

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MANOELA SAMPAIO DO AMARAL

**SHOPPING CENTERS NO BRASIL
EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS**

SÃO PAULO
2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MANOELA SAMPAIO DO AMARAL

**SHOPPING CENTERS NO BRASIL
EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade. Linha: Varejo.
Orientador: Prof. Dr. Maurício Gerbaudo Morgado

SÃO PAULO
2018

Amaral, Manoela Sampaio do.

Shopping centers no Brasil : evolução e tendências / Manoela Sampaio do Amaral. - 2018.

84 f.

Orientador: Maurício Gerbaudo Morgado.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Centros comerciais - Brasil. 2. Comércio varejista. 3. Planejamento estratégico. I. Morgado, Maurício Gerbaudo. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 339.378.2(81)

MANOELA SAMPAIO DO AMARAL

**SHOPPING CENTERS NO BRASIL
EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade. Linha: Varejo.
Orientador: Prof. Dr. Maurício Gerbaudo Morgado

Aprovado em ____ de _____ de ____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Mauricio Gerbaudo Morgado
Fundação Getulio Vargas

Prof. Dr. Gilberto Sarfati
Fundação Getulio Vargas

Prof. Dr. George Bedinelli Rossi
Universidade de São Paulo - EACH

Dedico este trabalho às pessoas que, assim como eu, veem no estudo, uma janela cheia de horizontes e possibilidades, que vão muito além do conhecimento técnico.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai, que mesmo de forma inconsciente, fez-me valorizar o bom estudo. À minha mãe que me ensinou a força. Ao meu marido que me ensina, diariamente, o amor incondicional. Aos líderes que tive, cujos ensinamentos sobre o trabalho obstinado, reforçaram em mim quem sou hoje e os valores necessários ao desempenho saudável. Aos amigos Jéssica Almeida, Priscila Pary e Fernando Blanc, cujo apoio, confiança e lealdade enfatizam em mim, a importância da amizade genuína e dos “poucos e bons”. Aos colegas e “novos entrantes” Alexandre Bicudo, Sávio Baldan Cajé, Sylvio Carvalho Neto, Luciane Starling, Andrea Franco, Beatriz Alvez, Marcia Saad e Rogério Miola; todos pela gentileza da contribuição motivante e entusiasta para com a minha pesquisa e os quais ratificaram em mim, a paixão pelo shopping center como equipamento. Ao professor Jaci Correa Leite que, brilhantemente, ensinou-me que ética, transparência e estratégia, são questões intimamente ligadas ao segredo do sucesso para a vida; que a fé no outro reforça àquela presente em nós mesmos e, finalmente, que o apoio desinteressado aos alunos, reforça o que temos de mais poderoso nas relações humanas: a generosidade. Aos meus amigos do mestrado, que muito ensinaram-me sobre o “outro lado da mesa” no varejo, e incentivaram-me fortemente a finalização desse trabalho. Finalmente, a todos os professores do mestrado profissional, especialmente, Gilberto Sarfati e Maurício Morgado, que com acolhimento e compreensão, ajudaram-me a trazer de volta o meu trabalho aplicado e a mim mesma, da forma mais sublime possível: através dos estudos.

*"É melhor ser alegre, que ser triste.
Alegria é a melhor coisa que existe.
É assim como a luz no coração.*

*Mas para fazer um samba com beleza
É preciso um bocado de tristeza
É preciso um bocado de tristeza
Senão, não se faz um samba não.
(...)*

*Fazer samba não é contar piada
E quem faz samba assim não é de nada
O bom samba é uma forma de oração.*

*Porque o samba é a tristeza que balança
E a tristeza tem sempre uma esperança
A tristeza tem sempre uma esperança
De um dia não ser mais triste não".*

(Samba da benção – Vinícius de Moraes)

RESUMO

Esse estudo tem como objetivo avaliar, sob a percepção dos executivos da área, como está a evolução e as tendências seguidas pelos shopping centers, para que permaneçam ativos. É importante pois dará informações claras sobre o panorama do setor de shopping centers através de profissionais experientes e atuantes no mercado, que retratarão: o setor de forma geral, e pontos de gestão administrativa importantes para mantê-los competitivos. A metodologia de pesquisa adotada é qualitativa, pois trata-se de um tema cujo resultado obtido é interpretativo, envolve valores, é restrito ao contexto, requer autenticidade e tem o envolvimento do pesquisador. A lógica é indutiva: causalidade a partir de observações, utilização de premissas, analogias e generalizações. Observação, análise, inferência e confirmação/conclusão. A coleta de dados é através de entrevistas presenciais com executivos de gestão de shopping centers; dados esses questionados a partir de perguntas elaboradas de forma indireta. Esses dados serão analisados dando corpo a conclusão final do trabalho. Os principais pontos constatados foram: o setor de shopping center passa por uma transição. Com a chegada da tecnologia e a mudança comportamental do frequentador, o diferencial é a prestação de serviços. Mais formas de comprar tem sido incorporadas ao empreendimento e o entretenimento é a principal fonte de atração. O consumidor é diverso. A ameaça principal é a obsolescência. O maior concorrente é qualquer lazer ou entretenimento que “tire” o frequentador do shopping. O comércio de rua e os próprios shopping centers foram citados timidamente. A gestão do equipamento tem que ser integrativa entre as áreas componentes dela, e há o surgimento do lojista como parceiro. O relacionamento com o lojista ganha espaço e é visto de forma nivelada com o empreendedor. O shopping é parte do cotidiano de seus frequentadores e permanecerá ativo, enquanto se adaptar rapidamente as necessidades de seus frequentadores, no que se refere a conveniência, ambientação, lazer e entretenimento.

Palavras-chave: shopping centers; serviços; lazer; futuro do shopping; entretenimento.

ABSTRACT

This study aims to evaluate, under the perception of the executives of the shopping mall market, how is evolution and the trends followed of this equipment, so that they remain active. It is important because it will give clear information about the panorama of the shopping mall sector through experienced and active professionals in the market, which will portray: the sector in general, the market of regulars and important management points to keep them competitive. The research methodology adopted is qualitative, since it is a subject whose result is interpretive, involves values, is restricted to the context, requires authenticity and has the researcher's involvement. Logic is inductive: causality from observations, use of premises, analogies, and generalizations. Observation, analysis, inference, and confirmation / conclusion. The data collection is through face-to-face interviews with executives of shopping centers; the questions were elaborated in an indirect way. These data will be analyzed giving shape to the final conclusion of the work. The main points observed were: the shopping center undergoes a transition. The technology and the consumer's behavior changes, much has been modified in level of service provision. More ways to buy have been incorporated into the menu of choices of regulars and entertainment has been the main source of attraction. The consumer is diverse. The main threat is obsolescence. The competitor is all that takes the consumer out of the mall. The street shopping and the shopping malls themselves have been timidly quoted. The management of the equipment must be integrative among the component parts of it, and the shopkeeper appears as a partner in the success of the enterprise. The relationship with the shopkeeper takes space and the same level that the entrepreneur. The mall is part of the daily routine of its customers and will remain consolidated, since it quickly adapts the current and future needs of its customers, in terms of convenience, ambience, leisure and entertainment.

Keywords: shopping centers; services; future of shopping; recreation; entertainment

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos.....	11
2	REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1	Análise atual do setor de shopping center no Brasil	12
2.2	O varejo: evolução e surgimento do shopping center	13
2.3	O surgimento do varejo eletrônico e a loja física.....	14
2.4	O declínio dos shopping centers	16
2.5	As ameaças a sobrevivência dos shopping centers	18
2.6	A sobrevivência dos shopping centers	19
2.7	Influências no setor brasileiro de shopping center	22
2.8	Capacidades dinâmicas, competências e estratégia.....	24
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	Método e tipo de pesquisa	26
3.2	Coleta de dados	27
3.3	Análise dos dados.....	27
3.4	Sujeitos de pesquisa	28
3.5	Matriz de amarração.....	30
4	TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	33
4.1	O setor de shopping center	34
4.2	O mercado consumidor no setor de shopping center hoje.....	39
4.3	A estratégia no setor de shopping center hoje	41
5	CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.	43
6	REFERÊNCIAS	45
7	APÊNDICE I – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS.....	49

1 INTRODUÇÃO

Hoje, o Brasil conta com 571 unidades de empreendimentos tipo shopping centers espalhados pelos diversos estados brasileiros. Em 2018, foram/serão inauguradas cerca de 23 novas unidades (ABRASCE, 2018). Em área bruta locável ou ABL, termo muito falado no mercado de shopping centers e que significa a área interna de um edifício destinada a locação imobiliária e ou comercial, o Brasil conta com 15.580.000m², num total de 102.300 lojas (ABRASCE, 2018).

Quanto a infraestrutura, são cerca de 898 mil vagas de estacionamento e quase 1,1 milhão de empregos gerados. (ABRASCE,2018). Com essa expressividade, a indústria de shopping centers tem se tornado cada vez mais significativa em termos econômicos e sociais. O faturamento foi representativo no ano de 2017, chegando a R\$ 168 bilhões (ABRASCE,2018).

No que se refere ao declínio do shopping center, estimava-se que em 2022, 20% dos shopping centers nos EUA fechariam as portas devido a fatores como: mudança de preferências, diferenças de classes sociais, transição do poder aquisitivo do consumidor, e influência do comércio eletrônico e que em 2002, o aumento do desemprego e o fechamento de lojas nos EUA atingiriam o mesmo percentual de 25% (SANBURN, 2017).

Embora o cenário brasileiro tenha passado por muitas incertezas, desde 2008, investidores do setor de shoppings malls têm mantido seus esforços em potencializar as características de seus empreendimentos, acreditando na permanente consolidação desse setor (ABRASCE, 2018).

Este trabalho visa mostrar o atual cenário do setor de shopping centers brasileiro, partindo da perspectiva de executivos atuantes na área; qual a condição atual, as ameaças, competitividade e como a alta gestão está se preparando para manter esse nicho atrativo e bem-sucedido.

1.1 Objetivos

Considerando o cenário apresentado na introdução deste trabalho, esse estudo tem como objetivo descobrir, sob a percepção de executivos da área, como está o setor de shopping centers no Brasil. Para alcançar este objetivo, serão investigados:

- o setor de shopping center no Brasil hoje; influências, ameaças e competição;
- quais são os recursos e capacidades importantes para competir com sucesso no setor de shopping center no Brasil.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Análise atual do setor de shopping center no Brasil

De acordo com a Associação Brasileira de Shopping Center, ABRASCE, o shopping center é caracterizado por um conjunto planejado de lojas, que estão sobre uma administração única e centralizado, operando de forma integrada. Essas lojas são de ramos diversificados ou especializados de comércio e ou serviços; os locatários ou lojistas seguem normas contratuais padronizadas através de contratos de locação que estabelecem aluguéis variáveis e de acordo com o faturamento mensal dos lojistas; possuem as chamadas lojas-âncoras que funcionam como atração às demais, devido as suas características estruturais, além de garantir fluxo de frequentadores que é essencial ao bom desempenho do empreendimento; oferecem estacionamento amplo e compatível com a área de suas lojas e, finalmente, estão sob a administração de grupos consolidados no setor (ABRASCE, 2018)

O shopping pode ser uma revolução tecnológica quando gera ganhos de eficiência, pois a relação contratual estabelecida entre o shopping center e o lojista, de ganhos percentuais e aluguel mínimo, propicia a elaboração do planejamento estratégico e, assim, economias de escala e, internalização de externalidades como propagandas e análise de mercado tornam-se viáveis a pequenos comerciantes que viam esses recursos como proibitivos, além de possibilitar a manutenção da competição e convivência de grandes e pequenas lojas (LANGONI, 1984).

Segundo dados da Abrasce, a indústria de shopping centers continua em crescimento no Brasil. Demonstrado pelo Censo Abrasce 2017-2018; pesquisa realizada em conjunto com a GEU (Grupo de Estudos Urbanos), que teve como foco os seguintes pontos: estrutura, localização, faturamento e frequência, consultando cerca de 570 shopping centers em operação no Brasil (ABRASCE, 2018).

Os principais dados apontados pela pesquisa da Abrasce demonstram crescimento de 6,2% de vendas em relação a 2017, sendo o maior desempenho tido na região Sudeste, Nordeste e Sul, respectivamente (ABRASCE, 2018). O segundo ponto importante constatado foi a presença forte desse tipo de equipamento no interior dos Estados: 75% das inaugurações aconteceram fora das capitais.

O formato dos empreendimentos foi o terceiro principal ponto avaliado: 32% dos shopping centers são partes de complexos multiuso, com hotéis, centros médicos, faculdades, condomínios residenciais e outros usos; o que oferece maior conveniência e comodidade aos usuários, além de otimizar a exploração dos espaços. Quanto à frequência, houve um aumento

de 5,6% com relação ao ano anterior, caracterizando um número equivalente a 460 milhões de pessoas indo ao shopping center hoje (ABRASCE, 2018).

2.2 O varejo: evolução e surgimento do shopping center

O varejo engloba todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal, não comercial, sendo uma loja de varejo, qualquer empreendimento comercial onde o faturamento tem origem, principalmente, da venda de pequenos lotes de varejo (KOTLER & Keller, 2006). Os mesmos autores identificam ainda que o varejo pode se posicionar de forma a oferecer quatro níveis de serviços de acordo com o envolvimento do vendedor: auto-serviço, seleção, serviço limitado e serviço completo.

Já os formatos de varejistas podem ser classificados em: loja de especialidade, loja de departamento, supermercado, loja de conveniência, loja de desconto, varejista off-price, superloja e showroom de vendas por catálogo; há ainda: rede corporativa, rede voluntária, cooperativa de varejo, cooperativa de consumidores, franquias e conglomerado de comercialização (KOTLER & Keller, 2006)

Os principais momentos de formação econômica e social do Brasil, acompanharam a transformação do varejo brasileiro, que começou com itens básicos de subsistência e foi modernizando-se até a chegada dos hipermercados e shopping centers, além da crescente e clara tendência de concentração do setor (VAROTTO, 2006).

A sofisticação do varejo iniciou-se a partir do final da segunda guerra mundial, com a necessidade de modernização do comércio existente e o aparecimento a partir de 1940, de lojas como a Sears em São Paulo, Mappin, Garbo, Casa José Silva, Everest e Colombo, que também deram origem ao sistema self-selection ou auto serviço, em que o cliente escolhe o produto, e a venda é finalizada por um representante da loja, que já na década de 50, com a chegada dos supermercados e em 1966, do primeiro shopping center, o Iguatemi São Paulo, marca o início da concentração dos mercados e a chegada dos grandes centros de compra, embora esse começo não tenha sido tão fácil devido a força do comércio de rua paulistano dessa época, em pontos como a Rua Augusta, Teodoro Sampaio; em bairros como a Lapa, o Brás e outros (VAROTTO, 2006).

O autor também cita pontos curiosos como o fato de as mulheres ainda costurarem em suas casas, abastecendo-se de tecidos comprados nas Casas Pernambucanas, Buri e Riachuelo, bem como o fabricante Singer vender suas máquinas em cerca de 59 lojas espalhadas pelo país, além do Mappin, Eletrobrás e outras; tendo os shopping centers ganho espaço à medida que o comércio foi crescendo e a necessidade de estacionamento, segurança e

conveniência, crescendo com ele. Disse ainda que o varejo brasileiro foi agente e paciente simultaneamente, a medida do seu crescimento e das transformações econômicas ocorridas em nossa história, sendo capaz de absorver rapidamente as mudanças tecnológicas do setor (VAROTTO, 2006).

Nas últimas décadas, o varejo atravessa uma intensa transformação que, no durante quarenta anos, lojas tradicionais dão lugar à novos formatos, mais adequados às novas necessidades do consumidor e mais eficientes (PARENTE, 2000). Surgem os shopping centers, os supermercados com clubes de compra, o auto-serviço de materiais de construção, a modalidade franquias e empresas multinacionais como Carrefour, C&A e Wal-Mart e, sendo assim, é levantada a questão: "O que se pode esperar no varejo para as próximas décadas?" e: "Certamente, muito dos atuais formatos de lojas deixarão de existir, milhares de empresas varejistas desaparecerão e muitas outras surgirão" (PARENTE, 2000).

2.3 O surgimento do varejo eletrônico e a loja física

O comércio eletrônico pode ser definido como sendo a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócios dentro do ambiente eletrônico, através do uso da tecnologia da informação e comunicação que atenda aos objetivos do negócio (ALBERTIN, 2010).

Um outro conceito é o de que o comércio eletrônico não se limita a compra e venda de produtos, englobando também prestação de serviços aos consumidores, através de parcerias entre fornecedores/lojistas na realização de trâmites eletrônicos no âmbito organizacional (TURBAN *et. al.*, 2004). Os mesmos autores mencionam que poucas inovações abrangem tantas vantagens quanto o comércio eletrônico devido ao seu baixo custo, alto alcance, interação, redução de estoques e espaço de armazenamento físico, variedade de recursos e paridade com o avanço rápido da internet.

