



SHOPPING CENTERS E A COMPETITIVIDADE

SHOPPING CENTERS AND COMPETITIVENESS

Aline Grasielle Gonçalves Fidelix¹, Julio Cesar Moledo².

RESUMO

A explanação do estudo desse artigo é levantar pontos a serem explorados dentro do contexto de varejo, onde a agressividade estratégica e comercial é de suma importância para o desenvolvimento e competitividade dentro desses grandes centros comerciais que são os *shoppings centers*. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica com autores conceituados como: KOTLER (2008), ARMSTRONG (2008), MIRILLES (2003), entre outros, buscando reforçar as ideologias e práticas estudada por estes autores renomados, bem como evidenciar as ferramentas utilizadas para que se obtenha uma gestão efetiva. Conclui-se a necessidade de colocar em prática um planejamento fundamentado em estratégias e marketing aplicado ao segmento bem definido com objetividade e criatividade, onde o gestor possa colocar em ação posicionando-se no mercado com melhores resultados e vantagem competitiva.

PALAVRAS-CHAVE: *Shopping Center. Varejo. Vantagem Competitiva.*

ABSTRACT

The explanation of the study of this article is to raise points to be explored within the retail context, where strategic and commercial aggressiveness is of paramount importance to the development and competitiveness within these major shopping centers that are malls centers. A bibliographical research was conducted with reputable authors such as: Kotler (2008), Armstrong (2008), MIRILLES (2003), among others, seeking to reinforce ideologies and practices studied by these renowned authors, as well as highlighting the tools used to obtain effective management. It concludes the need to put in practice a plan based on strategies and marketing applied to the well-defined segment with objectivity and creativity, where the manager can put in action positioning itself on the market with best results and competitive advantage.

KEYWORDS: *shopping mall. Retail. Competitive advantage.*

INTRODUÇÃO

Ponto fundamental de representação da vida moderna os *shoppings centers* são localizados em pontos estratégicos para atender demandas diversificadas agregando valor comercial e alto investimento, gerando lucratividade, desenvolvimento para o varejo e empregabilidade a sociedade.

A origem do *Shopping Center* está relacionada à expansão das lojas de departamentos, já no final do século XIV, no Reino Unido e nos

Estados Unidos (WOODRUFFE-BARTON; ECCLES e ELLIOTT, 2002).

Uma tendência que desbravou o mercado de *shoppings* que são representativos a sociedade moderna visando oferecer lazer, serviço, alimentação e entretenimento em um só lugar.

Um negócio que movimenta segundo a ABRASCE (2015-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTER) 538 estabelecimentos em todo o Brasil, gerando 1.032.776 empregos diretos com faturamento de 151,5 bilhões anuais.

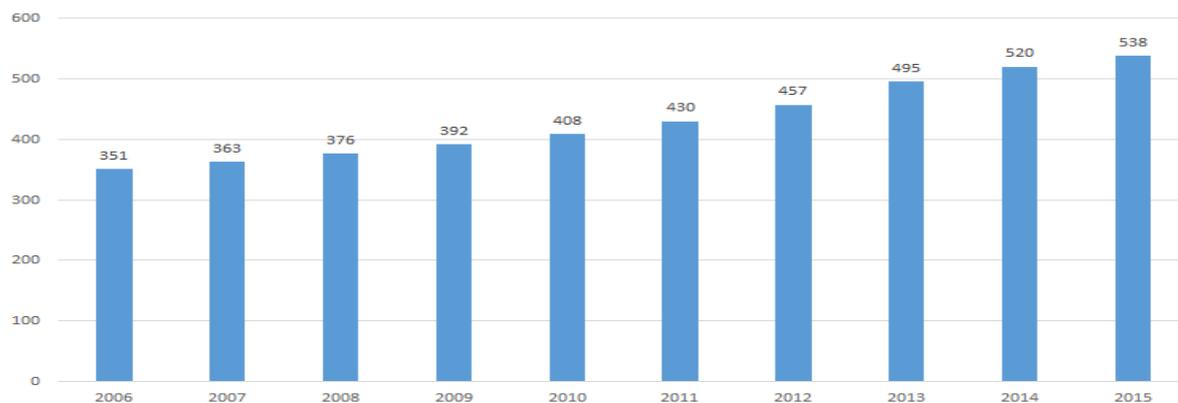
A figura a seguir relata em números o quão esses empreendimentos são representativos para a sociedade atual.

