneça comodidade em suas instalações.

A percepção de importância dos consumidores para o tamanho do shopping condiz com a restrição de horário das pessoas, uma vez que para procurar por ofertas em empreendimentos grandes são necessários maiores esforços.

Portanto, a administração dos SCMT com ênfase em produtos de alta comparação pode enfatizar a comodidade do consumidor através da diversidade da oferta em ambientes aconchegantes.

## 7.2. Fatores não-espaciais

### 7.2.1. Composição mercadológica

É aceitável considerar que a composição mercadológica das lojas pode ser um dos fatores que influenciam a imagem de um shopping center, contudo, a seleção das lojas para compor o *mix* de ofertas do empreendimento é uma atividade complexa e deve considerar diversos fatores, entre eles: o tipo de produto, a diversidade e a complementaridade da oferta.

Como é possível modificar a composição da oferta, efetuando trocas e substituindo lojistas, admite-se que a administração do shopping pode atuar sobre os itens que compõem esta categoria para alinhar ou re-adequar o *mix* de lojas.

O resultado mostrado na Tabela 7.3 revela a hierarquia da percepção de importância dos consumidores para os atributos referentes a composição mercadológica.

Tabela 7.3 - Hierarquização dos atributos da composição mercadológica

Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação		
Hierarquização dos Atributos da Qualidade		
Shopping de <i>Mix</i> Temático com Ênfase em Produtos de Alto Valor		
	Média do item	Posição relativa à média do shopping
Competitividade de preço entre as lojas	9,68	0,98
Variedade de lojas e produtos	9,53	0,83
Conseguir comprar os demais produtos para completar a compra (complementaridade das mercadorias vendidas)	8,89	0,19
Praça de alimentação, restaurantes, cafés.	8,87	0,17
Conseguir aprender sobre tendências e características dos novos produtos através das novidades expostas	8,86	0,16
Serviços diversos (caixa eletrônico, chaveiro, correio, etc.)	8,76	0,06
Presença de lojas de marca e grifes	7,29	-1,41
Possuir cinema e locais para entretenimento	5,59	-3,11

Observando-se os resultados e analisando alguns empreendimentos em operação no mercado, conclui-se que há condição para melhorar a satisfação dos consumidores através do ajuste do *mix* de ofertas de acordo com as necessidades do público alvo.

### 7.2.2. Lojista

Para os atributos relacionados aos lojistas, a gerência do shopping possui pouca ou nenhuma capacidade de interferência, estando limitada a substituir lojas que não atendam suas expectativas, ou à de seus consumidores<sup>34</sup>.

Na Tabela 7.4 constata-se que grande parte dos atributos dos lojistas foram considerados importantes pelos consumidores entrevistados, o que permite concluir que não basta permitir a comparação de ofertas para o segmento que se deseja atender por meio de uma composição mercadológica ajustada aos anseios do público alvo, a escolha do lojista para compor o *mix* do empreendimento deve ser criteriosa, pois muito dos atributos considerados importantes estão relacionados às lojas.

Tabela 7.4 - Hierarquização dos atributos do lojista

Shopping Center de Mix Temático com Ênfase em Produtos de Alta Comparação		
Hierarquização dos Atributos da Qualidade		
Shopping de <i>Mix</i> Temático com Ênfase em Produtos de Alto Valor		
	Média do item	Posição relativa à média do shopping
Garantia dos produtos	9,89	1,20
Cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento	9,85	1,15
Qualidade das mercadorias nas lojas	9,65	0,96
Facilidade de pagamento (cartão, crediário, financiamento, etc.)	9,54	0,84

Finalmente, parece apropriado afirmar que mesmo com as dificuldades decorrentes das limitações de ações para determinados atributos, os responsáveis pela gestão operacional de SCMT possuem diversas possibilidades para ajustar os empreendimentos de acordo com a percepção dos consumidores e a realização de pesquisas para investigar a percepção de importância do consumidor pode fornecer informações relevantes para os tomadores de decisão, principalmente em mercados onde os SCMT não estejam consolidados como é o caso do mercado brasileiro.