Quanto as limitações do comércio eletrônico, são citadas: falta de segurança na navegação, limitações de fornecimento de dados pelas empresas de telecomunicação, desenvolvimento de softwares ainda em andamento, integração entre web e software complexa, acesso restrito a internet ainda para alguns (TURBAN *et. al.*, 2004).

Parente (2000) fala ainda que ao discutir-se varejo, pensamos em uma loja física, embora as vendas possam acontecer pelo telefone, pelo correio, pela internet e até mesmo diretamente na casa do cliente, deixando em dúvida qual será o impacto do varejo virtual no desempenho das atuais lojas físicas.

O comércio eletrônico reduz custos e aumenta a eficiência do negócio, uma vez que engloba operações financeiras, informações, serviços e interação de forma otimizada e

integrada com o consumidor final influenciando mercados, culturas, hábitos e a economia, embora por ser ainda uma novidade, traga incertezas quanto as mudanças e efeitos na modalidade atual (ALMEIDA, 2014).

O'Malley (2016), aponta que o percentual de vendas relativas a compras online de 2016 é de 9% apenas, embora seja atribuído esse percentual somente ao maior player atual do varejo online: a Amazon.com.

O crescimento previsto do e-commerce nos próximos três anos é de 15% ao ano, respondendo por US\$ 1,5 milhão em vendas e que se estima que em 2019 será 12,4%, o percentual de vendas online, num total em moeda de US\$ 3,5 trilhões (O'Malley, 2016).

Já um outro estudo feito pela consultoria administrativa A.T. Kearney (2016), demonstrou que 95% das compras de varejo são realizadas em lojas físicas. Esta pesquisa foi feita com 2500 consumidores americanos e ratificou o futuro da permanência das lojas físicas para aquela amostra.

Outra pesquisa demonstrou que dois terços dos consumidores que também faziam compras online, visitavam as lojas físicas antes e depois da compra por cinco razões distintas, (FANTONI ET AL., 2014). Sobre esta questão das compras online Fantoni et al. (2014) menciona 5 pontos quanto as lojas físicas:

- itens de experimentação são preferencialmente comprados em lojas físicas;
- levar as compras para casa imediatamente, sem precisar esperar por elas;
- realizar o pagamento no local, ao invés de online;
- preferência em pesquisar online, mas efetivar a compra na loja pessoalmente;
- preferência em realizar trocas na loja física e imediatamente.

Ainda neste estudo de Fantoni et al. (2014), foi indicado que as compras físicas e online são complementares e têm vantagens e desvantagens iguais para os varejistas, de acordo com esta pesquisa, uma vantagem é a desnecessidade de espaços não rentáveis de estoque no caso de comércio online, já uma desvantagem é o alto custo de transporte e entrega, além da agilidade nem sempre possível, o que desagrada o consumidor final.

O'Malley (2016) descreve a fala de Scott Galloway, fundador da empresa de benchmarking digital L2, com sede em Nova York: "*Se você quiser aumentar o tráfego para o seu site, abra lojas*", conotando complementariedade de um modo junto ao outro em vendas. Menciona ainda que o grande varejista americano Primark, presente também na Europa, não aderiu ao comércio eletrônico alegando altos custos de frete, e permanece em crescimento.

As grandes operadoras de shopping centers tem apontado para a convergência da loja física e da loja virtual, o que é chamado de conceito multicanal e o que atrai a geração *millenials*, já habituada a navegar nas duas modalidades (CARVALHO, 2018).

2.4 O declínio dos shopping centers

Sanburn (2017) afirma que mesmo com a adição de novos postos de trabalho pelo comércio online (de cerca de 178.000 empregos) o número de postos de trabalho perdidos era cerca de três vezes maior: 448.000 devido a recessão. Os novos postos de trabalho eram em sua maioria, representados pela AMAZON.com Inc. nos vários centros de distribuição implantados próximos aos atuais shopping centers que mais tarde, foram fechados na Pensilvânia (SANBURN, 2017).

Foram construídos perto de 1500 shopping centers nos EUA entre 1956 e 2005, cuja taxa de crescimento ultrapassou a população local (SMITH, 2015). Então, nos anos de 1960 e 1970, com o incentivo da mudança das leis tributárias locais, investimentos foram feitos atraindo o público das regiões agrícolas dos EUA que se tornaram grandes centros comerciais (DIDION, 2015). A autora também diz que essas regiões passaram a contar com infraestrutura de ruas asfaltadas e acabaram por segregar ainda mais as regiões centrais das cidades que já estavam em declínio e que nos anos 1980 e 1990, dizia-se que os shopping centers colonizaram a cultura pop da época devido à grande visibilidade na mídia televisiva e potencialização do lançamento de celebridades como Britney Spears através da loja Tiffany Co. (DIDION, 2015). Segundo a autora, qual seria a razão de ir até as regiões suburbanas da Califórnia se não para assistir a ascensão das jovens celebridades?

Em 1992 foram contabilizados cerca de 48 shopping centers a 90 minutos de carro, do centro de Nova York (SANBURN, 2015). Eram, aproximadamente, 5,6 milhões de metros quadrados de área de varejo, num total de 500 lojas abertas em Bloomington, Minnesota (SANBURN, 2017). A partir do ano 2000 que tudo começou a mudar, segundo o mesmo autor. O fluxo de pessoas bem como o consumo começou a cair devido a recessão econômica e o surgimento do comércio online e até mesmo nas festas de final de ano; período em que a concentração de pessoas nos shopping centers era alta; entre 2010 e 2013, esse percentual despencou em 50% aproximadamente (SANBURN, 2017).

Dados do Banco Credit Suisse (2017) apud Revista Fortune (2017) estima que 25% dos shopping centers atuais fecharão as portas em cinco anos. De acordo com a Green Street Advisors (2017) empresa de consultoria que monitora a atividade dos shopping centers e ativos imobiliários em geral nos EUA e Europa, 15% dos 1052 shopping centers regionais dos EUA,

fecharão na próxima década, ou serão convertidos para outros usos como escolas, centros de pesquisa, eventos e empreendimentos multiuso; prevê ainda que 42% dos shopping centers já fecharam e que ainda tem mais por vir.

Muitos dos shopping centers já decadentes foram comprados por novos investidores e estão sendo transformados em bibliotecas, centros de pesquisa, laboratórios, praças de eventos e outros usos voltados ao entretenimento (SANBURN, 2017). Os shopping centers que restam nos EUA e sobrevivem as intempéries da economia e digitalização das compras parecem ter em comum um público mais sofisticado, classe A, que não precisa buscar ofertas nos grandes magazines digitais (O'MALLEY, 2016).

Carvalho (2018) acha que as classes mais sofisticadas têm maior flexibilidade para restringir o consumo e então pode esperar por melhores ofertas de valores, o que faz com que essas famílias sejam menos apegadas a shopping centers e, portanto, contribuindo para o declínio deles. Este autor ainda afirma que as empresas operadoras de shopping devem achar boas razões para que o consumidor continue indo ao shopping e isso vai além das compras.

O'Malley (2016) analisa ainda que shopping centers formados por bandeiras como Louis Vuitton, Gucci e outros grandes nomes, ainda apontam ótimas receitas permanecendo lucrativos e saudáveis. Uma entrevista com Steven M. Lowy (2015), Co-CEO Westfield; empresa australiana e a quarta maior operadora de shopping center do mundo, ouviu que, claramente, há um abalo acontecendo e que é necessária a compreensão da necessidade de mudança; restaurantes, espaços de eventos e serviços talvez serão os motivos principais das vindas aos shopping centers.

Nem todo shopping center está em perigo segundo O'Malley (2016), pesquisa realizada em 2016 pela WestField Co. sobre o destino dos consumidores para compras, lazer e entretenimento, aponta que os shopping centers ainda são os preferidos para os americanos. Esta pesquisa ainda aponta que 80% dos shopping centers americanos tem cerca de 10%, ou menos, de vacância (percentual considerado baixo e saudável) de acordo com a CoStar Group (2017), empresa especializada em pesquisa sobre imóveis para investidores. O grupo salienta ainda que em 2014, os investidores proprietários dos maiores e mais rentáveis shopping centers dos EUA tiveram melhores resultados comparados com outros imóveis.

Um ponto curioso é que rastrear shopping centers decadentes e falidos, tornou-se um esporte para determinadas frentes nos EUA, a exemplo de um youtuber criador de uma série de vídeos especializada em shopping centers falidos (O'MALLEY, 2016). As áreas de Nova York, Pensilvânia e Illinois foram as que mais sofreram com a crise e queda dos grandes centros de compra das décadas de 70, 80 e 90.

2.5 As ameaças a sobrevivência dos shoppings center

A recessão econômica, as mudanças socioeconômicas, o crescimento do varejo online, as mudanças culturais, demográficas e a pouca experiência do consumidor, contribuíram pela falência dos shopping centers na segunda década do século 21 (ANSELMSSON, 2016; SMITH, 2015; DEMIRKAN; SPOHRER, 2014).

As estimativas para as próximas décadas apontam para uma participação de até 50% dos shoppings americanos em risco de fechamento ou reaproveitamento (UBERTI, 2014), e elenca fatores classificados como de ameaça para a sobrevivência dos shopping centers:

- desaceleração da economia;
- desaparecimento das lojas de departamento;
- aparecimento do comércio online;
- perda de interesse pelas lojas físicas das novas gerações;
- aparecimento de shopping centers mais novos, mais modernos, com o mix diferenciado.

O'Malley (2016) elenca como fator de ameaça, a disputa de modo não efetivo pelo público de gerações mais novas, os millennials, e concorda com Uberti (2014) quanto ao fechamento das lojas âncoras (de departamento) e surgimento do comércio eletrônico. Este autor ainda acrescenta que o público feminino americano, as mulheres em diversas faixas etárias, contribuíram para a queda do fluxo e vendas nos shopping centers: passando atualmente mais tempo trabalhando, e não sobrando espaço para passeios longos nos shopping centers.

O percentual de queda é de aproximadamente 58,6%; Millennials procuram experiências e entretenimento segundo O'Malley, pois se os shopping centers quiserem tornar-se mais interessantes que os smartphones dessa geração, eles terão que criar experiências inovadoras o suficiente para superarem os atrativos dos aplicativos presentes nos celulares, afinal, uma vez no shopping, pode ser que os millennials façam compras também. O Conselho Internacional de Shopping Centers (2016) informa que os clientes compram itens de liberdade de escolha, como eletrônicos e moda, em cerca de 48% de suas visitas ao shopping. Feito isso, procuram alimentação em cerca de 43% das vezes.

Schwartz (2015), afirma que uma loja da Apple tem grande poder de atração para as novas gerações, funcionando como uma espécie de imã. Segundo este autor, tais lojas são responsáveis por um percentual considerável de aumento de tráfego nos shopping centers, o que reflete em mais de 10% no aumento das vendas totais que, de acordo com a Green Street Advisors (2017), o mesmo acontece quando há a presença de lojas da TESLA, fabricante pioneiro dos carros elétricos, demonstrando o quanto o “novo” é atraente ao público mais

jovem, simplesmente pelo interesse do conhecimento e não necessariamente pela aquisição do bem material, já que as gerações mais novas, tem menos poder aquisitivo ou tem um poder de compra dependente.

Para Carvalho (2018), a mulher ainda é a maior parcela do consumidor a frequentar os shoppings, pois vê no shopping, um local onde pode se reunir com amigos e passar horas seguras de lazer, aliado a compras de conveniências e, no caso dos homens, esses preferem as compras online, ou as lojas mais próximas as suas casas ou locais de trabalho. Classifica as novas gerações como amantes do comércio digital; das compras através de cliques e na palma da mão.

Os shopping centers de classe B e C, são os que mais sofrem com as crises de geração e inovação no varejo (O'MALLEY, 2016), esses shopping centers disputam mercado com os shopping centers mais próximos e o varejo online que apresenta preços mais competitivos, e que apresentam sempre a mesma oferta de lojas e produtos o que acaba entediando o cliente e os próprios lojistas.

O Green Street Advisors (2017), estima que as taxas de ocupação de shopping centers sem âncoras seriam reduzidas em cerca de 1% em quatro anos; 95% em 2015 para 94% em 2019, e que os shopping centers de melhor qualidade estão se adaptando e devem ficar bem; para os shopping centers em pior situação, o cenário é diferente e negativo o que impossibilita a atração de novas âncoras para revitalização e recuperação do ambiente; esses shopping centers tem uma dependência maior de lojas âncoras para o interesse de lojas menores e atração de público. Já os shopping centers maiores e de classe A, estariam preparados para a mudança e continuidade do sucesso, apesar da explosão do comercio digital, segundo Michael P. Kercheval, ex-presidente do International Council of Shopping Center (2016).

2.6 A sobrevivência dos shoppings centers

A principal proposta de valor de um shopping center era a grande variedade de produtos num único lugar, estacionamento fácil, infraestrutura para passar longas horas, como banheiros e, finalmente, compras de conveniência tardia (CARVALHO, 2018). As grandes lojas de departamento também chamadas de âncoras faziam parte da proposta de valor de um shopping center (LORCH; HERNANDEZ, 2008).

No relativo a lojas (ABRASCE, 2018) há quatro tipos de nomenclaturas utilizadas para a classificação dentro do setor de shopping centers:

1. Lojas âncora: lojas grandes em dimensão, com características de estrutura e mercado específicas e que tem o propósito de atrair o consumidor, garantindo um fluxo mínimo

de consumidores no empreendimento shopping center. De acordo com os parâmetros tecidos pelas entidades que estudam esse mercado, uma loja pode ser caracterizada como âncora quando tem área locada igual ou superior a 1000m². Geralmente são formadas por supermercados, lojas de departamento, grandes lojas de decoração, eletroeletrônicos e outras operações varejistas de maior porte.

2. Megalojas: são as lojas especializadas em determinados produtos, classificadas por gênero, marca, tipo de produto ou nicho. Em área, geralmente estão entre 500 e 1000m² locados. São as livrarias de grande porte, vestuário feminino e ou masculino, papelaria, material de escritório, calçados, artigos esportivos e outras.
3. Lojas satélites: são as pequenas lojas que compõem um shopping e que estão localizadas envolta das grandes lojas âncoras e megalojas. Não têm características estruturais e são focadas no comércio em geral: cafeterias, vestuário, perfumarias, joalherias, pequenos restaurantes, etc.

Cinemas, praças de alimentação, restaurantes e lojas de jogos foram integrando os espaços dos shopping centers a medida que eles iam amadurecendo, transitando de um centro de compras para um espaço de lazer, entretenimento e prestação de serviços (ROUSSEAU; VENTER, 2014).

O desenvolvimento de meios mais sofisticados e otimizados de pagamentos como os cartões de crédito e a melhoria da condição econômica também consolidaram o shopping center como a grande atração dos países capitalistas prósperos (DÍAZ; GÓMEZ; MOLINA, 2017).

No Brasil, o shopping center quando chegou foi percebido como um local que oferece infraestrutura, como banheiros e serviços de alimentação e estadia por algumas horas e, principalmente, segurança, em comparação às lojas de rua (PARENTE et al 2012). É um setor relevante, de 538 unidades de shopping centers em 2015, com um total em área bruta locável de 14.680m², (ABRASCE, 2016).

Souza (2017) indica que em 2016 o setor de shoppings centers ultrapassou no Brasil o setor supermercadista, pois, com 20 novos centros abertos e postos em funcionamento, que continuaram expandindo em 2017. Este autor ainda aponta que apesar da desaceleração da economia que abateu vários investidores da área, a vacância média aumentou em 4,7% em relação ao ano anterior, percentual considerado baixo e dentro de limites saudáveis de atuação.

Nos EUA, o fenômeno de morte dos shopping centers ocupou as notícias e extinguiu algumas das classes sociais intermediárias do país, cujos representantes viviam próximos aos empreendimentos mortos (UBERTI, 2014). A decadência e morte dos shopping centers

preocupa, mas é preciso pensar nos fatores que propiciam resiliência a esses equipamentos (CARVALHO; 2018).

O conceito de capacidade dinâmica pode ser um dos pontos centrais para a contenção da obsolescência dos shopping centers, uma vez que significa a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes de mudança (TEECE; PISANO; SHUEN; 1997).

Uberti (2014) elenca ações para a reversão das ameaças e retomada do interesse do consumidor pelos shopping centers:

- reposicionamento dos equipamentos como centros de entretenimento;
- conceito de Open Malls para países tropicalizados como na América Central e do Sul;
- equipamentos multiuso que proporcionem experiência urbana completa e num só local: lojas de luxo, restaurantes, apartamentos, escritórios, centros médicos.

Além dessas ações, Uberti (2014) discute sobre o que causa o fechamento dos shopping centers: a crise econômica vivida ou a recuperação de investidores que passam a deixar o shopping center fora dos negócios?