¹ Aluna do Curso de Bacharelado em Administração de Empresas. UNG - Universidade Guarulhos, Campus Itaquaquecetuba.

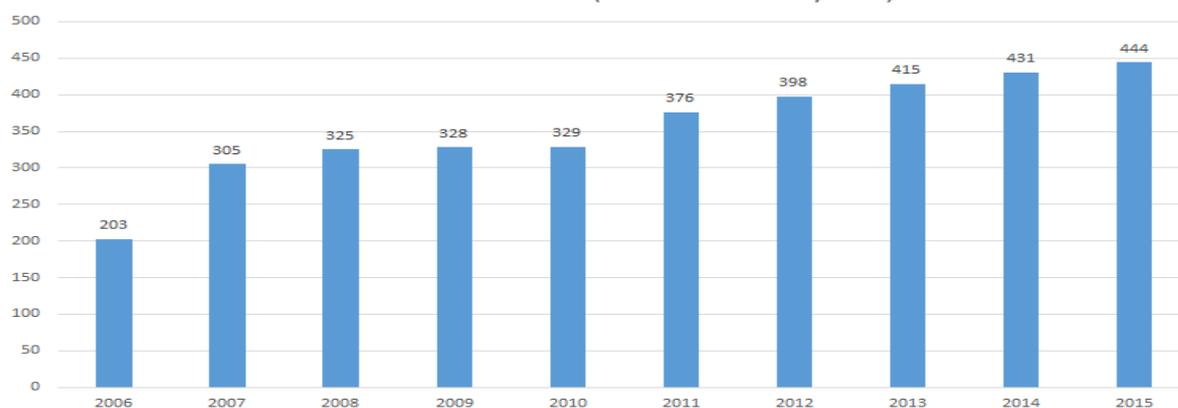
² Professor Me. Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em administração de Empresas.



Nº DE SHOPPINGS



TRÁFEGO DE PESSOAS (MILHÕES VISITAS / MÊS)



Com todos esses números não é em vão que a atratividade comercial movimentou 444.267 milhões de pessoas mensais que buscam em um só lugar lazer, facilidade e otimização de tempo.

Como objetivo espera-se produzir uma análise comparativa dos níveis de atendimento ao público entre dois *shoppings centers* na região do Alto Tietê, e das ações de “Marketing” relacionada que será tratado por shopping A e B.

O objetivo geral é mostrar as linhas de desenvolvimento em que o papel do *marketing* é fundamental para atrair consumidores que são instigados a todo o momento pela novidade, necessidade de compra. Uma questão cultural.

Um desafio constante onde atrair novos e velhos consumidores deve ser visto por gestores de *marketing* como fator principal, pois acarreta em números representativos para mais e para menos afastando o consumidor do que é comum para o que

oferece atratividade, agressividade e inovação.

“Uma vez que compreende por inteiro o consumidor e o mercado, a administração de marketing pode elaborar uma estratégia de *marketing* orientada para o cliente.” (KOTLER e ARMSTRONG, 2006, p.6).

O *Marketing* aplicado ao segmento correto, com estratégias adequadas pode trazer resultados melhores se bem planejado. Qualquer negócio busca lucratividade, porém com ferramentas adequadas é possível entender e adequar a realidade do mercado visando maior eficácia.



Entender as diferentes estratégias aplicadas em *shoppings centers* distintos pode viabilizar mais recursos para aumento de faturamento e público.