<sup>34</sup> Porém, de maneira similar ao que foi discutido no item 7.2.1, deve-se lembrar que a imagem conferida ao shopping está intrinsecamente relacionada com a qualidade atribuída às lojas e às mercadorias comercializadas nas suas instalações.

### 7.2.3. Aspectos individuais

É importante ressaltar que a possibilidade de ajustar os empreendimentos durante a operação não garante de que a compra seja concretizada, uma vez que mesmo que o shopping center possua os atributos considerados importantes, as características pessoais dos consumidores sempre haverão de influenciar a escolha dos produtos e do local de compra, dado o caráter de sentido pessoal relacionado à compra.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A carência de publicações acadêmicas centradas na tipologia de SCMT com ênfase em produtos de alta comparação foi o principal motivo que despertou o interesse no assunto aqui trabalhado.

Através da revisão bibliográfica, verificou-se que diversos estudos já foram realizados para avaliar a percepção do consumidor frente aos atributos de qualidade dos shoppings centers de *mix* disperso. Contudo, foram encontrados indícios de haver uma lacuna a ser preenchida no meio acadêmico para a tipologia de shoppings centers de *mix* temático.

Ainda que este estudo tenha sido realizado com uma quantidade de clientes que impossibilite a generalização dos resultados obtidos, foi possível concluir que os objetivos propostos no início deste trabalho foram integralmente cumpridos.

Com isso, este trabalho fornece subsídios tanto para o planejamento quanto para a operação de empreendimentos desta tipologia ao munir os envolvidos com informações acerca da importância dos atributos que compõem o sistema de ancoragem destes shoppings.

Os resultados indicam que, de acordo com o esperado, a importância dos atributos percebidos pelos consumidores é diferente para os dois segmentos analisados, como pôde ser observado nas respectivas matrizes hierárquicas. Porém, nota-se que existe convergência quanto à importância de determinados atributos.

Neste sentido, alguns itens relacionados ao *mix* e as lojas foram considerados os mais importantes em ambos os casos, entre eles: a garantia dos produtos, a cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento, a qualidade das mercadorias nas lojas, a competitividade de preço entre as lojas, a facilidade de pagamento e a variedade de lojas e produtos.

Assim, percebe-se que a escolha das lojas para compor o *mix* deve atender a criteriosos padrões de seleção no intuito de preservar, e melhorar, a imagem do empreendimento junto ao público.

Os atributos que receberam as menores avaliações de importância nos dois segmentos foram: possuir cinema e locais de entretenimento, a presença de lojas de marcas e grifes; e o tempo para chegar de casa ou do trabalho.

Estes resultados: [i] – mostram coerência quando comparados com a intenção de compra dos consumidores e com o tempo de procura do produto, [ii] – advertem que estes consumidores visitam esta tipologia de shopping com intuito de comprar e não com intenção de lazer, e [iii] – ratificam a demora da compra e a alta disposição na busca do binômio PREÇO X QUALIDADE capaz de constituir o espectro de procura do produto desejado.

De acordo com os resultados obtidos, considera-se que o conceito de complementaridade da oferta pôde ser aplicado no segmento de decoração e artigos para o lar sem maiores ressalvas. Já para o segmento de automóveis a sua aplicabilidade exige novos estudos em função dos resultados não conclusivos.

De maneira geral, percebe-se haver uma razoável condição para melhoria e incremento no desempenho dos empreendimentos de *mix* temático ao adequá-los às necessidades dos consumidores, tendo em vista o que se observa no mercado e os dados coletados junto aos consumidores.

Vale ressaltar que as reflexões apresentadas não constituem verdades absolutas sobre a percepção de importância do consumidor frente aos atributos dos shoppings centers de *mix* temáticos com ênfase em produtos de alta comparação. Pelo contrário, têm como finalidade incentivar o debate e a realização de pesquisas em temas afins para auxiliar a construção de uma base conceitual capaz de munir o meio acadêmico, as empresas e a sociedade, com informações de qualidade sobre o assunto.