No ano de 2015, cerca de 6 milhões de metros quadrados de shopping centers estavam em construção e esse número era de 15 milhões de metros quadrados em 2007. Com menos shopping centers, há menos emprego disponível direta e indiretamente, e menos receita fiscal, explica Carvalho (2018). Shopping centers e centros comerciais empregavam em todo o país cerca de 12 milhões de pessoas; 9,3% da mão de obra dos EUA. São 30 empregos locais adicionais, para cada 100 funcionários de um shopping center nos EUA. A indústria de shopping nos EUA gera US\$ 141 bilhões por ano de receita fiscal.

Sob outro aspecto, a queda da construção de shopping centers acaba por corrigir os excessos de oferta de varejo, potencializando a competitividade entre os shopping centers existentes, elevando as vendas por metro quadrado (CARVALHO; 2018) e a parte negativa é que a segregação entre públicos de classe sociais diferentes cresce, acentuando as diferenças entre comunidades pobres e ricas; o fenômeno dos shopping centers chiques e pobres surge e gera um efeito mais desastroso para aqueles equipamentos que estavam em declínio.

Uberti (2014), concorda com esse fenômeno e acrescenta que a classe média dos EUA está desaparecendo junto com os shopping centers feitos para atendê-la. Este autor ainda diz que os shopping centers decadentes que continuam visíveis ao público funcionam como um repelente de investimento ao negócio, prejudicando também as comunidades que residem próximas a eles. As comunidades começam a se deteriorar, aumentam as taxas de criminalidade, as residências e prédios ao redor são desocupados, a região é depreciada rapidamente e a

bifurcação em shopping centers classe A e shopping centers de desconto, abate efetivamente aqueles que se encontram num status intermediário, colocando-os em risco absoluto de morte (UBERTI, 2014).

Reinartz e Kumar (2000) comentam que falava-se da modernização das áreas dos shopping centers através de reformas e atualização dos conceitos arquitetônicos de bem-estar e ambientação, o que faz com que a consideração de grande ativo estratégico passe a ser passivo na busca pela sobrevivência, mas a renovação arquitetônica é cara, requer altos investimentos, além de demorada, o que acaba atrapalhando a rapidez de atualização pois as preferências do consumidor mudam frequentemente. O que antes eram caixas fechadas que não permitiam saber as condições climáticas do lado de fora, hoje tendem para espaços abertos, arejados, com o maior número de atrativos naturais, como vegetação, fontes de água e outros (ROSENBAUM; OTALORA; RAMÍREZ, 2016). Desta forma, aparentemente o shopping center que não estiver apto a renovar-se rapidamente estará pondo em risco sua capacidade de resiliência e fadado a falência (CHEBAT, et al., 2014).

Resiliência é a capacidade de uma entidade ou de um sistema, de sobreviver e persistir em um ambiente variável e contempla a competência de ler o ambiente e adaptar-se às mudanças necessárias a sobrevivência (CHEBAT, et al., 2014).

Segundo Anselmsson (2016), existem seis grupos de atributos que sustentam a atratividade de um shopping e aumentam o grau de resiliência: acesso, mix/sortimento de varejo, atmosfera, serviço, promoção e entretenimento.

Os shopping centers, como qualquer ecossistema de soluções, devem atender ao maior número de necessidades humanas possíveis, desde as utilitárias, até as sociais e simbólicas, enfrentando ameaças, descobrindo e explorando oportunidades (O'Malley, 2016). Isso faz com que se adaptem as necessidades e ultrapassem as adversidades macroeconômicas, (CHEBAT, et al., 2014).

2.7 Influências no setor brasileiro de shopping center

Nos Estados Unidos, o shopping center começou em áreas afastadas dos grandes centros causando descentralização das cidades e essas áreas eram compostas pela classe média branca norte americana (PADILHA, 2006). A população suburbana crescia nessa época, cerca de sete vezes mais que os grandes centros entre os anos de 1950 e 1954, caracterizando um futuro potencial comercial nessas regiões, além do desenvolvimento de infraestrutura de transporte e automobilística. (PADILHA, 2006).

“No total, de 70 a 90, surgiram cerca de 25 mil novos shopping centers nos Estados Unidos: a cada sete horas, em média, um novo shopping abria seu estacionamento para o público.” (PADILHA, 2006).

Na Europa, o Vallingby Centrum, de 1954, foi o primeiro shopping planejado e administrado de forma singular, na Suécia, expandindo futuramente para a França e Inglaterra e, finalmente, para o restante da Europa (BIENENSTEIN, 2001). Na Europa do final da década de 70, cerca de 25 milhões de metros quadrados de shopping centers foram construídos, sendo os países mais tímidos, a Alemanha e a Itália, em função de planos diretores de desenvolvimento urbano; nos anos 2000, muitos desses empreendimentos na Europa Ocidental passaram por reformas com o objetivo de se adaptarem ao novo público e manterem-se competitivos (BIENENSTEIN, 2001).

No Brasil, o primeiro shopping construído foi o Iguatemi, 1966, na Avenida Faria Lima, cidade de São Paulo, seguindo o padrão arquitetônico norte americano e, cinco anos mais tarde, foi construído o Conjunto Nacional de Brasília, enquanto que no Rio de Janeiro, o primeiro shopping surgiu na década de 80, no momento em que a indústria foi impulsionada (BIENENSTEIN, 2001).

Segundo Pintaudi (1989), o surgimento dos shopping centers no Brasil está articulado à intensa urbanização da economia e crescimento da população a partir da década de 1960, que se concentrou no Sudeste brasileiro. A autora destaca que os shopping centers [...] aparecem num momento em que a economia brasileira se desenvolve com a formação de monopólios, e representam esta tendência em nível das atividades comerciais varejistas, que não possuíam poder de mercado, exceto as grandes lojas e os supermercados [...], (PINTAUDI, 1989). A autora associa ainda o desenvolvimento do setor de shopping center no Brasil, à entrada do público feminino no mercado de trabalho, ao crescimento das grandes cidades, a necessidade de segurança e conforto e a alta da disponibilidade de recursos de fundos de pensão nesse tipo de empreendimento.

Segundo a ABRASEL, Associação Brasileira de Bares e Restaurante (2014); se nos Estados Unidos os shopping centers estão fechando ou encerrando seu ciclo de vida; no Brasil, a construção dos chamados open malls tem um longo caminho pela frente (ABRASEL, 2014).

Dados do Censo Abrasce 2013, apontam que 13% do mercado de shopping center no Brasil estão classificados no quesito especializado: outlet, lifestyle, open mall (ABRASCE, 2013).

“Tudo que existe de shopping center no Brasil, seja aberto ou fechado, é influência americana. É assim desde a chegada dos chamados ‘caixotões’ – por fora, uma tremenda

construção, mas que só é vivenciada quando se está lá dentro – que marcaram o início dessa indústria no país”; Luiz Fernando Veiga, presidente da Abrasce, (ABRASCE, 2013).

2.8 Capacidades dinâmicas, competências e estratégia

Uma análise feita quanto as capacidades dinâmicas, envolvem os sistemas organizacionais que são uma combinação de pessoas onde essas capacidades estão relacionadas a construção, manutenção de recursos, equipe, clientes, produtos, reputação e capital físico, ou seja, estão ligadas a capacidade de gestão do shopping center como empreendimento (WARREN, 2008).

Teece (1997) afirma que as capacidades dinâmicas dão condições as empresas de criarem, implantarem e protegerem os ativos intangíveis que sustentam o desempenho dos negócios a longo prazo e quando essas competências são fortes e praticadas com excelência, o negócio evolui.

Essa medição não é simples, mas uma das ferramentas para isso pode ser a comparação entre empresas que se destacam nessa otimização de recursos e adaptações, bem como o número de ações inovadoras praticadas em determinado período pelo shopping center avaliado; a capacidade de ouvir seus consumidores e colocar em prática os seus desejos, alinhando todos os recursos disponíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

O termo Capacidades Dinâmicas vem da tradução aproximada da expressão Dynamic Capabilities em inglês. Capability significa a capacidade ou o poder de fazer algo por meio do uso de competências e habilidades (TEECE, 1997). Uma máquina pode ter certa capacidade de produção, mas não é capaz de fazer algo sem alguém para manejá-la com competência e habilidades e, sendo assim, capability não é o conceito de capacidade de produção.

Dosi, Faillo e Marengo (2008) citam que as características gerenciais e as ferramentas de diagnósticos são o centro das capacidades dinâmicas. Segundo o conceito inicial de Teece et al. (1997), que diz que as capacidades dinâmicas estão relacionadas a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança, o autor diz que existem três condições que sustentam as capacidades dinâmicas: (a) capacidade de sentir o contexto do ambiente; (b) capacidade de aproveitar oportunidades; e (c) capacidade de gerenciar ameaças e transformações.

Segundo Lei, Hitt & Bettis (1996), que tratam sobre o conceito de competência essencial, consideram que essa é um conjunto central de definição e solução de problema que dá à organização, opções de crescimento estratégico para interagir com seu ambiente. Hafeez,

Zhang & Malak (2002) caracterizam competências essenciais como recursos físicos, intelectuais e culturais.

Quanto a definição de estratégia, Mintzberg (2000) diz: “Não será fácil. A formação de estratégia é um espaço complexo. E dez é um número muito grande para cérebros acostumados a sete mais ou menos dois. Mas o erro, caro Brutus, não está nem nas estrelas nem em nós, mas no processo em si. A formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta àquele que pode ser um ambiente exigente. Tente apenas deixar tudo isso de lado e veja o que acontece!”

No estudo de Porter sobre estratégia (1989), a definição é abordada sob o foco de obtenção de vantagem competitiva. A vantagem competitiva é o resultado do planejamento e da implementação bem-sucedida de uma estratégia, que gera valor e rentabilidade acima da média do segmento (PORTER, 1991).

Com o enfrentamento das forças competitivas do ambiente, é possível definir o posicionamento estratégico da empresa e superar a concorrência (PORTER, 2008). Para isso, há três estratégias de sucesso, ainda segundo Porter (2008): liderança no custo total, diferenciação ou enfoque. Liderança no custo, que é a capacidade de liderança exclusiva; e diferenciação, voltada ao fornecimento de um produto exclusivo; podem ser aplicadas em toda a empresa; já o enfoque deve estar alinhado com o segmento o qual a empresa atua (PORTER, 1989). O enfoque está baseado num escopo que objetiva um grupo comprador diferenciado, num campo de atuação específico geográfico (PORTER, 2004).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Método e tipo de pesquisa

A metodologia utilizada para compor este estudo foi a qualitativa, por se tratar de um assunto de cunho interpretativo. O cunho interpretativo, por ser subjetivo, envolve valores pessoais de quem o elabora, além de ser restrito ao contexto; quando o objetivo de um estudo é compreender um fenômeno, buscar padrões, gerar significados de forma indutiva, a partir de experiências pessoais, culturais e históricas, onde o pesquisador deve optar por este modelo (CRESWELL, 2010).

A metodologia qualitativa pode ser classificada em três principais: exploratória, descritiva e explicativa (HESSE-BIBER; LEAVY, 2010). A exploratória deve ser escolhida quando um problema ou questão de pesquisa é pouco explorado para identificar padrões, ideias, suposições, com o ensejo de buscar a compreensão do fenômeno de forma a confirmar e/ou identificar suposições para serem pesquisadas posteriormente (COLLIS; HUSSEY, 2005). Na segunda, a descritiva, faz-se uso de descrições densas para explanar a realidade social de um determinado processo ou fenômeno complexo (HESSE-BIBER; LEAVY, 2010). Já na terceira, a explicativa, o investigador tenta identificar e explicar os fatores que influenciam ou determinam a ocorrência dos fenômenos, estabelecendo relações entre os tópicos que os compõem (PATHAK, JENA; KALRA, 2013).

Um conceito oportuno a ser citado nesse trabalho é o da fenomenologia, definida como a ciência que parte do “zero”, sem pressuposições, cujo foco está no que é dado pela intuição, princípio o qual surge o conhecimento original e verdadeiro, dado pela intuição e devendo ser aceito como se apresenta (MOREIRA, 2002).

O método fenomenológico é facilitado pelo conhecimento de ideias básicas, onde as raízes do conhecimento estão nas coisas, nos fenômenos, no senso comum, na consciência de quem o conhece, para quem os fenômenos fazem sentido, para os especialistas; para quem a Fenomenologia é a ciência concebida no rigor das essências (HUSSELR, 2001).

Esta pesquisa fez uso da estratégia de pesquisa qualitativa básica de caráter exploratória, porque neste tipo de estudo o investigador é capaz de coletar os dados no ambiente natural em que ocorre o fenômeno de estudo e desta forma consegue interpretar por meio dos significados que as pessoas atribuem a um fenômeno pouco explorado (CRESWELL, 2010).

O fenômeno aqui caracterizado é a fotografia do setor de shopping centers a partir da visão profissional de executivos atuantes na área.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi feita por meio da técnica de entrevistas em profundidade com executivos de shopping centers. Achou-se pertinente coletar os dados por meio desta técnica porque, segundo Collis e Hussey (2006), é a maneira de coleta de dados por meio do qual os entrevistados respondem as perguntas relacionando-as com o que eles fazem, pensam ou sentem sobre o tema que está sendo investigado.

3.3 Análise dos dados

Aprofundando a análise dos dados coletados, as nove entrevistas, foi utilizada a metodologia de Susan Spiggle (1994). Através dessa metodologia foi possível identificar os pontos comuns entre os conceitos/respostas apresentados através das perguntas, bem como os pontos divergentes.

Como metodologia, a autora Spiggle baseia-se em seis etapas: categorização, comparação, dimensionalização, integração, iteração e refutação.

Na categorização classificamos ou rotulamos as unidades de dados. Para ter descrições detalhadas dos dados, é preciso categorizá-los e, feito isso, codificá-los. O objetivo da categorização é identificar possibilidades de algum fenômeno mais geral. Segundo a autora, categorizar é nomear fatos semelhantes ou não, encontrados nos dados (SPIGGLE, 1994).

Comparar as diferenças e as semelhanças entre os dados coletados, fornece diretrizes para dados adicionais. Isso dá condições de imprimir lógica aos dados coletados, semelhantes ou não. À medida que a análise avança, o investigador pode realizar comparações de maneira sistemática e metódica (SPIGGLE, 1994).

Com a categoria definida, o pesquisador pode avaliar os seus dados e características com dimensões mais sólidas. As propriedades representam dimensões conceituais que variam ao longo dos dados que formam o constructo (SPIGGLE, 1994).

Através da fundamentação dos dados, a teoria é reconstruída fundamentada em dados coletados e classificados conforme lógica dimensionada. A construção da teoria leva o pesquisador para a identificação de temas, de proposições, para comparar a teoria, de forma integrada (SPIGGLE, 1994).

Nesse trabalho, o processo utilizado foi o de categorização, que é um processo de classificação ou rotulagem de unidades de dados ou unidades de significado.

A categorização preza identificar um pedaço de dados como parte representante ou exemplo de um fato mais geral. Envolve nomear ou dar rótulos para as instâncias do fenômeno encontrado nos dados (MCCRACKEN, 1988). Uma passagem categorizada com um rótulo

específico pode ter algumas palavras ou muitas páginas. Como exemplo, uma passagem pode ter várias categorias para o pesquisador, bem como vários rótulos.

As categorias de análise foram feitas pós avaliação de todas as respostas dos entrevistados, e comparação entre as respostas com a identificação das semelhanças e diferenças entre elas.

Assim, foram identificadas três categorias que traduziram o estudo de modo geral, conforme segue:

- setor de shopping center
- o mercado consumidor no setor de shopping center hoje
- estratégia no setor de shopping center

Com as categorias identificadas, foi feita a análise e agrupamento dos dados coletados. As questões de pesquisa foram estruturadas usando as categorias, correlacionando-as, para que as respostas pudessem trazer a pesquisa os objetivos propostos.

3.4 Sujeitos de pesquisa

As entrevistas foram feitas pessoalmente, com nove executivos da área de shopping centers, com experiência consolidada na operação deste setor. O roteiro de entrevistas teve 12 questões formuladas com base na bibliografia estudada e estruturadas de forma a não induzir ou tendenciar as respostas dos profissionais entrevistados.

A abordagem foi feita através de reuniões presenciais pré-agendadas, em maioria, no local de trabalho desses executivos, com duração estimada de 40 a 50 minutos voltados exclusivamente as perguntas e respostas. Os profissionais são, em sua maioria, superintendentes de shopping centers, com mais de 15 anos de experiência na área, gêneros diversos, idade entre 40 e 60 anos, formação acadêmica diversa, nível de escolaridade de pós-graduação e mestrado.