Os *shoppings* hoje são considerados verdadeiros condomínios onde o conjunto compõe o todo, nesse ramo obter maior competitividade exige um departamento de *Marketing* bem estruturado para ações inovadoras e que tragam resultados a todos que compõem esse conjunto.

- Com públicos de proximidade relevantes busca se entender a diferença de ações e faturamento do *shopping* A e B.
- A responsabilidade do departamento de *Marketing* em atrair consumidores e manter a atratividade comercial.
- A visibilidade da ferramenta de *Marketing* aplicada de formas distintas no mesmo segmento.

Com atual momento econômico a competitividade será um divisor de águas para o comércio, sobreviver aos desafios atuais irá mostrar ao consumidor qual o objetivo e estratégias aplicadas para manter a imagem dos *shoppings* frente à sociedade, já que nesse artigo será tratado o raio de localização de um *shopping* para o outro quando próximos se tornam concorrentes diretos com evidências de preferência dos aspectos de consumo, acesso, serviços oferecidos e dinamização do ambiente.

Segundo Kotler (2008), cada concorrente tem um conjunto de objetivos. A empresa precisa

conhecer a importância relativa que cada um deles dá à lucratividade atual, ao crescimento da participação de mercado, ao fluxo de caixa, a liderança tecnológica, a liderança em serviços e outros objetivos.

Tal análise visa agregar maior posicionamento dos *shoppings* considerando o usuário, colaboradores do segmento do ambiente, empresários e a administração do empreendimento.

O consumidor pode não notar aspectos burocráticos e internos ao frequentar um desses estabelecimentos, porém com uma simples conversa com funcionários e clientes diversos é possível entender as diferenças de administração que conduzem esse negócio de investimento alto e rentável.

Os *shoppings centers* em dias atuais envolvem um conjunto de fatores que devem ser bem estruturados já que não são vistos somente para ocasiões de compra. Ter atividades diversificadas e ambiente que remete a algo como diferencial vai definindo a proposta de atratividade e competitividade do estabelecimento.

Neste contexto, o objetivo deste estudo é explicar ferramentas existentes no meio acadêmico com teorias que demonstrem e exemplifique as atividades exercidas pelos empreendimentos que podem ser revistas e reestruturadas em um momento de reformulação de fatores externos-mercado. A proposta é identificar aspectos do empreendimento A e B demonstrando como teorias aplicadas ao *Marketing*, podem resultar em valor agregado aos *shoppings* evidenciando e atraindo novos e velhos clientes.

Para identificar aspectos do *marketing* aplicado ao segmento dos *shoppings centers*,



e entender as ações e conhecer o segmento que é atuante na vida moderna utilizou-se pesquisas bibliográficas, realizadas a partir de análises de materiais já publicados e artigos científicos divulgados no meio eletrônico em sites diversos com intuito acadêmico.

O artigo foi baseado em textos e ideias de autores como: Kotler (2008), Felisoni de Angelo (2003), Petkus Jr.(2004), Karande (2000), Woo Druffe-Barton (2002), Eccles (2002), Mirilles (2003), Sergio Roberto Dias (2010).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O desenvolvimento do segmento de *shoppings centers* no Brasil se deu através do Iguatemi em São Paulo, o empreendimento é um dos *shoppings* de maior poder aquisitivo da região metropolitana.

Segundo Pinta Udi (1989, p.80), "desde 1966, quando houve a inauguração do primeiro *shopping Center* no Brasil, o Iguatemi, localizado na cidade de São Paulo, a denominada indústria de *shopping centers* vem experimentando significativo desenvolvimento.

O *marketing* visa lidar com clientes, trazer benefícios à organização. Para Kotler (2008, p3), "*marketing* é administrar relacionamentos lucrativos com o cliente. Os dois principais motivos do *marketing* são: atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação".

Um desafio na era da globalização onde manter e atrair novos clientes vai além do

simples *marketing* pelo *marketing* (fazer só pela necessidade de aplicar conceito), pois se faz necessário à revisão diária dos clientes e de seu comportamento como um todo para que se defina uma estratégia adequada.