Contudo, a grande dinâmica do mercado é um fator que exige constantes monitoramentos junto aos consumidores com a finalidade de verificar rapidamente

mudanças no comportamento e nos anseios do público que necessitem de intervenções mais expressivas para readequação dos empreendimentos.

Espera-se que este trabalho tenha contribuído para a formação de conceitos sobre o tema a partir das discussões apresentadas, preenchendo, assim, parte da lacuna teórica observada no meio acadêmico.

### **8.1. Sugestões para futuras pesquisas**

Este trabalho teve como objetivo identificar e hierarquizar os atributos de qualidade dos SCMT com ênfase em produtos de alta comparação.

No decorrer da pesquisa foram reconhecidos diversos temas relacionados ao propósito deste estudo que poderão ser explorados e auxiliar a construção de conceitos sobre o assunto.

Outros segmentos de mercado podem ser avaliados a fim de se realizar comparações, averiguar conceitos e testar a generalização de premissas.

Pesquisas mais específicas podem avaliar a aplicabilidade do conceito de complementaridade da oferta para os shoppings do segmento automotivo.

Existe a possibilidade de se pesquisar o desempenho do shopping frente aos atributos hierarquizados, utilizando análises do tipo DESEMPENHO X PERFORMANCE, com a finalidade de confrontar a consonância das ações dos empreendedores com a importância dos atributos reconhecidos pelos consumidores.

Pode-se ainda, investigar a importância que os administradores conferem aos atributos pesquisados e comparar com o resultado da hierarquização dos consumidores.

Por último, a realização de pesquisas mais duradouras e contínuas permite à gerência dos empreendimentos utilizar softwares de *GIS* para avaliar as regiões de origem de seus consumidores e reconhecer nichos de mercado que não estejam sendo atendidos pelos shoppings.

**ANEXO A – QUESTIONÁRIO ELABORADO PARA OS  
ESTUDOS DE CASO CONCLUSIVOS**

Questionário nº \_\_\_\_\_

## PESQUISA ACADÊMICA

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2004.

Olá, tudo bem? Meu nome é Yoakim Petrola, estudo na USP, e estou realizando uma pesquisa sobre o que o consumidor gosta em um shopping center e gostaria de fazer-lhe algumas perguntas. Por favor, você poderia ceder 05 minutos e participar desta pesquisa?

Nome: _____		Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Idade: _____ anos	Bairro onde mora: _____	

Estado Civil: <input type="checkbox"/> Solteiro(a) <input type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Divorciado(a) <input type="checkbox"/> Viúvo(a)	Possui Filhos? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Quantos?
---	--

O seu domicílio é próprio ou alugado?  Próprio  Alugado

Para os Shoppings de Artigos para o Lar	Para os Shoppings de Automóveis	
Qual o motivo da visita? <input type="checkbox"/> Mobiliário pela primeira vez <input type="checkbox"/> Reformar <input type="checkbox"/> Modificar a decoração <input type="checkbox"/> Conhecer <input type="checkbox"/> Outro. Qual?	Qual o motivo da visita? <input type="checkbox"/> Comprar <input type="checkbox"/> Trocar <input type="checkbox"/> Conhecer <input type="checkbox"/> Outro. Qual?	Que tipo de veículo você procura? <input type="checkbox"/> Novo – 0 Km <input type="checkbox"/> Semi-Novo (Usado) <input type="checkbox"/> Tanto faz

Há quanto tempo você procura carro (decoração) novo(a)?