Os empreendimentos geridos por esses profissionais ficam na cidade de São Paulo, sendo 03 deles na grande São Paulo: Mogi das Cruzes, Cajamar e São Caetano do Sul. Um dos gestores consultados, atua na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, no Shopping Cidade BH. O Quadro 1 exibe o perfil dos executivos que foram entrevistados no durante a pesquisa exploratória:

Quadro 1: Perfil dos executivos entrevistados

Nome	Faixa etária	Nível	Formação acadêmica	Cargo	Empreendimento	Operadora	Local da entrevista
Alexandre Bicudo	Entre 40 e 45 anos	Pós-Graduação	Administrador e advogado	Superintendente	Shopping Paulista	Ancar Ivanhoé	Shopping, café
Sávio Baldam Cajé	Entre 35 e 40 anos	Pós-Graduação	Administrador	Superintendente	Anhanguera Park Shopping	Própria	Shopping, reunião
Sylvio Carvalho Netto	Entre 45 e 55 anos	Mestrado	Administrador	Diretor	SP Market	Grupo São Joaquim	Shopping, reunião
Luciane Starling	Entre 40 e 45 anos	Pós-Graduação	Contadora	Superintendente	Shopping Cidade BH	Própria	Casa do entrevistado, ligação telefônica.
Profissional experiente	Entre 40 e 50 anos	Pós-Graduação	Arquiteto	Superintendente	Shopping no interior de São Paulo	Não informado	Shopping, café
Andrea Franco	Entre 40 e 45 anos	Pós-Graduação	Publicitária	Superintendente	Mogi Shopping	HBR Realty	Shopping; ligação de vídeo
Beatriz Alves	Entre 45 e 55 anos	Não informado	Não informado	Superintendente	Park Shopping São Caetano	Multiplan	Shopping, reunião
Marcia Saad	Entre 45 e 50 anos	Pós-Graduação	Bacharel em Matemática	Executiva de Shopping Center e Varejo			Escritório, café
Rogério Miola	Entre 40 e 50 anos	Mestrado	Propaganda e Marketing	Superintendente	Shopping Vila Olímpia	Multiplan	Shopping, reunião

Fonte: elaborado pela autora deste estudo (2018) com base nos dados coletados no campo.

3.5 Matriz de amarração

O quadro abaixo tem a finalidade de concatenar a teoria com o objetivo geral, bem como as perguntas (APÊNDICE I) que foram desenvolvidas como instrumento de pesquisa. Para a formulação desse quadro, foram considerados os autores utilizados como referência teórica, para a aplicação no campo de pesquisa deste trabalho.

Constructo/ Conceito	Autores sobre o tema	Resumo do que o autor escreveu	Questões de pesquisa (Q0X) Instrumento de pesquisa
O setor de shopping center	CARVALHO et. al (2018) ABRASCE (2018) DIDION (2015) ANSELMSSON (2016); SMITH (2015); DEMIRKAN SPOHRER, (2010). PADILHA, (2006) BIENENSTEIN (2001) PINTAUDI (2001) LANGONI (1984) ALBERTINI (2010) VAROTTO (2006) TURBAN (2004) JOSH SANBURN (2017)	- Influência norte americana e tendências; - Sobrevivência do shopping; - Competitividade; - Desafios e ameaças do setor	Q01 – Qual foi o nível de influência externa na vinda dos shoppings ao Brasil? Q02 – Você acha que os shoppings ainda seguem tradições e tendências norte americanas ainda hoje? Q03 – Desde a instalação dos primeiros shopping centers no Brasil, houve uma fase de superinvestimentos nesse empreendimento e vários novos players participaram disso. Você acha que esses investimentos foram planejados ou foram entusiastas demais? Q04 – O que o shopping tem de atraente hoje; o que permaneceu e o que mudou desde os pioneiros no Brasil?

	SHARON O'MALLEY (2016)		Q08 – Qual a influencia do mercado online no desempenho do shopping? Q09 – Quais/quem são os concorrentes dos shopping centers hoje em dia? Q10 – Quais as ameaças que afetam o desempenho hoje, do shopping?
O frequentador do setor de shopping center	CARVALHO et. al (2018) PARENTE et.al (2012) CHEBAT, MICHON, HAJ-SALEM, & OLIVEIRA (2014) SCHWARTZ (2015) KOTLER et. Al (2001)	- As novas gerações; - O gênero do frequentador - Identidade do frequentador	Q05 – O que mudou na visão do consumidor (frequentador) e a vinda das novas gerações, com relação aos shopping centers? Q06 – Quem é o consumidor (frequentador) que vem ao shopping center hoje, e de que classe social ele é? Q07 – O gênero do consumidor (frequentador) influencia na predileção por determinado shopping ou pelo shopping simplesmente?
Estratégia no setor de shopping centers	TEECE (1997) WARREN (2008) EISENHARDT (2000) MARTIN (2000) DOSI et. al (2008)	- Recursos e capacidades e competências	Q11 – Na sua opinião, o que os shopping centers precisam fazer para manterem-se competitivos? Q12 – Que dica você daria a um recém-administrador de

	<p>HITT & BETTIS (1996)</p> <p>HAFEEZ, ZHANZ & MALAK (2002)</p> <p>MINTZBERG (2000)</p> <p>MOREIRA (2002)</p> <p>HUSSELR (2001)</p> <p>PORTER (1989-1991- 2004-2008)</p>		<p>shopping center; o que ele deve ficar atento e o que ele deve evitar?</p>
--	--	--	--

4 TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Com base nas entrevistas realizadas, foram definidas três categorias de análise a seguir:

1) o setor de shopping center; 2) o mercado consumidor no setor de shopping center hoje; e 3) a estratégia no setor de shopping center hoje.

As três categorias acima, originaram-se dos dados coletados que serão comentados de acordo com as diferenças e semelhanças dos depoimentos dentre os entrevistados.

Quadro 2: Categorização dos dados.

categoria	unidade de significado US	entrevistados	palavras/trechos-chave
1 SETOR DE SHOPPING CENTER (Q1+Q2+Q3+Q4+Q8+Q9+Q10)	US1 influencia do mercado internacional	veio igual e permanece influenciado pelo mercado externo	E1, E4, E5 "sempre influência americana", "bigboxes", "veio igual", "inspirado muito claramente no modelo americano", "conceito puro, ainda hoje, nos espelhamos nos americanos"
		houve adaptação ao mercado brasileiro	E2, E3, E6, E7, E8, E9 "Ele teve que vir diferente", "tropicalização", "houve uma mudança", "modelo tão vencedor que supermos o modelo lá fora", "tentaram o padrão americano", "vieram para o Brasil já adaptados", "houve sim adaptação", "melhoramos o processo"
	US2 setor hoje	segue as tendências externas	E1, E4, E7, E8 "varejo é muito influenciado pelos americanos", "Sim segue", "as referencias são americanas", "Ainda seguem"
		não segue as tendências externas	E2, E3, E5, E6, E9 "identidade própria", "condição é diferente", "criamospor aqui", "contexto interno de funcionamento não é igual", "trilhamos nosso caminho por aqui", "O nosso negócio está acontecendo cada vez mais independente do que está lá fora", "Achamos um caminho próprio"
		houve planejamento na implantação	0 "mercado de shopping expandiu demais", "houve euforia", "não houve pesquisa efetiva para a implantação", "raciocínio exagerado", "Houve uma euforia", "Não acho que foi planejado", "poucos empreendedores que usaram uma estratégia adequada", "Houve um super investimento, de cunho mais imobiliário do que varejista", "Com certeza houve euforia", "Faltou essa experiência desse entendimento"
		não houve planejamento na implantação	todos
		atração - ponto+ambiente+qualidade da loja	E1, E2, E3, E6 "qualidade do ponto", "qualidade do lojista", "atrativo nas lojas e diversidade", "ambientação", "questão estética e arquitetônica"
	atração - segurança	E3, E4, E6, E7 "segurança"	
	atração - entretenimento	E2, E3, E8, E9 "entretenimento"	
	atração - experiência + conveniência	E4, E5, E7 "fazer dentro do shopping", "experiência", "conveniência"	
	US3 competição	influencia ON LINE impactou pouco ou negativamente	E3, E5, E7, E8 "roubo de vendas", "em geral ainda não é sentida a influência do mercado on line", "impactou vários segmentos", "representa muito pouco"
		ON LINE gerou mais opção e complementariedade	E1, E2, E4, E6, E9 "mais opção ao consumidor", "agrega possibilidades", "são complementares esses mercados", "complementares", "entrosamento", "integração dos dois ambientes"
		concorrência e ameaças	E1, E2 "comércio de rua"
			E1, E2, E3, E4, E5, E8 "on line"
			E2, E3, E4, E6 "shopping centers"
	E1, E5, E6, E8 "economia", "crise economica"		
2 MERCADO FREQUENTADOR NO SETOR DE SHOPPING CENTER (Q5+Q6+Q7)	US4 consumidores	visão - o que mudou quem é o consumidor/gênero público feminino	E1, E2, E3, E5, E6, E8 "experiência", "social", "lazer" E1, E3 E5, E7 "democrático" E2, E8 "feminino", "a maioria são mulheres"
3 ESTRATÉGIA NO SETOR DE SHOPPING CENTER (Q11+Q12)	US5 recursos	ambiente	E1, E2, E4, E6, E8, E9 "viabilizar o shopping para que o lojista tenha bom desempenho", "profissionalização do lojista"
		relacionamento lojista inovador	E2, E3, E7 "inovador"
		equipe	E7, E8 "equipe boa", "boa equipe"
	US6 capacidades e competências	mesmo objetivo	E1, E4 "mesmo objetivo"
		clima colaborativo	E1, E2, E4, E6, E8 "Integração de todas as áreas", "equipe (...)bem nivelada", "clima colaborativo", "trabalho conjunto"
transparência		E6, E7 "transparente", "transparência na ADM"	

Fonte: elaborado pela autora deste estudo (2018) com base nos dados coletados no campo.

4.1 O setor de shopping center

A primeira categoria definida acima refere-se às perguntas: um, dois, três, quatro, oito, nove e dez, que fazem parte do Apêndice I desse estudo, tendo como objetivo, detectar se houve mudanças no equipamento shopping center e seu uso, desde as primeiras unidades implantadas no Brasil; quais as tendências que predominam nesse mercado, se ele é planejado, o que é atraente nele, como o mercado online está interagindo com o shopping, quem é a concorrência e quais as ameaças-desafios enfrentados pelo shopping center hoje.

Os shopping centers começaram sua trajetória nos EUA e chegaram ao Brasil, São Paulo, em 1966, com a implantação do shopping Iguatemi Faria Lima. Os primeiros implantados no Brasil eram todos muito parecidos entre si e com os que já existiam lá fora em termos arquitetônicos e, com o passar das décadas, mudaram os formatos e aparências. O objetivo aqui é entender como aconteceu essa mudança e até que nível ainda são seguidas as tendências vindas do mercado americano. Quando surgiram nos EUA, tinham o objetivo exclusivo de centralizar as compras do cliente potencial. Para isso, era dada ênfase somente as lojas dentro deles, e não ao equipamento propriamente dito. O *mall* era escuro e a iluminação era exclusiva das lojas para que somente elas ficassem em evidência. Já no Brasil, embora as primeiras unidades tivessem copiado esse modelo arquitetônico, foram incorporadas outras características no shopping center, não presentes nos EUA e em função do mercado brasileiro. Dos nove entrevistados, apenas 30% deles acham que o shopping center chegou no Brasil e permaneceu igual ao que era nos EUA. Como no caso do entrevistado 05, “...ainda hoje, nos espelhamos nos americanos.”

Os demais entendem que essa chegada já veio com diversas modificações que superaram até mesmo a eficiência de operação comparada a do mercado norte americano, como é o caso do entrevistado 6: “... modelo tão vencedor que superamos o modelo lá de fora.”

As referências bibliográficas que apontam para a categoria acima e justificam a análise também acima, seguem repetidas abaixo:

- ““Tudo que existe de shopping center no Brasil, seja aberto ou fechado, é influência americana. É assim desde a chegada dos chamados ‘caixotões’ – por fora, uma tremenda construção, mas que só é vivenciada quando se está lá dentro – que marcaram o início dessa indústria no país”; Luiz Fernando Veiga, presidente da Abrasce, (ABRASCE, 2013).”

No que tange ao seguimento das tendências e referências externas pelo mercado brasileiro, as opiniões dividiram-se. Os entrevistados 1, 4, 7 e 8 acreditam que o mercado norte-americano domina as tendências e referências a serem seguidas pelo mercado brasileiro, sendo

uma das explicações, o desejo brasileiro de ter as marcas americanas, além da crença de alguns de que os produtos vindos de fora, são superiores aos brasileiros: depoimento do entrevistado 6: “...O brasileiro ainda vê o modelo americano de varejo como sendo um modelo altamente desejado. Ainda há uma supervalorização do que vem de fora e pode ser um reflexo ainda da nossa colonização, pois temos produtos de qualidade igual ou superior aos deles.”.

Já os entrevistados 2, 3, 5, 6, 8 e 9 acham que desde a vinda dos shopping centers para o Brasil, as tendências seguidas são próprias e adaptadas a realidade do mercado nacional, e um dos pontos interessantes comentados que justifica essa posição, está relacionado a falta de espaço no Brasil, no momento da implantação do shopping center. Os norte americanos iniciaram esse mercado em áreas distantes dos centros comerciais e fizeram os empreendimentos planos. Já no Brasil, eles começaram nos grandes centros de São Paulo e foram verticalizados para adaptarem-se as condições encontradas. O entrevistado 8 comenta: “...os shopping centers aqui no Brasil, eram verticais. A maioria, feitos em pouco espaço, prédios retrofitados/fundidos, o que acarretava mais elevadores, escadas rolantes; mais manutenção, maior custo fixo, maior condomínio.”.

As referências bibliográficas que apontam para a categoria acima, seguem repetidas abaixo:

- “Segundo Pintaui (1989), o surgimento dos shopping centers no Brasil está articulado à intensa urbanização da economia e crescimento da população a partir da década de 1960, e que se concentrou no Sudeste brasileiro. A autora destaca que os shopping centers [...] aparecem num momento em que a economia brasileira se desenvolve com a formação de monopólios, e os shopping centers representam esta tendência em nível das atividades comerciais varejistas (...)”

Do ponto de vista de planejamento e investimento nesse tipo de empreendimento, todos foram unânimes na concordância de que houve exagero; uma euforia entre os anos de 2014 e 2017, na construção e implantação de shopping centers no mercado brasileiro, mais intensa na capital e Estado de São Paulo, mas presente no Brasil todo. Comentam que com a crise de 2008 na América do Norte, muitos investidores vieram ao Brasil com expectativas positivas e o mercado imobiliário detinha um estoque considerável de áreas disponíveis. O varejo estava em alta e esses investidores resolveram aplicar seus recursos em grandes centros comerciais como os shopping centers. Afirmam que muitos participantes desse mercado imobiliário não tinham experiência em varejo, daí o fracasso e ou repasse/venda, alguns anos depois, de muitos dos empreendimentos novos recém construídos.

Entrevistado 1: *“...existem mercados superofertados em shopping na comparação ABL versus população.”*

Entrevistado 2: *“Sem dúvida houve euforia, muita gente entrou nesse ramo sem saber operar e alguns fizeram sucesso e outros não.”*

Entrevistado 3: *“...não houve pesquisa efetiva para a implantação de shopping centers.”*

Entrevistado 4: *“Houve uma euforia. E não acho que foi um fenômeno apenas brasileiro.”*

Entrevistado 5: *“Não acho que foi planejado. Era um mercado que dava bom resultado, mas quem não entendia disso, não se estabeleceu.”*

Entrevistado 6: *“O boom foi claro naquele momento e nem todos os grupos tiveram essa clareza de não se endividarem muito para abrir novos negócios à revelia. Aí tiveram o resultado negativo agora com a vinda da crise econômica. Há empreendimentos com uma vacância altíssima, com um custo altíssimo para o lojista e isso não é sustentável.”*

Entrevistado 7: *“Houve um superinvestimento, de cunho mais imobiliário do que varejista”.*

Entrevistado 8: *“Com certeza houve euforia, inclusive dos investidores internacionais. O Brasil era a “bola da vez”.”*

Entrevistado 9: *“Faltou essa experiencia desse entendimento de maturação efetiva do equipamento.”*

As referências bibliográficas que apontam para a categoria acima, seguem repetidas abaixo:

- *“(PINTAUDI, 1989). A autora associa ainda o desenvolvimento do setor de shopping center no Brasil, à entrada do público feminino no mercado de trabalho, ao crescimento das grandes cidades, a necessidade de segurança e conforto e a alta disponibilidade de recursos de fundos de pensão nesse tipo de empreendimento.”*

Sobre a atratividade do shopping center nos dias atuais, as opiniões concentraram-se nos aspectos de segurança, ambientação, conveniência e experiência do cliente. Ainda dentro do ponto de vista da experiência, o shopping como ponto de encontro e integração entre as pessoas, bem como um espaço de lazer e entretenimento também foram itens citados. Entrevistado 2: *“O consumidor não quer perder tempo. Ele quer conveniência, facilidade, praticidade, se não vai embora e não volta.”*

Entrevistado 7: *“Ele é mais conveniente e ao consumir prefere pagar um pouquinho mais caro, mas ganhar mais tempo de forma segura.”*

Entrevistado 4: *“O shopping continua sendo uma opção de ambiente controlado. O consumidor*

vai às compras sem essa preocupação. Temos problemas, mas conseguimos contorná-los mais facilmente. Seja para consumir ou para entreter, o shopping continua oferecendo segurança.”