Kotler enfatiza (2008, p6), "o *marketing* consiste em ações que levem a construção de e manutenção de relacionamentos de troca desejados como um público alvo em relação a algum produto, serviço, ideia ou outro objeto. O objetivo é mais do que simplesmente atrair novos clientes, é criar transações, é reter os clientes e expandir os negócios deles com a empresa".

Entender a segmentação se faz necessário para o desenvolvimento do empreendimento já que envolve características diversas que podem definir a estratégia a ser adotada em prol de se firmar como negocio, atendendo a necessidade interna de empreendimento e externa com necessidades da própria sociedade. Armstrong (2008, p.165) "alega que a segmentação de mercado envolve a divisão de um mercado em grupos menores de compradores com necessidades, características ou comportamentos diferentes que podem requerer produtos ou *marketings* distintos".

O entendimento do conceito onde se entende o meio que se está inserida, facilita as formas de planejar e aplicar o *marketing* adequado, agregando valor ao local trazendo possibilidades de desenvolvimento maior aos *shoppings centers*.

O posicionamento de um empreendimento próximo ao outro como citado nesse artigo é destacado pela maneira de gestão do *marketing* aplicado em cada um deles. Ainda segundo Kotler (2008, p186) "deve ser monitorada de perto e adaptar a posição com



o passar do tempo para ajusta-la as mudanças nas necessidades dos consumidores e nas estratégias dos concorrentes”.

Gerar vantagem competitiva é uma forma de se diferenciar em um mercado que está em constante mudança. Uma tentativa que deve ser elaborada com os pensamentos do cliente, onde profissionais de *marketings* devem estar atentos e dispostos a viver a experiência de se colocar na posição de consumidor.

Para Armstrong (2008, p182) “para encontrar pontos de diferenciação, os profissionais de *marketing* devem pensar a partir da experiência do cliente como o produto ou serviço da empresa. Uma empresa alerta pode encontrar meios de se diferenciar em todo ponto em que houver contato com o cliente”.

Um observador do setor de *shopping centers* alega que o “futuro dos *shoppings* estará na criação de atmosfera, e não de meros lugares para fazer compras”. É visto que o consumidor de maneira geral vai se modificando e obrigatoriamente o meio se adapta para não perder mercado.

Para alguns autores a função ampliada dos *shopping centers* - centro de compra e de convivência - exige o desenvolvimento de quatro atributos dominantes para a formação de sua imagem (SIT, MERRILEES e BIRCH, 2003). São eles:

- *merchandising* - envolve a exposição das mercadorias, destacando variedade, qualidade, estilo dos produtos

M

disponíveis para venda. Está diretamente relacionada à atividade principal do estabelecimento, que é a comercialização de produtos e serviços;

- *acessibilidade* – refere-se à facilidade de acesso, tanto externa (para chegar até o local), quanto interna (acesso ao estacionamento, as lojas, largura dos corredores etc.). Esse aspecto é fator relevante na decisão do consumidor por um estabelecimento;
- *serviços* - incluem desde a qualidade do atendimento nas lojas até os serviços complementares, como banheiros, guarda-volumes e enfermarias. Enfim, aspectos que possam garantir que a experiência vivida pelo consumidor seja mais favorável possível;
- *atmosfera* - está relacionada às condições ambientais que provocam uma sensação de bem-estar nos consumidores, facilitando o processo de experiência positiva. A atmosfera envolve



aspectos como ambiente, decoração, cor, música e layout.

DESENVOLVIMENTO

Será abordado nesse artigo dois grandes empreendimentos da região Alto Tietê, *shopping* A e B, onde será abordada a proposta de negócio de cada um deles.

De um lado o *shopping* A que é tradicionalmente conhecido na região devido à localização, tempo de operação e ambiente. Um estilo de gestão que foi se aperfeiçoando com o tempo, já que sua região também é um ponto onde empreendimentos imobiliários têm se expandindo o que agrega valor ao empreendimento comercial.