Você já comprou neste Shopping?  
 Sim  Não

Você indicaria este shopping para algum amigo?  Sim  Não

ATRIBUTO		IMPORTÂNCIA (Nota de 0 a 10)
Acesso	Tempo para chegar de casa ou do trabalho	
	Ruas de acesso sem congestionamento	
	Facilidade para estacionar	
Ambiente	Boa iluminação/qualidade do ar/climatização do shopping center	
	Decoração do shopping center	
	Restrição de áreas para fumantes	
Projeto	Tamanho do shopping (grandes dimensões)	
	Shopping não possuir corredores lotados	
	Possuir assentos e locais de descanso no shopping center	
Mix	Facilidade para levar crianças	
	Variedade de lojas e produtos	
	Qualidade das mercadorias nas lojas	
	Presença de lojas de marca e grifes	
	Conseguir aprender sobre tendências e características dos novos produtos através das novidades expostas	
	Conseguir comprar os demais produtos para completar a compra (complementaridade das mercadorias vendidas)	
Lojas	Garantia dos produtos	
	Cordialidade dos vendedores das lojas no atendimento	
	Competitividade de preço entre as lojas	
Outros	Facilidade de pagamento (cartão, crediário, financiamento, etc.)	
	Eventos especiais (exposições, cursos, etc.)	
	Praça de alimentação, restaurantes, cafés.	
	Possuir cinema e locais para entretenimento	
Serviços diversos (caixa eletrônico, chaveiro, correio, etc.)		
Existe outro item que deveria constar na lista? Qual (quais)?		
<b>MUITO OBRIGADO PELA COLABORAÇÃO!</b>		

<input type="checkbox"/> Shopping 01	<input type="checkbox"/> Shopping 02	<input type="checkbox"/> Shopping 03
<input type="checkbox"/> Shopping 04	<input type="checkbox"/> Shopping 05	

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Manhã							
Tarde							
Noite							

---

**ANEXO B – DETALHAMENTO DOS ATRIBUTOS DA QUALIDADE RECONHECIDOS EM  
TRABALHOS ANTERIORES**

CATEGORIA DE ATRIBUTOS	DETALHAMENTO
Acessibilidade ao empreendimento	Acesso ao shopping center de casa e/ou trabalho Apreciação da viagem Ausência de congestionamento Ausência de multidão no modo de transporte Ausência de stress no modo de transporte Ausência de tempo de espera Baixo custo da viagem Confiabilidade do modo de transporte Conforto térmico do meio de transporte Distância de Casa/trabalho Limpeza do meio de transporte e das redondezas Localização Proteção climática do modo de transporte Segurança da Viagem Tempo de viagem para o shopping center Trajeto da viagem para o shopping center Turbulência da viagem
Administração do empreendimento	Horário de funcionamento Manutenção do <i>mall</i> Propaganda Regulamentação e restrição de áreas para fumantes
Ambiente do shopping	Ambiência Boa iluminação do shopping center Boa qualidade do ar do shopping center Conforto para comprar Congestionamento nos corredores do <i>mall</i> Custos de construção Decoração e ambientação do <i>mal</i>

CATEGORIA DE ATRIBUTOS	DETALHAMENTO
Ambiente do shopping	Design Disponibilidade de assentos e locais de descanso no <i>mall</i> Disponibilidade de um único design de lojas Disponibilidade para celebrar e realizar atividades no shopping Eventos e promoções especiais Facilidade de levar crianças Falta de espaço no layout do shopping Limpeza Local para passar o tempo Pequenas distâncias para caminhar Quiosques Segurança Segurança no interior do shopping center Significado principal Tamanho
Atendimento ao consumidor	Alta qualidade nos serviços de venda Cordialidade dos funcionários no atendimento Qualidade do serviço Vendedores
Complementaridade da oferta	Composição Disponibilidade de facilidades para entretenimento Disponibilidade de praça de alimentação, restaurantes, cafés Existência de cinema Existência de fast-food ou restaurante Facilidades de Entretenimento Locais para Alimentação Serviços Valor recreacional