Entrevistado 3: *“De atraente hoje, há duas coisas que o diferencia do mercado: segurança (é quase core business do shopping), a ambientação, entretenimento e serviço.”*

As referências bibliográficas que apontam para a categoria acima, seguem repetidas abaixo:

- *“No Brasil, o shopping center quando chegou foi percebido como um local que oferece infraestrutura, como banheiros e serviços de alimentação e estadia por algumas horas e, principalmente, segurança, em comparação às lojas de rua (PARENTE et al 2012). É um setor relevante, de 538 unidades de shopping centers em 2015, com um total em área bruta locável de 14.680m², (ABRASCE, 2016).”*

O comércio online, digital ou eletrônico (variações de expressões ouvidas) foi apontado em maioria como sendo uma tendência irreversível e complementar ao mercado de lojas físicas, embora algumas opiniões citem esse mercado como concorrente também. Alguns entendem que os lojistas estão preparados para a digitalização e outros ainda não se mexeram (shopping centers regionais). Todos mencionam a importância de o shopping abrir-se para esse mercado e atualizar-se constantemente para trazer para perto o novo consumidor que quer mais opção de compra e é mais antenado as novidades e facilidade que o online pode trazer.

Entrevistador 1: *“Essa é uma tendência irreversível. Cabe ao empreendimento shopping manter-se atualizado e atraente.”*

Entrevistador 3: *“São perdidas várias pequenas fatias do desempenho no geral. Porém, dependendo do jeito que o shopping se relaciona com o mercado online, o shopping pode promover uma receita.”*

Entrevistador 9: *“Num futuro próximo, teremos a integração dos dois ambientes. Não vejo como concorrentes, ameaça ou entrave. São experiências de compras distintas. Se hoje você pode comprar um livro eletrônico, há muita gente que prefere o livro físico ainda.”*

As referências bibliográficas que apontam para a categoria acima, seguem repetidas abaixo:

- *“Ainda neste estudo de Fantoni et al. (2014), foi indicado que as compras físicas e online são complementares e têm vantagens e desvantagens iguais para os varejistas, de acordo com esta pesquisa, uma vantagem é a desnecessidade de espaços não rentáveis de estoque, no caso de comércio online; já uma*

desvantagem é o alto custo de transporte e entrega, além da agilidade nem sempre possível, o que desagrada o consumidor final.”

- “As grandes operadores de shopping centers tem apontado para a convergência da loja física e da loja virtual, o que é chamado de conceito multicanal o que atrai a geração millenials, já habituada a navegar nas duas modalidades (CARVALHO; 2018).”

A concorrência é vista de modo tradicional. O comércio de rua e o mercado online encabeçam as opiniões, embora há dois entrevistados que enxergam a concorrência de forma abrangente: tudo que cerca e desvia o dinheiro do consumidor do shopping; uma viagem, uma festa, a casa de um amigo e assim por diante, como citam os entrevistados 8 e 9. Entrevistado 8: *“Tudo concorre com o shopping. Tudo o que for lazer, concorre com o shopping; viagens; um jantar na sua casa; tudo aquilo que tira o cliente do shopping.”*

Entrevistado 9: *“Hoje concorremos pelo dinheiro que está no bolso do consumidor de modo geral. Os shopping centers são seus concorrentes em primeira instância. Acho que é tudo e ninguém ao mesmo tempo.”*

As referências bibliográficas que apontam para a categoria acima, seguem repetidas abaixo:

- “O’Malley (2016) elenca como fator de ameaça, a disputa de modo não efetivo pelo público de gerações mais novas, os millennials, e concorda com Uberti (2014) quanto ao fechamento das lojas âncoras (de departamento) e surgimento do comércio eletrônico. Este autor ainda acrescenta que o público feminino americano, as mulheres em diversas faixas etárias contribuíram para a queda do fluxo e vendas nos shopping centers: atualmente essas mulheres passam mais tempo trabalhando, não sobrando espaço para passeios longos nos shopping centers.”

Quanto às ameaças à sobrevivência saudável do shopping, a exceção apontada é o mercado online. Os demais pontos citados permanecem os tradicionais que são: comércio de rua, os próprios shopping centers e a economia. Entrevistado 1: *“O online concorre e novamente, cabe a nós tornarmos a experiência física cada vez mais diferenciada e atrativa para o consumidor.”*

Entrevistado 4: *“A questão macroeconômica, a oscilação do dólar; os ciclos oscilam demais e é complicado. No meio do ano, a paralisação de caminhoneiros nos afetou muito. De fato, as*

questões macroeconômicas são as que mais afetam o desempenho do shopping, na minha opinião.”

As referências bibliográficas que apontam para a categoria acima, seguem repetidas abaixo:

- “O’Malley (2016) elenca como fator de ameaça, a disputa de modo não efetivo pelo público de gerações mais novas, os millennials, e concorda com Uberti (2014) quanto ao fechamento das lojas âncoras (de departamento) e surgimento do comércio eletrônico. Este autor ainda acrescenta que o público feminino americano, as mulheres em diversas faixas etárias contribuíram para a queda do fluxo e vendas nos shopping centers: atualmente essas mulheres passam mais tempo trabalhando, não sobrando espaço para passeios longos nos shopping centers.”
- “O percentual de queda é de aproximadamente 58,6%; Millennials procuram experiências e entretenimento segundo O’Malley (2016), pois se os shopping centers quiserem tornar-se mais interessantes que os smartphones dessa geração, eles terão que criar experiências inovadoras o suficiente para superarem os atrativos dos aplicativos presentes nos celulares, afinal, uma vez no shopping, pode ser que os millennials façam compras também. O Conselho Internacional de Shopping Centers (2016) informa que os clientes compram itens de liberdade de escolha, como eletrônicos e moda, em cerca de 48% de suas visitas ao shopping. Feito isso, procuram alimentação em cerca de 43% das vezes.”

4.2 O mercado consumidor no setor de shopping center hoje

A segunda categoria refere-se às perguntas cinco, seis e sete, que fazem parte do Apêndice I desse estudo, tendo como objetivo, analisar as características do mercado consumidor que frequenta o shopping center hoje. Quem é esse consumidor, o que ele procura e qual a influência dos gêneros na frequência e escolha do shopping center.

Os executivos foram questionados sobre como enxergam o consumidor do shopping center; se ele permanece similar aos primórdios ou o que mudou desde então com o passar das décadas e chegada das novas gerações acompanhadas da tecnologia. Segundo alguns dos entrevistados, um fator que permanece atual é a segurança. O consumidor prefere o shopping para realizar suas compras porque ele é seguro e oferece infraestrutura de atendimento. O que mudou e ou complementou a predileção pelo shopping está relacionado ao ponto de encontro

entre as pessoas, que querem passar momentos de lazer dentro dele e, portanto, conviver socialmente nele. A questão do encontro proporciona além do convívio, a vivência de experiências e busca de entretenimento; duas expressões unanimemente utilizadas pelos entrevistados ao longo das conversas. O entrevistado 5 menciona: *“O shopping tem a capacidade de se adaptar por tem o cunho social, de socializar. De fazer com que as pessoas estejam integradas...”*. O entrevistado 3 concorda: *“Mudou a questão do shopping ser somente para compras, e passa a ser mais forte no convívio social e na geração de experiências para o frequentador. Essa é a consolidação do hub social.”*. O entrevistado 6 complementa com o fator segurança como permanente: *“O shopping continua sendo um ponto de encontro. E isso tem muita força no dia a dia do brasileiro, e muito em função da segurança.”*

Quanto a identificação do consumidor atual, a expressão mais usada foi “democrático”, definindo o shopping center como um ponto de encontro de todos os gêneros e classes sociais, embora o consumidor prefira frequentar aquele que mais assemelhe-se ao seu perfil, tendo o mix de loja determinante nessa escolha, caracterizado como um item fundamental na atração do cliente foco de cada shopping. Alguns disseram que o shopping center é parte integrante da vida do consumidor e que todos de modo geral, vão ao shopping, sem distinção e cada qual àquele que mais o agrada. Entrevistado 1: *“... temos um shopping democrático...”*; o entrevistado 6: *“Ele é diverso e de todas as classes, mas depende do tipo de shopping em que falamos também.”*. Entrevistado 7: *“Para mim, todo mundo hoje vai ao shopping. O BH Shopping tem 40 anos; eu tenho 40 anos, já nasci com o shopping, já procurava o Papai Noel no final do ano no shopping.”*. Dois dos entrevistados atribuem a maior frequência as mulheres; público feminino, como o entrevistado 2: *“O público é em maioria, feminino, frequenta o shopping mais de 3 vezes na semana...”*, e o entrevistado 8: *“... maioria são mulheres, o local é determinante...”*.

As referências bibliográficas que apontam para a categoria acima, seguem repetidas abaixo:

- “Para Carvalho (2018), a mulher ainda é a maior parcela do consumidor a frequentar os shoppings, pois vê no shopping, um local onde pode se reunir com amigos e passar horas seguras de lazer, aliado a compras de conveniências e, no caso dos homens, esses preferem as compras online, ou as lojas mais próximas as suas casas ou locais de trabalho. Classifica as novas gerações como amantes do comércio digital; das compras através de cliques e na palma da mão.”
- “Já um outro estudo feito pela consultoria administrativa A.T. Kearney (2016), demonstrou que 95% das compras de varejo são realizadas em lojas físicas. Esta

pesquisa foi feita com 2500 consumidores americanos e ratificou o futuro da permanência das lojas físicas para aquela amostra.”

- “Outra pesquisa demonstrou que dois terços dos consumidores que também faziam compras online, visitavam as lojas físicas antes e depois da compra por cinco razões distintas, (FANTONI ET AL., 2014). Sobre esta questão das compras online Fantoni et al. (2014) existem 5 pontos: (1) itens de experimentação são preferencialmente comprados em lojas físicas; (2) levar as compras para casa imediatamente, sem precisar esperar por elas; (3) realizar o pagamento no local, ao invés de online; (4) preferência em pesquisar online na loja, mas efetivar a compra na loja pessoalmente; (5) preferência em realizar trocas na loja física e imediatamente.”

4.3 A estratégia no setor de shopping center hoje

A terceira categoria está relacionada as questões onze e doze, que fazem parte do Apêndice I desse estudo, tendo como objetivo avaliar os recursos e capacidades importantes para competir com sucesso no setor de shopping center brasileiro; como agem para se manterem competitivos e o que é importante na gestão praticada.

Para manterem-se competitivos no mercado de shopping center brasileiro, muitos pontos foram citados, mas com semelhança grande entre si. Um ambiente agradável, renovado, seguro e identificado com o público alvo, esteve presente nas expressões de mais da metade dos entrevistados. O bom relacionamento com o lojista bem como o profissionalismo desse, aliados a um custo fixo baixo e sustentável, foi o segundo ponto mais mencionado pelos executivos da área. Outros pontos levantados que remetem a competitividade foram a diferenciação, a inovação, prestação de serviços e o relacionamento constante e atualizado com o consumidor através das redes sociais e diversos canais que devem ser abertos para que o consumidor esteja ligado ao shopping e fortaleça o vínculo; o hábito de frequentá-lo. Entrevistado 9: *“Temos que ter o espírito de servir em nível de prestação de serviços.”*. Entrevistado 1: *“Quanto mais o cliente sentir-se identificado com o shopping, melhor. Não deve ser forçado, tem que ser genuíno.”* Entrevistado 3: *“... apostar no poder de atratividade e se diferenciar. Não ter mais do mesmo...”*. Entrevistado 6: *“Atratividade e ambientação, sempre”*.

As referências bibliográficas que apontam para a categoria acima, seguem repetidas abaixo:

- “Os shopping centers, como qualquer ecossistema de soluções, devem atender ao maior número de necessidades humanas possíveis, desde as utilitárias, até as

sociais e simbólicas, enfrentando ameaças, descobrindo e explorando oportunidades (O'Malley, 2016). Isso faz com que se adaptem as necessidades e ultrapassem as adversidades macroeconômicas, (CHEBAT, et al., 2014).”

No que tange a gestão praticada, o primeiro ponto importante citado pela maioria foi o alinhamento da equipe de operações com o objetivo principal do shopping center: atender bem; realizar uma ótima prestação de serviços. Aliado a isso está o trabalho conjunto, o clima colaborativo e transparente entre as diversas frentes presentes na administração de um shopping: financeiro, comercial, operações, marketing e outras; o foco, o exemplo, a rapidez em absorver as mudanças do mercado e atualizar-se. Entrevistado 1: *“Outro ponto é ter uma perspectiva de integração de todas as áreas. As diversas áreas: comercial, administrativo, mall e marketing; todos tem que estar no mesmo objetivo”*. Entrevistado 2: *“... ter uma equipe financeira, comercial e de marketing bem nivelada e ficar atento as mudanças.”* Entrevistado 6: *“Um administrador de shopping precisa ser muito correto, transparente; é uma relação de confiança. Deve ter processos de transparência tendo uma relação positiva e próxima do lojista.”* Entrevistado 8: *“Ficar atento a toda e qualquer mudança. Conciliar todas as áreas mantendo-as conectadas, pois qualquer mudança econômica, cultural, afeta o desempenho do shopping. Ter pessoas certas nos lugares certos, com aptidões certas para a função. Tudo é muito dinâmico.”*

As referências bibliográficas que apontam para a análise acima, seguem repetidas abaixo:

- “Segundo Teece (1997), as capacidades dinâmicas dão condições as empresas de criarem, implantarem e protegerem os ativos intangíveis que sustentam o desempenho dos negócios a longo prazo e quando essas competências são fortes e praticadas com excelência, o negócio evolui. Essa medição não é simples, mas uma das ferramentas para isso pode ser a comparação entre empresas que se destacam nessa otimização de recursos e adaptações, bem como o número de ações inovadoras praticadas em determinado período pelo shopping center avaliado; a capacidade de ouvir seus consumidores e colocar em prática os seus desejos, alinhando todos os recursos disponíveis (EISENHARDT; MARTIN, 2000).”

5 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Esse estudo teve como objetivo central, descobrir como está o setor de shopping center atualmente, frente as diversas mudanças ocorridas no mercado, pelo olhar de executivos atuantes na administração desses equipamentos.

Influência externa: os shopping centers encontraram um caminho próprio ao chegarem ao Brasil. Nos Estados Unidos, as primeiras áreas de implantação eram vastas e acompanhadas de ausência de infraestrutura, o que requer uma estratégia de implantação diferenciada. Em São Paulo, o primeiro shopping já encontrou uma área reduzida para estabelecer-se, além de estar em uma região central da cidade, com infraestrutura e movimento considerável. O shopping aqui chegou vertical, sendo o investimento e o conceito já diferenciados em relação aos norte-americanos e esse, é considerado o principal ponto que sustenta a conclusão da diferenciação brasileira.

As tendências norte-americanas continuam no primeiro lugar. O frequentador brasileiro tem como referência de consumo e entretenimento o comportamento norte-americano. A feira da NRF, ou National Retail Federation, é o principal evento do setor, que alimenta os gestores de shopping centers sobre as tendências de consumo e comportamento.

Atrações e ameaças: o shopping center é atraente. Ter o ambiente, as lojas, as experiências que o frequentador busca é fundamental para ter a preferência e, assim, sustentabilidade. Ter a comunicação ideal com o frequentador alvo e encontrar os canais ideais que alcancem esse frequentador constantemente e crescentemente, é fator essencial de sobrevivência. As ameaças continuam as tradicionais: comércio de rua e os próprios shopping centers próximos ou do mesmo seguimento (outlets, open mall etc). O comércio online, embora novo, não é mencionado como ameaça, talvez por falta de conhecimento aprofundado. O futuro é o entretenimento e a prestação de serviços, claramente mencionados e perseguidos pelas operadoras. O desafio é atrair as gerações mais novas e digitais para dentro do shopping através da criação de *marketplaces* e opções de compra integradas.

O frequentador é segmentado, mas não visto como segregado. A palavra “democrático” é constantemente usada para definir o shopping center hoje, talvez com a intenção de sustentar o acesso a todos. Um ponto de encontro de propósito social, segmentado de acordo com a região em que está locado. O frequentador busca conveniência, facilidade, diversão e sociabilidade. As compras passaram para o segundo plano, consequências da visita ao equipamento.