Shopping A já passou por dois processos de expansão visando aumentar seu *mix* de lojas, serviços e lazer ao cliente. Tal investimento trouxe ao local melhores acomodações, o que automaticamente instiga o consumidor a permanecer por mais tempo no local trazendo maiores possibilidades de consumo.

É realizado um investimento em *marketing*, constantemente, buscando sempre aprimorar suas ações atraindo público infantil e adulto onde como consequência a família se faz presente no estabelecimento gerando maior competitividade.

As atrações são realizadas com mudanças frequentes onde como consequência mostra

O *shopping* B possui um *ticket* médio aproximado de R\$200,00.

ao cliente que é um *shopping* atualizado e que se preocupa com a diversificação de atividades, o que leva o cliente a ficar atento nas atrações.

São promovidas atividades como: feira de livros, musicais, pistas de gelo, atrações com estatuas grandes, ações promocionais com viagens, carros de premiações.

O *shopping* A possui um *ticket* médio (referência que se dá ao valor médio que cada cliente compra no empreendimento, é determinado pelo montante de vendas e o número de clientes), aproximado de R\$ 400,00 e possui a Gestão que iremos tratar aqui por grupo A.

O grupo que administra o *shopping* A possui em sua composição acionária mais de um milhão de ações, e tem 30 anos de experiência.

Do outro lado o *shopping* B que possui um raio de distância pequeno se tratando de cidades vizinhas e tem como público a gama de clientes do *shopping* A, é administrado por grupo B com mais de 20 anos de experiência de mercado e possuem 65 mil ações.

Com estilo de gestão mais conservador o *shopping* B possui localização residencial e comercial, o *shopping* é o ponto de referência da cidade e é rodeado por faculdade e grandes empresas industriais.

O *mix* de loja é menor e se tratando de investimento o *shopping* já passou por um processo de expansão desde a sua existência. As atrações acontecem com frequências menores e sem grandes impactos, embora exista espaço para dinamizar o *marketing* visa atrair pelo passeio diário.

São promovidas atividades como: piscinas de bolinhas para crianças, bola de piscina gigante, casa de chocolates para entretenimento infantil, ações promocionais com viagens e carros.

O quadro 1 apresenta um parâmetro de dados relevantes dos empreendimentos.



Quadro 1 - Análise Comparativa entre os dois empreendimentos estudados

Análise Shopping A e B.		
Requisitos	Dados Shopping A	Dados Shopping B
Nº de Lojas	202 lojas	135 lojas
ABL (m2)	34.095 metros	19.583 metros
Área de eventos	2	1
Ticket Médio	R\$ 400,00	R\$ 200,00
Ações de Marketing	Mensal	Mensal
Média de visitantes anuais	7,8 milhões	240.000 mil
População cidade	429.321	288.056

Com o breve relato das situações o primeiro ponto a ser levantando é a questão da praça dos empreendimentos, pois existe influência nos números.

De acordo com a média de *ticket médio* entende-se que o público tem perfil diferente. O *marketing* aplicado ao segmento correto, em lugar adequado com ferramentas próprias pode afetar diretamente nos resultados, já que a exploração exata da área de cada empreendimento pode viabilizar eventos com grande sucesso, ou viabilizar de forma negativa se não houver uma perspectiva de demanda ocasionando em mau planejamento. Os *shoppings* hoje são considerados verdadeiros condomínios onde o conjunto compõe o todo e deve sempre estar em manutenção para gerar maior competitividade. Com rotatividade maior as possibilidades de lucratividade podem gerar ações que trarão retorno, para isso é necessário um departamento de *marketing* dinâmico e criativo para ações inovadoras onde atraia novos e velhos clientes compreendendo a necessidade de dinamizar para que atinja o desenvolvimento do estabelecimento e o faturamento necessário.