CATEGORIA DE ATRIBUTOS	DETALHAMENTO
Conforto ao chegar e sair do shopping	Conforto Facilidade de Estacionamento Facilidade para chegar e sair do shopping center Segurança do estacionamento Tráfego dentro e fora do <i>mall</i>
Diversidade da oferta	Capacidade de aprender sobre tendências e características dos produtos Compatibilidade Concentração Disponibilidade de novas linhas e novos produtos Disponibilidade de venda, promoção, desconto e barganha Existência de loja âncora Falta de competitividade de preço Grande variedade de lojas Grande variedade de produtos Número de lojas Preço Presença de lojas de marca Presença de novos modelos Qualidade Qualidade das mercadorias nas lojas Seleção de produtos nas lojas Variedade de Lojas
Características do consumidor	Capacidade de manter convívio social com amigos e parentes Capacidade de realizar a compra ou o propósito desejado Disponibilidade de recursos financeiros Disponibilidade de tempo livre para compras Frequência de amigos realizando compras no shopping center
Vizinhança do empreendimento	Redondeza do shopping

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAKER, D. A; KUMAR, V.; DAY, G.S. **Pesquisa de Marketing**. Trad. De Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001. 745 p.
- ABRAMOVITZ, Celso. **Desafio é buscar tráfego de qualidade**. In: 6º Congresso de Shopping center. 2000. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br/6congress/noticiascongr.htm>>. Data de acesso: 16 de nov. 2003.
- ABRASCE. **Associação Brasileira de Shopping Centers**. Disponível em <<http://www.abrasce.com.br/>>.
- ALLEGREZZA, Ray. **FurnitureFan queries kids consumers**. Home Textiles Today. Sep 2002. pg. 24
- AMERICAN STUDIES AT EASTERN CONNECTICUT STATE UNIVERSITY. Disponível em: <<http://www.easternct.edu/depts/amerst/MallsHistory.htm>>. Data de acesso: 06 de out. 2004.
- BACEN. **Banco Central do Brasil**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?INDECO>>. Data de acesso: 04 de ago. 2004.
- BEARDEN, William O. **Determinant Attributes of Store Patronage: Downtown Versus Outlying Shopping Centers**. Journal of Retailing. Vol. 53. Nº 2. Summer 1977.
- BENOIT, D.; CLARKE, G.P. **Assessing GIS for retail location analysis**. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 4. Nº 4. 1997. Pgs. 239-258.
- BROWN, Lawrence E. **Specialty Shopping-Centers - The New Trend in Retailing**. The Appraisal Journal, Chicago; APRIL 1976; Vol. 44, Iss. 2; pg. 226.
- BUCKLEY, Michael P. **Location strategies: An overbuilt retail market**. Retail Merchandiser. New York. Fev/1993. Vol. 33, Iss. 2; p. 76.
- CARNEGHI, Christopher L. **Specialty Shopping Centers: Factors of Success and Failure**. The Appraisal Journal, Chicago; Oct 1981; Vol. 49, Iss. 4; pg. 563, 11 pgs.