Quanto às competências necessárias para a gestão desses equipamentos, é unânime o fator equipe. Equipe ligada ao propósito da prestação de serviços de qualidade. O relacionamento com o lojista agora é visto com parceria e trabalhado de forma integrativa. Não

há shopping sem lojista. Dentre tantos shopping centers com as mesmas marcas, mesmas lojas, os serviços e a qualidade do atendimento são vistos como um potente diferencial, além de estarem intimamente ligados ao relacionamento com os frequentadores. Os serviços foram e serão o grande diferencial competitivo que o mercado nacional encontrou no ramo dos shopping centers. Fomos os pioneiros nisso e temos sucesso.

Diante do que foi possível levantar na pesquisa, o shopping permanece ativo e inserido no contexto de vida de seus frequentadores. Seus gestores, encontraram um caminho próprio para o setor, distinto das influências externas quanto à operação, enxergam as necessidades e mudanças do mercado atual com a chegada da tecnologia e trabalham para manterem-se conectados com seus frequentadores/clientes. Não há consciência nítida dos gestores consultados, do quão complementar ou ameaçadora é a chegada da tecnologia ou comércio eletrônico, mas a atenção já está voltada para isso.

Uma limitação desse estudo foi não ter consultado lojistas com forte atuação em shopping centers, na tentativa de buscar a perspectiva deles sobre o setor, ficando aqui a sugestão de futura pesquisa complementar.

6 REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

ALMEIDA, M. R. O varejo virtual na realidade do consumidor e lojas físicas no Brasil. Periódico Científico Negócios em Projeção, 2014.

ANSELMSSON, J. Effects of shopping centre re-investments and improvements on sales and visit growth. Journal of Retailing and Consumer Services, 2016.

BIENENSTEIN, Glauco. Shopping Center: O Fenômeno e sua Essência Capitalista, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/geographia.v3i6.66>

CARVALHO, H. C. ; Isabella, G. ; MAZZON, J. A. An earthquake in the making: Survival of shopping malls in developing countries'. New Orleans. AMA Winter Conference, 2018.

CHEBAT, J. C., Michon, R., Haj-Salem, N., & Oliveira, S. The effects of mall renovation on shopping values, satisfaction and spending behaviour. Journal of Retailing and Consumer Services, 2014.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Pesquisa em administração*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRESWELL, J.W. Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto, 2010.

DEMIRKAN SPOHRER. Mall Shopping Motives and Activities: A Multimethod Approach, 2010.

DÍAZ; GÓMEZ; MOLINA. How do offline and online environments matter in the relational marketing approach? 2017.

DIDION, Joan. The White Album, 1990.

DOSI; FAILLO & MARENGO. Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms; An Introduction, 2008.

EISENHARDT E MARTIN. Dynamic capabilities: What are they?, 2000.

FANTONI, R., Hoefel, F., & Mazzarolo, M. The future of the shopping mall. 2014. Disponível em <http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-the-shopping-mall>

HAFEEZ, ZHANG & MALAK. Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence, 2002.

HESSE-BIBER; LEAVY. The Practice of Qualitative Research, 2010.

HUSSERL, Edmund. A idéia da fenomenologia. Lisboa: Edições 70, 2001.

KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LANGONI, Carlos Geraldo. Shopping Centers – Aspectos Jurídicos: Shopping Centers no Brasil. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 1984.

LEI, HITT & BETTIS. Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context, 1996.

LORCH; HERNANDEZ. Retail Development in Urban Canada, 2008.

MCCRACKEN, G. The Long Interview, 1988.

MOREIRA, D. A. O Método Fenomenológico na Pesquisa. São Paulo: Thompson Pioneira, 2002.

O'MALLEY, Sharon, Shopping Malls, 2016.

PADILHA, Valquiria. Shopping Center: A catedral das mercadorias, 2006.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PATHAK, JENA; KALRA. Qualitative research, 2013.

PINTAUDI, Silvana. Shopping Centers: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras, 1992.

PORTER, Michael E Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Management Journal, Baffins Lane, v. 12, Summer Special Issue, 1991.

PORTER, Michael E. As cinco forças competitivas que moldam a estratégia. Harvard Business Review, 2008.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro, 2004.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho. 3ª ed. Rio De Janeiro: Campus, 1989.

REINARTZ, Werner J. and V. Kumar.” On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing,” Journal of Marketing, 2000.

ROSENBAUM; OTALORA E RAMIREZ. The restorative potential of shopping malls, 2016.

ROUSSEAU; VENTER. Mall shopping preferences and patronage of mature shoppers, 2014.

SANBURN, Josh. The death and life of shopping mall. Nova York: TIME Inc, 2017.

SCHWARTZ, Nelson D. "The Economics (and Nostalgia) of Dead Malls." The New York Times. The New York Times, 2015.

SMITH, Sonia. "Big-Box Store Has New Life as an Airy Public Library." The New York Times. 2012. Web. 21 Sept. 2015.

SOUZA, L. Setor de shopping centers prevê crescimento de 5% em 2017. Relatório ABRASCE, 2017.

SPIGGLE, Susan. Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research, 1994.

TEECE, D. J. et al. Dynamic capabilities & strategic management. California, 1997.

TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. Tecnologia da informação para gestão: transformando os negócios na economia digital. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2004.

UBERTI, D. The death of the American mall. Retrieved July 1, 2017. Disponível em: <http://www.theguardian.com/cities/2014/jun/19/-sp-death-of-the-american-shopping-mall>, 2014.

VAROTTO, L. Histórico do Varejo. São Paulo: Ed. Revista GVExecutivo, 2006.

WARREN, K. Strategic management dynamics. West Sussex, UK: John Wiley & Sons, 2008.

Sites Visitados:

- https://www.businessinsider.com/dying-malls-in-america-look-to-china-2017-5?utm_source=copy-link&utm_medium=referral&utm_content=topbar&utm_term=desktop
- https://www.businessinsider.com/a-new-report-signals-disaster-for-american-shopping-malls-2016-4?utm_source=copy-link&utm_medium=referral&utm_content=topbar&utm_term=desktop
- https://www.businessinsider.com/hundreds-of-american-shopping-malls-must-be-demolished-2012-12?utm_source=copy-link&utm_medium=referral&utm_content=topbar&utm_term=desktop
- <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09593969.2017.1309564?scroll=top&needAccess=true>

- https://www.nytimes.com/2015/01/04/business/the-economics-and-nostalgia-of-dead-malls.html?_r=0#
- <https://www.abrasce.com.br/monitoramento/desempenho-da-industria>
- http://www.time.com/time/travel/cityguide/article/0,31489,1849667_1849594_1849081,00.html
- <https://www.credit-suisse.com/ch/en/unternehmen/unternehmen-unternehmer/aktuell/klassische-warenhauuser-sind-dem-untergang-geweiht.html>
- <http://investors.costagroup.com.au/investor-centre/?page=annual-report>
- <https://www.greenstreetadvisors.com/insights/in-the-news/reits-on-the-rebound-where-to-shop-now>
- <https://www.10best.com/destinations/uk-england/london/shopping/shopping-centers-districts/>
- <https://www.atkearney.com/documents/10192/8226719/Global+Retail+Expansion+at+a+Crossroads-2016+GRDI.pdf/dc845ffc-fe28-4623-bdd4-b36f3a443787>
- <https://www.scentregroup.com/investors/annual-reports>
- <https://www.icsc.org/news-and-views/icsc-exchange/physical-retails-star-is-rising-icscs-mcgee-says>

7 APÊNDICE I – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

E1 Alexandre Bicudo - Superintendente

Shopping Pátio Paulista

Operadora: Ancar Ivanhoé

Características:

- Inaugurado em 1989
- Área total de terreno: 13.000m²
- Área total construída: 108.000m²
- Área Bruta Locável: 42.000m²
- Número de Pisos: 7
- Lojas: 04 âncoras, 05 megalojas, 267 lojas

1. Qual foi o nível de influência externa na vinda dos shoppings ao Brasil?

R. Os shopping centers têm sempre a influência americana. O varejo é muito influenciado pelos americanos. O início do shopping center no Brasil teve influência americana, as “bigboxes” americanas moldaram os shoppings nos seus primórdios. O Iguatemi de São Paulo, por exemplo, de 1966, chegou como uma bigbox americana; o Ibirapuera depois, também. Caixas fechadas, muito focados em varejo tradicional e que com o tempo, com o entorno em constante diversidade e verticalização, foram tornando-se um ambiente seguro que fazia sentido, desenvolvendo-se muito no Brasil. Sob esse aspecto, sim a influência americana foi muito presente na vinda do shopping para o Brasil.

2. Você acha que hoje, os shoppings ainda seguem tradições e tendências norte americanas?

R. Existem diferenças entre o mercado de shopping brasileiro e o americano. Os americanos expandiram muito mais, mas algumas tendências são similares. Por exemplo, em algum momento, os shopping centers americanos tornaram-se mais abertos e essa tendência veio para cá; em algum momento, os shopping centers tornaram-se centros de entretenimento e essa tendência veio para cá. Houve casos como o dos parques in door ou os cinemas multiplex, ou os restaurantes. Agora com o advento do comércio digital, existe um impacto tanto lá quanto aqui. Sim, o que acontece no Brasil, vem do que acontece lá. No desenvolvimento do mercado existem fenômenos similares. A questão do comércio eletrônico é algo que impacta o negócio deles lá e o nosso aqui também. Talvez aqui nós tenhamos algumas diferenças que nos ajudam, por exemplo: aqui há a questão de segurança é um item muito mais relevante do que lá. E outros aspectos que são muito similares.

3. Desde a instalação dos primeiros shopping centers no Brasil, houve uma fase de superinvestimentos nesse empreendimento e vários novos players participaram disso. Você acha que esses investimentos foram planejados ou foram entusiastas?

R. Os agentes econômicos agem com euforia ou depressão. Esses ciclos se repetem. Da minha experiência, comecei nesse mercado no Playcenter. Nos anos 90, houve o boom de parques indoor e nós crescemos muito em 96 e 97. A indústria de shopping também. Passado esse boom, veio a crise cambial em 1998 e 2000 que trouxe uma depressão e o mercado assentou. A mesma coisa aconteceu quando houve a introdução dos cinemas multiplex no Brasil. Houve o boom dos multiplex e depois o mercado estabilizou novamente. No início de 2010, houve o crescimento da economia novamente: o mercado crescendo também e, sim, o mercado de shopping expandiu demais e houve uma euforia excessiva também dos varejistas. Muitas redes de shopping centers e varejistas, muito alavancados, que tinham como meta o crescimento; e nessa época de euforia o crescimento é colocado em primeiro plano em detrimento a rentabilidade. Hoje, nós vivemos uma crise longa, uma época de transformação do varejo, e o que nós vemos, existem mercados superofertados em shopping na comparação ABL versus população. Cidades como Ribeirão Preto, Sorocaba; tem um a oferta de shopping de ABL muito maior do que a população local pode absorver. Por outro lado, você tem vários varejistas que cresceram exageradamente, que tinham uma situação excelente nessa época de euforia, cresceram demais nessa euforia, alavancaram demais, e hoje estão numa situação muito difícil. Então, sim, por mais que se tomem decisões com base racional e papel aceita tudo, esses modelos não se sustentam em longo prazo.

4. O que o shopping tem de atraente hoje; o que permaneceu e o que mudou desde os pioneiros no Brasil?

R. A primeira questão relevante do que permanece e tende a permanecer ao longo do tempo é a questão do ponto. O ponto no sentido de haver boa visibilidade, boa acessibilidade de transporte público e particular. A qualidade do ponto conta muito. Se existe polo gerador; escolas, hospitais, escritórios; o ponto era importante naquela época e continua importante e até mais ainda hoje, pois, nos primórdios do shopping center; falando como observador do mercado e a Multiplan fez isso muito bem; ela desenvolveu shopping em lugares mais distantes, em desenvolvimento e, portanto, com disponibilidade de área grande. Então a qualidade do ponto é importante.

Segundo: a qualidade do lojista que está instalado no shopping; o tenant mix. Quais as marcas que estão alinhadas com o desejo do consumidor alvo. Certamente a conveniência;

estacionamento é importante embora tenha mudado um pouco a importância do estacionamento pois a tendência é cada vez mais as pessoas usarem alternativas de transporte, que não o carro, para chegarem nos seus destinos/aos shoppings. A questão do estacionamento é uma questão a ser pensada; essa mudança de hábito do transporte.

Outra questão é a ambientação do shopping. Antes os shopping centers eram caixas fechadas e não se preocupavam com a ambientação ou espaços para as pessoas sentarem, interagirem. Daí a importância do papel dos arquitetos nos projetos para proporcionarem ambientes mais agradáveis para as pessoas escolherem e virem para esses locais tornando-os diferenciados e escolhidos, mesmo que tenham os mesmos produtos.

A participação do tipo de varejo que se oferecia no passado é diferente da oferecida hoje. Não é mais apenas bens de consumo. Hoje oferece-se entretenimento e gastronomia, de uma maneira geral e essa é uma mudança importante quanto ao passado.

5. O que mudou na visão do consumidor com a vinda das novas gerações, com relação aos shopping centers?

R. O consumidor hoje é muito mais exigente. O mais novo e o mais velho. Se no passado, o varejista se preocupava apenas em ter um ponto bom, abrir a loja e ter um produto com preço bom pra ter sucesso, hoje, se o varejista não se preocupar com a experiência do cliente, a ambientação da sua loja e a prestação de serviço oferecido, ele está fadado ao insucesso. O consumidor hoje é muito mais antenado. Tem muito mais acesso as oportunidades do mercado. Ele está a um clique das ofertas. Não é só preço, mas também preço, é a ambientação, é o atendimento que fazem a diferença. O consumidor tem mais alternativas de escolha e deve ser mais cortejado pelo varejista. Ele tem o shopping do lado, a rua, a internet, o celular e vários canais para comprar.

6. Quem é o consumidor que vem para o shopping center hoje e de que classe social ele é?

R. O shopping Paulista é um shopping bem maduro. Ele vai fazer 30 anos e tem uma média diária de público de 40.000 pessoas, que é um número relevante. É um shopping que funciona de segunda a segunda e o dia em que ele faz menos pessoas, faz em torno de 35 a 36.000 pessoas; o dia em que faz mais, faz 46 a 47.000 pessoas. O perfil muda um pouco quanto ao final de semana e o durante a semana. Durante a semana, com os muitos polos geradores de tráfego; escolas, hospitais, escritórios; são essas as pessoas que temos por aqui. No final de

semana, preponderantemente, temos as pessoas que moram no entorno; Vila Mariana, Paraíso e um pouco do Jardins também. Perfil de público, temos um shopping democrático; um shopping BA; com muito mais B. Não é A+, e o perfil etário é bem diverso; estudantes, executivos de 25 a 60 anos, e pessoas seniors/idosos.

7. O gênero do consumidor influencia na predileção por determinado shopping ou pelo shopping simplesmente?

R. Sim, depende da oferta que existe para cada gênero. Se temos um perfil de loja forte em moda feminina, atrairemos mais mulheres. A opção sexual do consumidor vai determinar a preferência dele por um ou outro shopping. O shopping Paulista é bem democrático nesse sentido, abraça a diversidade; a avenida Paulista é bem diversa. Também temos muitas culturas diferentes. A oferta das lojas é importante, mas mais importante é o quanto as pessoas se sentem acolhidas pelo shopping.

8. Qual a influência do mercado ONLINE no desempenho do shopping?

R. É uma pergunta difícil. Pode haver consumidor que consulte o online e compre no físico, e o contrário. Ele pode comprar no online e pegar o produto no físico. Pode comprar no físico e receber em casa acompanhando pelo online. Esse mercado dá mais opção ao consumidor. É claro que o mercado online toma uma fatia crescente do mercado físico. Não há dúvida disso. Vai caber ao shopping físico se estabelecer junto com o online, não só o shopping, mas também os lojistas. E certamente os lojistas terão que estar no omnichannel. Essa é uma tendência irreversível. Cabe ao empreendimento shopping manter-se atualizado e atraente. Há situações em que o mercado online não poderá substituir o mercado físico. Por exemplo: o prazer de almoçar ou jantar fora; o prazer de ir ao cinema; a experiência do cinema. São competidores, mais que complementares, pois dividirão fatias de mercado.

9. Quais/quem são os concorrentes dos shopping centers hoje em dia?

R. São vários e de todas as formas. Uma concorrência relevante é o próprio shopping center; entre eles. Cidades onde houve super oferta de shopping e lojas, e não houve um estudo devido para esse aumento de oferta. A região da Paulista tem o comércio de rua que, sem dúvida, é um concorrente e o próprio mercado online.

10. Quais as ameaças que afetam o desempenho hoje do shopping?

R. Posso chamar de desafio? Nesse contexto que falamos até agora, boa parte do mercado, convive com um índice de lojas vagas alto. No processo de super oferta de varejo, o mercado

online, a crise econômica; o shopping tem um desafio enorme para diminuir esses espaços vagos. Cada empreendedor terá que buscar um redirecionamento ou uma reinvenção do seu negócio. O que deve acontecer é a transformação de espaços de lojas em espaços de entretenimento; cinemas, lojas, centro médicos; espaços multiuso.