Com análise do Quadro 1 é possível entender a variável de quantidade de lojas e a disponibilidade de espaço para ações internas

que possam gerar atratividade, logo, resultando em mais fluxo de clientes. É visto que a área de ocupação abrange desde ao próprio *shopping* e ao seu redor com vagas de estacionamento.

Os dois *shoppings* possuem características diferentes com números que oscilam para mais quando se coloca o *Shopping A* como ponto de referência para o *shopping B*. Hoje esses empreendimentos são administrados por grupos grandes em *Gestão de Shopping Centers*, o que interfere em seu andamento para o lado de desenvolvimento e potencial. Os dois *shopping centers* em questão possuem gestão onde a cultura de cada um interfere diretamente no processo de expansão, inovação e vantagem competitiva. Mesmo com praças diferentes com a grande mudança de consumo que existe atualmente, não se pode ignorar a concorrência direta que existe de uma região para outra.

O público tem que ser visto como protagonista do consumo onde a atratividade comercial deve ser pensada diretamente para o consumidor final. Atender a demanda existente com diferencial para os estabelecimentos requer uma *Gestão* atrativa e agressiva para trazer recursos e gerar demanda não somente com lojistas locando os pontos comerciais, mas gerar movimento em



fluxo e consumo, para que locação seja visto como consequência e faturamento visto como sucesso do empreendimento.

CONCLUSÃO

A partir do que foi apresentado como assunto nesse artigo é de suma importância caracterizar pontos que podem ser fortalecidos no âmbito da Administração. Para o tipo de negócio em questão é impossível ignorar as ferramentas que existem para que se tenham maiores resultados e maior vantagem competitiva.

Segundo Lincoln citado pelo Autor DJALMA DE PINHO REBOUÇAS (2015) "Quando o estrategista erra, o soldado morre". Para gerar Vantagem Competitiva exige-se da Gestão, em atividade, estar atenta ao ambiente interno e externo, explorar a análise SWOT com profundidade para obter informação, conhecimento e desenvolver estratégias para fatores controláveis e não controláveis da organização para assegurar uma boa imagem institucional, desenvolvimento do negócio já que a concorrência será sempre presente e ativa no ramo varejista.

Cabe ao Administrador ter uma visão inovadora e espírito de empreendedorismo para colocar em prática junto com sua equipe ideias inovadoras e criativas para que os objetivos sejam atingidos onde o cliente sinta a diferença ao frequentar um estabelecimento como os *shoppings centers* que fazem parte da rotina das pessoas, categoricamente.

É a visão inovadora, criatividade e estratégica que fará o gestor olhar de dentro para fora da organização, ter iniciativa para não entrar em estado de conforto e colocar em evidência o que realmente é previsto como Missão, desenvolvendo fatores estratégicos com

qualidade, desenvolvimento e estado de excelência ao ponto de estar à frente como Organização, servindo de referência não só por lucro, mas por gerar vantagem competitiva e mobilizar a organização a se manter viva, ativa, presente e constante, nesse ramo, onde o cliente é cada vez mais exigente e seletivo.

REFERÊNCIAS

KOTLER, Philip. **Princípios do marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

FELISONI, Claudio. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

REBOUÇAS, Djalma de Pinho. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2015.

ABRASCE. **Números do setor**: Disponível em:

<<http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento>> Acesso em: 21 mar. 2016.

ABRASCE. **Evolução do setor**. Disponível em:

<<http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento/evolucao-do-setor>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

ABRASCE. **Desempenho na indústria de shoppings centers no Brasil**. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento/desempenho-da-industria>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

EBERIUS, Maria Luiza. **A importância do marketing na conquista e fidelização de clientes de shopping center**. Disponível em: <www.bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso em: 17 mar. 2016.

BIENENSTEIN, GLAUCO. **Shopping center: o fenômeno e sua essência capitalista**. Disponível em: <www.uff.br/geographia/ojs/index.php/geographia/article/view/66/64> Acesso em: 17 mar. 2016.