- CHEBAT, J.C.; MICHON, R. **Impact of ambient odors on mall shoppers' emotions, cognition and spending: A test of competitive causal theories.** Journal of Business Research. New York, Jul. 2003, Vol. 56, Iss. 7. pg 529-539.
- CUTLER, Ivan S. **Furniture ain't bananas or underwear.** Upholstery Design & Management. Nov 2003, Vol. 16. pg. 44.
- FERBER, R. **Variations in retail sales between cities.** Journal of Marketing. Nº 22. Jan. 1958.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa.** Editora Nova Fronteira. 2ª Ed. Rio de Janeiro. 1994.
- GHOSH, Avijit; CRAIG, C. Samuel. **Formulating Retail Location Strategy in a Changing Environment.** Journal of Marketing. Chicago. Verão/1983. Vol. 47, Iss. 3; p. 56.
- GOODRICH, Janet S.. **Analyzing A Small Shopping Center.** Journal of Property Management. Chicago. Mai/Jun. 1989. Vol. 54, Iss. 3; p. 27.
- HERNANDEZ, Tony; BENNISON, David. **The art and science of retail location decisions.** International Journal of Retail & Distribution Management, Bradford; 2000; Vol. 28, Iss. 8; pg. 357.
- HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Editora Objetiva. 1ª Ed. Rio de Janeiro, 2001.
- IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>.
- IBRAHIM, Muhammad F.; WEE, Ng C. **The importance of entertainment in the shopping center experience: Evidence from Singapore.** Journal of Real Estate Portfolio Management. Vol. 8. Nº 3. 2002.
- ICSC. **International Council of Shopping Centers.** Disponível em <<http://www.icsc.org>>.
- INGENE, Charles A.; YU, Eden S. H. **Determinants of Retail Sales in SMSAs.** Regional Science And Urban Economics, Amsterdam; Nov 1981; Vol. 11, Iss. 4; pg. 529, 19 pgs.
- KERIN, Roger A.; HARVEY, Michael. **Evaluation of retail store locations through profitability analysis.** Journal of Small Business Management. Milwaukee: Jan/1975. Vol. 13, Iss. 1; p. 41.
- KING, Carrie. **Looking for retail success? Think location, location, location.** National Real Estate Investor. Atlanta. Maio/1996. Vol. 38, Iss. 5; p. 64.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento implementação e controle.** 5ª ed. São Paulo: Atlas. 1998. 725p.

- LEO, Pierre-Yves; PHILIPPE, Jean. **Retail centres: Location and consumer's satisfaction**. The Service Industries Journal, **London**; Jan 2002; Vol. 22, Iss. 1; pg. 122, 25 pgs.
- LIU, B.C. **Determinants of retail sales in large metropolitan areas**. Journal of American Statistical Association. Nº 65. 1970.
- MARQUES, Amadeu. **Mini Dicionário INGLÊS/PORTUGUÊS PORTUGUÊS/INGLÊS**. Editora Ática. 4ª Ed. São Paulo. 1988.
- MARTIN, William B. **Selecting Sites for Neighborhood Shopping Centers**. Commercial Investment Real Estate Journal. Chicago: Jan/Fev 1988. Vol. 7, Iss. 1; p. 43.
- MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2001. 275 p.
- MAYFIELD, Gil. **Site Selection for DCS**. Chain Store Age. New York; Maio/2003; Vol. 76, Iss. 8; pg. 138.
- MEJIA, Luis C; BENJAMIN, John D. **What do we know about the determinants of shopping center sales? Spatial vs. non-spatial factors**. Journal of Real Estate Literature, Cleveland; 2002; Vol. 10, Iss. 1; pg. 3, 24 pgs.
- MONETTI, Eliane. **Análise de Riscos do Investimento em Shopping Centers**. 1996. 102p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Shopping Centers: Uma Abordagem do Dimensionamento do Potencial e das Áreas de Venda**. 1989. 102p. Dissertação de Mestrado – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1989.
- OWNBEY, Kenton L; DAVIS, Henrietta R; OWNBEY, Lenore F Daly. **Ingredients of a successful shopping center**. Commercial Investment Real Estate Journal. Chicago: Outono/1994. Vol. 13, Iss. 4; p. 22.
- REIMERS, Vaughan; CLULOW, Val. **Shopping and convenience: a model for retail centres**. ANZMAC conference, Griffiths University, Nov 2000.
- REYNOLDS, Kristy E.; GANESH, Jaishankar; LUCKETT, Michael. **Traditional malls vs. factory outlets: Comparing shopper typologies and implications for retail strategy**. Journal of Business Research, New York, Sep 2002, Vol. 55, Iss. 9. pg. 687.
- ROCHA LIMA JR, João da. **Decidir Sobre Investimentos no Setor da Construção Civil**. São Paulo, EPUSP, 1998. 76p (Boletim técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil, BT/PCC/200).
- \_\_\_\_\_. **Notas de Aula**. Disciplina: Planejamento de Shopping Center. Curso: Gestão de Shopping Center. Fundação Instituto de Administração – FIA em Programa de Administração de Varejo. 2002.