A ameaça pode ser a vacância que pode ser encarada como uma oportunidade de se reinventar. Shopping é um ser vivo que muda radicalmente de mês a mês. Uma loja entra, outra sai; uma diminui, outra aumenta ou se transforma. Esse é o grande desafio.

11. Na sua opinião, o que os shopping centers precisam fazer para manterem-se competitivos?

R. Quanto mais ele for relevante na vida do consumidor, melhor. Quanto mais o cliente sentir-se identificado com o shopping, melhor. Não deve ser forçado, tem que ser genuíno. Essa fidelização do cliente é parte integrante do sucesso do shopping. Na Av. Paulista por exemplo, há vários empreendimentos. Todos eles têm uma Baccio di Latte; talvez a gente consiga se diferenciar porque temos um ambiente mais fresco, ou por um detalhe arquitetônico ou, simplesmente porque o cliente se sente melhor aqui. Outra questão importante: o conceito do passado, de caixas fechadas não existe mais. A questão da segurança também continua importante no nosso país, infelizmente. Outro ponto é o shopping poder abrir-se para a comunidade do entorno dele. Apoiar na melhoria do entorno. Dar sentido de pertencimento às pessoas. Isso não é fácil. Mas temos que lutar por isso.

12. Que dica você daria a um recém administrador de shopping center; o que ele deve ficar atento e o que ele deve evitar?

R. Estar atento ao perfil de lojas colocadas no shopping. Os contratos são, no geral, de cinco anos e uma loja mal negociada, mal contratada, gera efeitos muito ruins para o shopping. Afeta também alternativas melhores. Os lojistas fazem toda a diferença na qualificação do shopping. Outro ponto é ter uma perspectiva de integração de todas as áreas. As diversas áreas: comercial, administrativo, mall e marketing; todos tem que estar no mesmo objetivo. A integração entre as diversas áreas é muito importante para o sucesso do shopping. A visão do todo.

Evitar o erro da escolha do ponto, do dimensionamento do shopping. Se o shopping parte do pressuposto de um local não ideal, ele sofrerá eternamente, ou até que questões estruturais de resolvam. Não pode ser só acessível e não visível. Ou só visível e não acessível. Tem que estar adequado em dimensionamento também.

E2. Savio Baldan Cajé - Superintendente

Anhanguera Park Shopping

Operadora: RGR Empreendimentos

Características:

- Inaugurado em 2015
- Área total de terreno: 60.000m²
- Área total construída: 108.000m²
- Área Bruta Locável: 16.000m²
- Número de Pisos: 2
- Lojas: 102 lojas

1. Qual foi o nível de influência externa na vinda dos shoppings ao Brasil?

R. O shopping tem a característica de mudança de hábitos. Hábitos de consumo e tipo de lojas. Ele teve que vir diferente porque temos um mercado diferente. Temos a questão da segurança aqui que é importante e lá nem tanto. Os hábitos aqui são mais regionalistas e dependem dos tipos de lojas. Os tipos são diferentes e o público é diferente também.

2. Você acha que hoje, os shoppings ainda seguem tradições e tendências norte americanas?

R. Acho que eles têm identidade própria com alguma referência de lá. Não é tudo que a gente consegue implantar porque a condição é diferente e muita coisa, nós criamos por aqui também.

3. Desde a instalação dos primeiros shopping centers no Brasil, houve uma fase de superinvestimentos nesse empreendimento e vários novos players participaram disso. Você acha que esses investimentos foram planejados ou foram entusiastas?

R. Sem dúvida houve euforia, muita gente entrou nesse ramo sem saber operar e alguns fizeram sucesso e outros não. Depois veio a crise econômica e isso complicou mais ainda. Muitos também não tiveram tempo de se reorganizarem para atravessar a crise econômica e acabaram repassando ou fechando. Hoje a gente precisa se planejar porque há muito espaço pra construir shopping ainda. Hoje a gente tem mais estoque de lojas do que clientes. Os lojistas/varejistas sofreram muito e o shopping, conseqüentemente, também. Foi totalmente mal planejado.

4. O que o shopping tem de atraente hoje; o que permaneceu e o que mudou desde os pioneiros no Brasil?

R. O conceito do shopping mudou, O atrativo nas lojas e a diversidade delas mudaram também. O tipo de equipamento de lazer também mudou. Antes, o shopping era feito para o cliente andar por ele todo; não se pensava na comodidade e conveniência e sim em fazer com que o consumidor “rodasse” o shopping todo. Hoje não pode ser assim. O consumidor não quer perder tempo. Ele quer conveniência, facilidade, praticidade, se não vai embora e não volta. Ele quer chegar e encontrar vaga no estacionamento, entrar e encontrar o produto perto dele. Procura facilidade para ele. E o shopping hoje, tem que pensar dessa forma. Antigamente, o shopping não tinha essa visão. A parte de restaurantes e entretenimento também mudou muito de lá para cá. Hoje essa área é fundamental para atrair o consumidor.

5. O que mudou na visão do consumidor com a vinda das novas gerações, com relação aos shopping centers?

R. A juventude hoje é mais exigente. Eles querem qualidade, querem atendimento, querem preço, querem experimentar o produto e querem facilidade para comprar o produto. O desafio é encontrar meios de atender a esse público de um jeito satisfatório para eles. Eles querem lazer no shopping, de tudo um pouco; cinema, experiências, espaços de Coworking e todas as possibilidades para proveito com facilidade. Eles são multitarefas; trabalham com fone no ouvido, conversam, atendem o telefone; tudo ao mesmo tempo. Temos que absorver essa dinamicidade e atualizar o conteúdo no shopping.

6. Quem é o consumidor que vem para o shopping center hoje e de que classe social ele é?

R. O público é em maioria, feminino, frequenta o shopping mais de 3 vezes na semana, é, geralmente, B e C. É um público que, hoje, pensa muito antes de comprar, pesquisa bastante e compra o necessário no atual momento econômico em que vivemos e aqui no interior, nessa região. O público do interior não fica mais tímido com o shopping. Ele vem para o shopping passear, se divertir, trazer a família, buscar lazer mesmo e conveniência. O cinema, a praça de alimentação, a diversidade de lojas; tudo isso atrai muito o consumidor do interior. Essa novidade de tudo num mesmo lugar, ainda é muito atraente para esse público. Tem o desafio de manter esse interesse voltado para o shopping. As crianças gostam de vir ao shopping.

7. O gênero do consumidor influencia na predileção por determinado shopping ou pelo shopping simplesmente?

R. Sim, acho que influencia e depende do que o shopping oferece. Também é uma questão de adequação do shopping. Se a maioria do público é BC e é de determinada faixa etária, você não pode trazer lojistas com produtos diferentes disso. Você tem que avaliar isso o tempo todo. Como está o público, quem é ele, de onde ele vem, qual a idade. Mesmo sendo o único shopping da cidade, nós temos que ficar atentos ao que o nosso público espera do shopping. É uma área em total desenvolvimento e outros podem chegar por aqui. A fonte de dados para avaliarmos o tipo de público que temos é pesquisa a cada 3 anos sobre o público e o desenvolvimento da região; o CPF do consumidor também nos dá muitas informações sobre ele.

8. Qual a influência do mercado ONLINE no desempenho do shopping?

R. É o assunto do momento e é sensacional falar sobre isso. É uma tendência e é irreversível. É um pouco do que falamos no início. Hoje, todos querem praticidade, conveniência. O online traz muito disso; a sua compra num click e no seu celular também. O shopping vai ter que se adequar a esse mundo; vai ter que trazer essa tendência para dentro dele e há muitos varejistas que já estão fazendo isso. A influência é grande e veio para ficar. Se por um lado há a praticidade da compra, por outro, o mercado online ainda sofre com a entrega. O frete é caro e a disponibilidade de produto ainda não é a ideal. A loja física tem a vantagem do levar na hora; do experimentar e ver como é naquele momento. A loja física ainda traz a experiência que o online não é capaz de proporcionar. O online deve ser um segmento que agrega possibilidades ao shopping. O cinema, os restaurantes; o entretenimento vai continuar fazendo sucesso ao vivo. O brasileiro gosta do shopping, gosta de passear no shopping e vai continuar gostando; nosso clima favorece isso. São dois mundos complementares que terão que se adaptar um ao outro. A ambientação; o projeto arquitetônico do shopping vai contribuir cada vez mais para que o shopping se mantenha agradável e continue trazendo o consumidor para dentro dele. A parceria entre o lojista e o shopping também cresceu nos últimos tempos. Não há shopping sem lojas e as operadoras entenderam melhor isso. Isso apoia no desenvolvimento conjunto de ambos. É uma relação mais parceira atualmente.

9. Quais/quem são os concorrentes dos shopping centers hoje em dia?

R. O comércio de rua ainda influencia muito. O desafio é o mesmo, a gente precisa estar atento a renovação sempre e procurar se atualizar. A ambientação do shopping é fundamental. Os shoppings também acabam sendo concorrentes entre si também. Temos que avaliar o potencial de consumo do local, avaliar se há público suficiente para consumo e manter-se atrativo.

10. Quais as ameaças que afetam o desempenho hoje do shopping?

R. O online concorre e novamente, cabe a nós tornarmos a experiência física cada vez mais diferenciada e atrativa para o consumidor. No caso de São Paulo, há mercado para todo mundo; São Paulo é São Paulo. Tem um shopping em frente ao outro e todos vão. A Av. Paulista por exemplo, tem 6 shopping centers e tem público para todos. Eu não faria mais shopping em São Paulo, mas tem público para todos.

11. Na sua opinião, o que os shopping centers precisam fazer para manterem-se competitivos?

R. O desafio é constante. Temos que trabalhar bem o mix, manter o shopping saudável operacionalmente, com um custo fixo sempre o menor possível para que o lojista não carregue esse ônus e possa ter um desempenho melhor. Cuidar da ambientação, do entretenimento e ficar sempre “ligado” no que o consumidor procura e no quanto ele gosta de estar no shopping para que ele tenha o shopping como referência sempre, de lazer, gastronomia e compras. O empreendedor tem que viabilizar o shopping para que o lojista tenha bom desempenho e consequentemente o shopping também. A gestão é fundamental para que o shopping tenha sempre um desempenho sustentável. Uma equipe boa e comprometida, com políticas de custo operacional bem definidas é fundamental.

12. Que dica você daria a um recém administrador de shopping center; o que ele deve ficar atento e o que ele deve evitar?

R. Deve fazer um bom estudo do ponto para ter um direcionamento, saber qual o público ele quer atender, ter uma equipe financeira, comercial e de marketing bem nivelada e ficar atento as mudanças. O shopping não pode ser estático jamais.

E3. Sylvio Carvalho Neto - Superintendente

Shopping SP Market

Operadora: Grupo São Joaquim

Características:

- Inaugurado em: não informado
- Área total de terreno: m²
- Área total construída: m²
- Área Bruta Locável: 70.000m²
- Número de Pisos: 01 piso
- Lojas: 250 lojas

1. Qual foi o nível de influência externa na vinda dos shoppings ao Brasil?

R. A concepção arquitetônica, veio igual. Mas quando chegou aqui, encontrou um nível de comerciantes diferentes dos EUA da época. Ele foi obrigado a fazer de certa forma, uma tropicalização; uma adaptação do varejista brasileiro a um novo modelo de varejo em shopping center. Lógico que há uma influência direta, mas não se consegue fazer da mesma forma que é lá e vamos falar o porquê.

2. Você acha que os shoppings ainda seguem tradições e tendências norte americanas ainda hoje?

R. Nós fomos obrigados a nos adaptar em relação aos shopping centers americanos. Eu não chamaria de tropicalização e sim de adaptação. O mercado brasileiro adaptou muito mais rapidamente o processo de serviços e diversão dentro do shopping do que o americano. O americano hoje está buscando colocar restaurantes e serviços no shopping. Mesmo os cinemas, eram feitos fora do shopping nos EUA. O varejo brasileiro se adaptou muito mais rapidamente a esses dois conceitos do que o americano. Arquitetonicamente, se manteve o conceito americano. No contexto interno de funcionamento não é igual, em razão da segurança. Fomos obrigados a ter uma infraestrutura de segurança muito maior. Segue-se sim o conceito americano mas temos adaptações que inclusive nos ajudaram a transitar nesse mercado mais facilmente do que eles. Fomos pioneiros sem querer, nesses aspectos: serviços e entretenimento.

3. Desde a instalação dos primeiros shopping centers no Brasil, houve uma fase de superinvestimentos nesse empreendimento e vários novos players participaram disso. Você acha que esses investimentos foram planejados ou foram entusiastas demais?

R. Acho que, no geral, não houve pesquisa efetiva para a implantação de shopping centers. Virou-se um trabalho inicialmente, apenas de real state, pensou-se num aspecto muito imobiliário da questão e pouco varejista. O boom de shopping centers veio num momento de boom de comércio deturpado, que se reflete inclusive como resultado da economia. Esses shopping centers que foram construídos nesse entusiasmo sem raciocínio, foram abertos e cheios de lojistas. Hoje, não é possível fazer a mesma coisa. Então, quem investiu nessa época e não fez um shopping bem estruturado, bem pensado, no local correto e levando em consideração todos os aspectos inerentes ao varejo, não está tendo sucesso. Sim, houve um raciocínio exagerado que não vou chamar de amadorismo. Existem motivos para a criação de um shopping center que não são só varejo. Você pode classificar como esperteza ou incompetência. O investidor se beneficiou de dinheiro fácil para construir aquele equipamento, no caso de fomento não próprio, se beneficiou desse investimento, depois não deu o retorno a quem prometeu. Essa é a esperteza. Depois há o que foi mal executado, mal planejado, mal comercializado.

4. O que o shopping tem de atraente hoje; o que permaneceu e o que mudou desde os pioneiros no Brasil?

R. O shopping carrega a falta de estrutura que você tem na rua. Ele leva vantagem em função disso. Como as ruas de comércio no Brasil são ruins em termos de estrutura: ruins para chegar, ruins para estacionar, o acesso é falho, a segurança é falha, o shopping traz todos esses itens com facilidade. É um reino da fantasia do comércio. No início, foi uma tendência meio elitista do brasileiro. O brasileiro tem mania de segregação social, a síndrome dos VIPs. No primeiro momento, o shopping carregou esse estigma. Os primeiros foram construídos em locais mais elitizados. Depois, foram se popularizando em outros locais. Um dos pioneiros no Brasil, o shopping Iguatemi, foi e ainda é feito para a classe A A+. Mantem essa posição até hoje e está num local ainda elitizado. De atraente hoje, há duas coisas que o diferenciam do mercado: segurança (é quase core business do shopping), a ambientação, entretenimento e serviço. Virou um hub social. Quem conseguir fazer isso com competência; agregando serviço, entretenimento, agradabilidade, conforto e segurança, vai prosperar. E obviamente, um conjunto de lojas atrativas. Um shopping fraco hoje, não sobrevive.

5. O que mudou na visão do consumidor e a vinda das novas gerações, com relação aos shopping centers?

R. Mudou a questão do shopping ser somente para compras, e passa a ser mais forte no convívio social e na geração de experiências para o frequentador. Essa é a consolidação do hub social. Essa nova geração consolida isso, o que já vinha acontecendo. As redes sociais ajudam nisso.

6. Quem é o consumidor que vem para o shopping center hoje e de que classe social?

R. De 10 a 15 anos para cá, observamos a absorção, a adoção da classe C no shopping center. Eles deixaram de ter vergonha de vir ao shopping. Todas as classes sociais vêm ao shopping hoje. Obviamente, eles se sentirão mais confortáveis onde houver público parecido com eles; a cultura deles, a cultura de vivência deles, em relação a gêneros também. Aqui é um shopping de família. No sábado tem o neto, o pai, a mãe, a avó; toda a família passeando. É uma característica desse shopping. Há shopping centers com mais jovens. Há shopping centers que tem mais pessoas idosas, pela característica de bairro. Mas todo mundo vai ao shopping por ele ter se tornado um hub social. O shopping Fiesta, por exemplo, é um shopping classe C. Esse é um shopping democrático; todas as classes sociais estão aqui. Hoje, o shopping é de todos e as lojas proporcionaram isso também.

7. O gênero do consumidor influencia na predileção por determinado shopping ou pelo shopping simplesmente?

R. Não é o gênero que influencia. É o mix de produtos que você tem no shopping que influencia o gênero atraído pelo shopping. Os aspectos do Market mix influenciam. Hoje os acessos são um problema, então, o que estiver mais próximo, atrairá qualquer gênero. Porque você prefere ir a um shopping X ou Y; porque um terá mais interesse para você do que outro. O shopping vai focar no público que estará mais disponível a ele; na área de influência dele. O shopping vai querer ter um mix mais adequado a todos os gêneros, para atrair a maior abrangência possível.