- \_\_\_\_\_. **Planejamento de Shopping-Centers**. 1ed. São Paulo, Editora Plêiade Ltda., 1996.
- \_\_\_\_\_. **Princípios para Análise da Qualidade de Empreendimentos: O Caso dos Empreendimentos de Base Imobiliária**. Boletim Técnico BT/PCC/153, 76p. EPUSP, 1995.
- RUSSELL, V.K. **The relationship between income and retail sales in local areas**. Journal of Marketing. Nº 21. Jan. 1957.
- SIMPSON, Penny M. Segmentação de mercados e mercados-alvo. In: CZINKOTA, Michael R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre. Bookman. 2001. p.194-221.
- SPANGENBERG, E. R; CROWLEY, A. E; HENDERSON, P. W. **Improving the store environment: Do olfactory cues affect evaluations and behaviors?** Journal of Marketing. Vol. 60. Nº 2. Apr. 1996. Pgs. 67-80.
- TRAJANO, Eduardo; GENDUSO, Ferdinando. **A evolução da ancoragem no mix do shopping center**. Curso de gestão de shopping center. FIA/FEA. USP. São Paulo. 2000.
- ULI. **Urban Land Institute**. Disponível em <<http://www.uli.org>>.
- VARGAS, Heliana Comin. **A lógica do espaço terciário: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio**. Tese de Livre Docência. FAU. USP. São Paulo. 2000.
- YAVAS; Ugur. **A multi-attribute approach to understanding shopper segments**. International Journal of Retail & Distribution Management. Vol. 3. Nº 11. 2003.

## 10. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABRASCE. Disponível em <<http://www.abrasce.com.br/>>.

ALSHOP. **Associação Brasileira dos Lojistas de Shopping Centers**. Disponível em <<http://www.alshop.com.br>>.

BARNES, Reginald A. **Desenvolvimento planejado**. Revista Shopping Centers. Nov 2002. Disponível em <<http://www.abrasce.com.br/revistas/2002/revnov/opiniaio.thm>>. Acessado em: 19 fev. 2003.

BEARDEN, William O. **Determinant Attributes of Store Patronage: Downtown Versus Outlying Shopping Centers**. Journal of Retailing. Vol. 53. Nº 2. Summer 1977.

BELLENGER, Danny N.; ROBERTSON, Dan H.; GREENBERG; Barnett A. **Shopping Center Patronage Motives**. Journal of Retailing. Vol. 53. Nº 2. Summer 1977.

BROWN, Lawrence E. **Specialty Shopping-Centers - The New Trend in Retailing**. The Appraisal Journal, Chicago; APRIL 1976; Vol. 44, Iss. 2; pg. 226.

COMREY, A; LEE, H. **A first course in factor analysis**. 2º Ed. Hillsdale, NJ: Lawernce Erlbaum Associates, Publishers. 1992.

COOKE, Alan D. J.; MEYVIS, Tom; SCHWARTZ, Alan. **Avoiding future regret in purchase-timing decisions**. Journal of Consumer Research, Gainesville; Mar 2001; Vol. 27, Iss. 4; pg. 447, 13 pgs.

EPPLI, Mark J; BENJAMIN, John D. **The evolution of shopping center research: A review and analysis**. The Journal of Real Estate Research, Sacramento; Winter 1994; Vol. 9, Iss. 1; pg. 5, 28 pgs.

EPPLI, Mark J; SHILLING, James D. **How critical is a good location to a regional shopping center?**. The Journal of Real Estate Research, Sacramento; 1996; Vol. 12, Iss. 3; pg. 459, 10 pgs.

GENTRY, Connie Robbins. **Designing lifestyle experiences**. Chain Store Age, New York; Aug 2000; Vol. 76, Iss. 8; pg. 131, 4 pgs.

GLASER, B.G.; STRAUSS, A.L. **The Discovery of Grounded Theory**. Chicago. IL: Aldine. 1967.

- GORDON, Wendy; LANGMAID, Roy. **Qualitative Market Research: A practitioner's and Buyer's Guide**. England. Gower Publishing Company. 1990.
- HAHN; Barbara. **Power centres: a new retail format in the United States of America**. Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 7, Issue 4, October 2000, Pages 223-231.
- HERNANDEZ, Tony; BENNISON, David. **The art and science of retail location decisions**. International Journal of Retail & Distribution Management, Bradford; 2000; Vol. 28, Iss. 8; pg. 357.
- HOLLANDER; Stanley C. **Notes on the retail accordion**. Journal of retailing. Summer 1966.
- LEO, Pierre-Yves; PHILIPPE, Jean. **Retail centres: Location and consumer's satisfaction**. The Service Industries Journal, London; Jan 2002; Vol. 22, Iss. 1; pg. 122, 25 pgs.
- LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. **Shopping Centers: E.U.A. vs. Brasil – Uma Análise Comparativa**. Rio de Janeiro. FGV. 1ª ed. 1971.
- LINCOLN, Y.S.; GUBA, E.G. **Naturalistic Inquiry**. Beverly Hills. CA: Sage. 1985.
- LOWRY, James R. **The life cycle of shopping centers**. Business Horizons, Greenwich; Jan/Feb 1997; Vol. 40, Iss. 1; pg. 77.
- MARONICK; Thomas J.; WALKER; Bruce J. **The dialectic evolution of retailing**. Southern Marketing Association. Atlanta, GA. 1974.
- MATOS, Andrea Cilene de. **O Dimensionamento do Número de Unidades Habitacionais de Hotéis Resort Através do Modelo de Inserção**. Exame de Qualificação. EPUSP. São Paulo. 2002.
- MAYKUT, Pamela; MOREHOUSE, Richard. **Beginning Qualitative Research : a philosophic and practical guide**. London.194p. Falmer Press. 1994.
- MCNAIR, Malcolm. **Significant trends and developments in the postwar period**. University of Pittsburg Press. Pittsburg, PA. 1958.
- MEJIA, Luis C; BENJAMIN, John D. **What do we know about the determinants of shopping center sales? Spatial vs. non-spatial factors**. Journal of Real Estate Literature, Cleveland; 2002; Vol. 10, Iss. 1; pg. 3, 24 pgs.
- MICELI, Thomas J.; SIRMANS, C. F.; STAKE, Denise. **Optimal competition and allocation of space in shopping centers**. The Journal of Real Estate Research, Sacramento; 1998; Vol. 16, Iss. 1; pg. 113, 14 pgs.
- PINTAUDI, Silvana Maria; FRÚGOLI JR., Heitor. **Shopping Centers: espaço, cultura, e modernidade nas cidades brasileiras**. São Paulo. Editora da Universidade Estadual Paulista. 1992.

- REYNOLDS, Kristy E.; GANESH, Jaishankar; LUCKETT, Michael. **Traditional malls vs. factory outlets: Comparing shopper typologies and implications for retail strategy**. Journal of Business Research, New York; Sep 2002; Vol. 55, Iss. 9; pg. 687.
- STEVENSON, William J. Estatística aplicada à administração. São Paulo. Editora Harbra Ltda. 1981.
- SHIV, Baba; HUBER, Joel. **The impact of anticipating satisfaction on consumer choice**. Journal of Consumer Research, Gainesville; Sep 2000; Vol. 27, Iss. 2; pg. 202, 15 pgs.
- STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of Qualitative Research: Gounded Theory Procedures and Techniques**. London. Sage Publications. 1990.
- WHITE, L. A.; ELLIS, J.B. **A system construct for evaluating retail market locations**. Journal of Marketing Research. Fev/1971. Vol. 8. Iss.1. pg.43.
- WU, Couche; CHEN, Hsiu-Li . Counting your customers: Compounding customer's in-store decisions, interpurchase time and repurchasing behavior. European Journal of Operational Research, Amsterdam; Nov 16, 2000; Vol. 127, Iss. 1; pg. 109.