8. Qual a influência do mercado ONLINE no desempenho do shopping?

R. O mercado online, tecnicamente, tem desempenhado o roubo de vendas. No momento em que você compra no conforto da sua casa, você deixa de vir ao shopping. O shopping perdeu a venda direta e perdeu a venda por impulso. O consumidor deixou de vir comprar, deixou de tomar um sorvete e outras conveniências de consumo no shopping, além de não pagar o estacionamento. São perdidas várias pequenas fatias do desempenho no geral. Porém, dependendo do jeito que o shopping se relaciona com o mercado online, o shopping pode

promover uma receita. O shopping pode ter um market place ligado a ele, como muitos já tem, como se fosse uma expansão do shopping, tanto em área de influência, quanto em número de lojas sem “quebrar paredes”. Se você mora na zona leste, vai poder comprar uma roupa numa loja na zona sul, num shopping que você jamais viria. Podemos proporcionar uma receita através do mercado online. Outro artifício é comprar online e retirar na loja para não perder a venda por impulso. O mercado online entra no conceito de omnichannel que você tem para as lojas. E o shopping vai ter que se adaptar a isso. Terão que ser complementares, mas esse caminho ainda está nebuloso, não está bem definido. A loja não acaba em função do online e o online não acaba em função da loja. Vamos ter que criar situações em que ambos sejam complementares. A confiança e o custo logístico ainda são barreiras para o online e favorecem a compra física que pode, futuramente, transferir credibilidade ao online.

9. Quais/quem são os concorrentes dos shopping centers hoje em dia?

R. São as lojas exclusivamente online que não se adaptam ao processo de market place, ou não abrem lojas físicas e o comércio de rua. Ainda há uma diferença de volume entre comércio de rua e comércio de shopping. O shopping cresceu sobre o comércio de rua. O online ainda representa apenas 5% das vendas, ainda é menos representativo.

10. Quais as ameaças que afetam o desempenho hoje do shopping?

R. Fatores imobiliários, a economia, novos entrantes que sempre dividem o mercado, processos de acessibilidade técnica (acessos) e polos geradores de tráfego.

11. Na sua opinião, o que os shopping centers precisam fazer para manterem-se competitivos?

R. Apostar muito na questão do shopping center como hub social. Nos EUA fala-se muito em entertainment, dining and retail; eu acrescentaria service. Além disso, apostar no poder de atratividade e se diferenciar. Não ter mais do mesmo; ter um bom cabeleireiro e não mais um. Ter uma boa equipe, analisar risco na locação; mais varejistas sólidos e de capital próprio, profissional. Menos franquizados, que são menos preparados. A profissionalização do lojista é um risco para o shopping.

12. Que dica você daria a um recém administrador de shopping center; o que ele deve ficar atento e o que ele deve evitar?

R. Tem que observar o que está acontecendo, ouvir mais, analisar risco de locação. Mix é tudo; muita atenção no mix. O administrador de shopping hoje, é muito influenciado por metas

financeiras e isso muitas vezes não é imediato. Tem que haver o equilíbrio; mais vale um lojista que tem possibilidade de crescimento, do que resultado imediato.

E4. Profissional experiente - Superintendente

Shopping no interior de São Paulo

Operadora: não divulgado

Características:

- Inaugurado em 2014
- Área total de terreno: m²
- Área total construída:
- Área Bruta Locável: 30.000m²
- Número de Pisos: 1
- Lojas: 142 lojas + 20 quiosques

1. Qual foi o nível de influência externa na vinda dos shoppings ao Brasil?

R. De fato, o formato de outlet começou nos anos 2000 aqui no Brasil e foi espelhado no modelo americano. A empresa, quando idealizou esse empreendimento, pensou em vários equipamentos interagindo. No complexo do shopping, foi pensado na relação com o aeroporto local. Abrimos muito antes das outras fases do empreendimento com um todo. Hoje, estamos numa área de 250.000m², porem o terreno é de 7.000.000m², e um terço desse terreno, que está do outro lado da rodovia, será o primeiro aeroporto executivo brasileiro que deve inaugurar no próximo ano. Esse empreendimento então foi inspirado muito claramente no modelo americano.

2. Você acha que os shoppings ainda seguem tradições e tendências norte americanas ainda hoje?

R. Sim seguem, porem de forma tropicalizada. Por exemplo: num outlet americano, há um grande galpão, fechado, com vagas de estacionamento em frente. Um pouco da leitura do concorrente. Aqui, partimos para o DNA da empresa; segregamos os carros para o lado de fora e fizemos com que houvesse um mall fechado de circulação de venda interagindo e um paisagismo exuberante, que é algo muito brasileiro. Humanizamos o ambiente, tornando-o mais prazeroso para as compras e lazer.

3. Desde a instalação dos primeiros shopping centers no Brasil, houve uma fase de superinvestimentos nesse empreendimento e vários novos players participaram

disso. Você acha que esses investimentos foram planejados ou foram entusiastas demais?

R. Houve uma euforia. E não acho que foi um fenômeno apenas brasileiro. Nos EUA, ramo dos outlets, também houve um exagero e hoje, muitos não sobreviveram. Vivemos sim um momento de euforia em todos os seguimentos da economia ao longo do segundo mandato do presidente Lula, que verificamos que esses investimentos foram feitos sem planejamento e não foi sustentável. Casos em que num município pequeno, foram construídos 8 ou 9 shopping centers e não havia público que absorvesse ao menos um desses. Inclusive, um terço deles sendo administrados por profissionais que não eram do ramo. Uma demanda dessa seguindo de uma forma desestruturada e com uma serie de fragilidades econômicas acontecendo, logicamente não pode dar certo, e é o que acabou acontecendo.

4. O que o shopping tem de atraente hoje; o que permaneceu e o que mudou desde os pioneiros no Brasil?

R. Temos uma característica hoje no Brasil, que infelizmente está relacionada a segurança pública e que faz com que as pessoas se retraiam e procurem ambientes protegidos. Isso fez com que os shopping centers crescessem muito nas décadas de 80 e 90, como centros de compra. Essa página ainda não viramos. O shopping continua sendo uma opção de ambiente controlado. O consumidor vai às compras sem essa preocupação. Temos problemas, mas conseguimos contorna-los mais facilmente. Seja para consumir ou para entreter, o shopping continua oferecendo segurança. A especialização dos grupos no Brasil fez com que se tenha cada vez mais atrações de lazer dentro dos shopping centers. Ele migrou do status de centro comercial para também centro de lazer da família. Hoje, vimos vários grupos investindo nesse sentido.

5. O que mudou na visão do consumidor e a vinda das novas gerações, com relação aos shopping centers?

R. Não tenho muito contato com novas gerações, dos 15 aos 25 anos. Hoje, tudo é mais cibernético do que foi conosco. Hoje, vejo que os shopping centers; além de centros comerciais, passaram a ser uma opção de lazer. Continuou com o mesmo propósito, complementando-se com a questão de entretenimento para os novos consumidores.

6. Quem é o consumidor que vem para o shopping center hoje e de que classe social?

R. Temos uma condição específica aqui. Fizemos uma pesquisa junto ao IBOPE e constatamos que 55% do público frequentador, é público A; 28% é B1, 17% é B2, e o restante é C. É um público qualificado do ponto de vista de renda familiar. Quanto ao local, temos cerca de 40 a 45% vindo da grande São Paulo, 25% vindos das cidades de entorno e o restante, vindo de outros pontos do estado de São Paulo. O público dominante do shopping vem da grande São Paulo.

7. O gênero do consumidor influencia na predileção por determinado shopping ou pelo shopping simplesmente?

R. Sim, e o tenant mix também. O tipo de loja que o shopping oferece. O tipo de serviço que ele oferece. Dentro do movimento sazonal comentado, temos um público feminino e familiar mais forte nos finais de semana e mais masculino (homens em viagem) no durante a semana.

8. Qual a influência do mercado ONLINE no desempenho do shopping?

R. As gerações mais novas estão cada vez mais plugadas. Continuo acreditando no ponto comercial, físico; ele não vai desaparecer. Mas ele tem que trazer junto com ele encantamento e entretenimento. No nosso caso, temos a questão dos descontos. Enquanto conseguirmos praticar descontos agressivos, nos manteremos atrativos. Se ainda assim, conseguirmos montar uma plataforma digital, muito melhor. Nos atualizaremos e daremos também essa opção ao cliente. São complementares esses mercados.

9. Quais/quem são os concorrentes dos shopping centers hoje em dia?

R. O próprio mercado online, sem dúvida. Quando fazemos pesquisas nas lojas físicas, avaliamos também o mercado online de descontos. Precisamos comparar nossas condições, se permanecemos competitivos. O shopping em relação a outro shopping também é um competidor. O concorrente do nosso é o da Bandeirantes, mas as zonas primárias de entorno, não competem diretamente. Temos poucos outlets no Brasil ainda e então, não temos uma concorrência direta ainda.

10. Quais as ameaças que afetam o desempenho hoje do shopping?

R. A questão macro econômica, a oscilação do dólar; os ciclos oscilam demais e é complicado. No meio do ano, a paralisação de caminhoneiros nos afetou muito. De fato, as questões macroeconômicas são as que mais afetam o desempenho do shopping, na minha opinião.

11. Na sua opinião, o que os shopping centers precisam fazer para manterem-se competitivos?

R. O shopping, hoje, não é apenas um centro de compras. É um espaço para ir com sua família, ele tem que encantar você, você tem que querer voltar e se sentir encantado com o atendimento. A ambientação é fundamental e a prestação de serviços também.

12. Que dica você daria a um recém administrador de shopping center; o que ele deve ficar atento e o que ele deve evitar?

R. Aqui temos um clima colaborativo e fazemos com que as pessoas percebam que estamos remando para o mesmo lado. Esse é um ponto de orgulho para mim. Trabalhar com pessoas é difícil, todos temos problemas; o lojista tem problemas. Se você consegue imputar nas equipes e principais stakeholders o mesmo objetivo, a tua possibilidade de sucesso é muito maior. A sugestão é sempre tentar buscar ambientes colaborativos e envolver as pessoas no mesmo objetivo. O segredo é gente, sempre foi e sempre será.

E5. Andrea Franco - Superintendente

Mogi Shopping

Operadora: HBR Realty

Características:

- Inaugurado em 1991
- Área total de terreno: m²
- Área total construída: m²
- Área Bruta Locável: 34.095m²
- Número de Pisos: 1
- Lojas: 206 lojas

1. Qual foi o nível de influência externa na vinda dos shoppings ao Brasil?

R. Temos grande influência dos shopping centers americanos. Até hoje, nossa referência é americana. Os congressos e visitas técnicas estão todas lá. Houve uma adaptação, com a questão da segurança; infelizmente temos essa necessidade; comercialmente, esse item fortalece o empreendimento. O Brasil, por ter regiões diferentes, diferencia em termos de arquitetura, entretenimento, mix de lojas, respeitando essas regiões e se adaptando. Quanto ao conceito puro, ainda hoje, nos espelhamos nos americanos.

2. Você acha que os shoppings ainda seguem tradições e tendências norte americanas ainda hoje?

R. O mercado brasileiro amadureceu muito e virou referência para muitos outros. O conceito macro começou lá, mas trilhamos nosso caminho por aqui, dentro da nossa tropicalidade, arquitetura, paisagismo. Não acho que isso acabe, sempre teremos um olho por lá. Vivemos de informações e referências que adequamos a nossa realidade.

3. Desde a instalação dos primeiros shopping centers no Brasil, houve uma fase de superinvestimentos nesse empreendimento e vários novos players participaram disso. Você acha que esses investimentos foram planejados ou foram entusiastas demais?

R. Houve um boom, mas não só no seguimento de shopping centers. Mas no país todo. Recebemos muito investimento vindo de fora do país e em todos os setores. O setor de shopping foi mais um, que trouxe muitos novos investidores que vieram para ficar, como outros que se aventuraram não entendendo do negócio e, portanto, não operando adequadamente e que então,

não sobreviveram. Não acho que foi planejado. Era um mercado que dava bom resultado, mas quem não entendia disso, não se estabeleceu.

4. O que o shopping tem de atraente hoje; o que permaneceu e o que mudou desde os pioneiros no Brasil?

R. O que ele tem de atraente, não é único. Hoje, é a experiência quem importa. Hoje, além de comprar, se alimentar e ter conveniências, vamos ao shopping para se divertir, ir ao cinema e ter diversão, algo não pensado antigamente. Resolvemos nossos problemas no shopping. Temos pouco tempo. A comodidade é muito forte; vamos passear, mas vamos também com um objetivo definido.

5. O que mudou na visão do consumidor com a vinda das novas gerações, com relação aos shopping centers?

R. O consumidor hoje, tem tudo na mão. O celular proporciona tudo que se quer. Temos o desafio de se adaptar a isso e ser cada vez mais digital. Não podemos ir contra a isso, mas ao mesmo tempo, temos que criar experiências novas. Há coisas que não deixarão de serem vividas fisicamente. Um jantar, um evento, uma atividade em grupo; são coisas que se bem pensadas, proporcionam algo singular as pessoas, que não serão trocadas pelo virtual. O shopping tem a capacidade de se adaptar por tem o cunho social, de socializar. De fazer com que as pessoas estejam integradas. É um desafio; cada loja tem que fazer a sua lição de casa. Não adianta o shopping ser digital e o lojista não o acompanha. As grandes redes de lojas já estão se adaptando ao digital. O shopping é um ponto de encontro entre as pessoas.

6. Quem é o consumidor que vem para o shopping center hoje e de que classe social?

R. No caso do Mogi Shopping, que é único na cidade, ele tem perfil AB, porem atende os demais perfis por ser único, principalmente nos finais de semana. Atendemos muitos estudantes durante a semana, devido ao entorno. Muitas famílias frequentam o Mogi nas suas várias faixas etárias.

7. O gênero do consumidor influencia na predileção por determinado shopping ou pelo shopping simplesmente?

R. Pode influenciar por uma questão geográfica, com variação no decorrer da semana. O shopping hoje, é bem democrático. A diferenciação é mais voltada a região de atuação do shopping; o público do entorno. O trânsito também influencia a público, o acesso, a conveniência.

8. Qual a influência do mercado ONLINE no desempenho do shopping?

R. Para o Mogi, hoje, em geral ainda não é sentida a influência do mercado online. Sentimos relativo a algumas operações específicas. Todos os lojistas devem se adaptar junto com o shopping. Muitas operações têm começado a se organizar para a adaptação desse novo momento de consumo, que é irreversível. Já há muitas lojas showroom apenas.

9. Quais/quem são os concorrentes dos shopping centers hoje em dia?

R. O mercado digital. É difícil porque tudo concorre. O digital é concorrente até remarmos juntos, pois o físico não tem o que digital tem, mas o digital também não proporciona o que o físico proporciona em nível de experiência.

10. Quais as ameaças que afetam o desempenho hoje do shopping?

R. O digital é uma ameaça, mas ainda não afeta consideravelmente o shopping, se não, não estaríamos crescendo. O que tem afetado o shopping é a crise econômica. Um fato que afetou muito o shopping esse ano, foi a greve dos caminhoneiros, por exemplo. Reflexo da crise econômica que vivemos. O shopping tem a característica da integração das pessoas e isso é eterno, não vai acabar.

11. Na sua opinião, o que os shopping centers precisam fazer para manterem-se competitivos?

R. O shopping tem que ter velocidade nas decisões e mudanças para acompanhar as tendências. Devemos respeitar o consumidor, entendendo quem é ele, como quer ser tratado, o que quer ter de atividades. Temos que fazer com que a proposta híbrida entre o físico e o digital sejam equilibradas suficientemente para proporcionar opções diferenciadas ao consumidor final.

12. Que dica você daria a um recém administrador de shopping center; o que ele deve ficar atento e o que ele deve evitar?

R. A primeira dica é dar resultado, e para todos. Temos que ser sustentáveis. Temos que entender nosso consumidor, tendo uma proposta comercial que vá de encontro ao consumidor. E não perder de vista a questão de proporcionar experiências diferenciadas para o cliente.

E6. Beatriz Alves - Superintendente

Park Shopping São Caetano

Operadora: Multiplan

Características:

- Inaugurado em 2011
- Área total de terreno: m²
- Área total construída: m²
- Área Bruta Locável: 40.000m²
- Número de Pisos: 2 pisos
- Lojas: 218 lojas

1. Qual foi o nível de influência externa na vinda dos shoppings ao Brasil?

R. Acredito que a influência foi grande, mas que rapidamente houve uma mudança, uma adaptação, uma regionalização. Chegamos a um modelo tão vencedor que superamos o modelo lá de fora.

2. Você acha que os shoppings ainda seguem tradições e tendências norte americanas ainda hoje?

R. O EUA ainda são uma fonte muito rica para nós brasileiros, pela proximidade e intercambio que temos com eles. Os EUA é uma referência nesse assunto; tem uma visão abrangente e passa para o mundo todo o seu modelo. As marcas internacionais vindas de lá são muito desejadas pelo consumidor brasileiro. Um shopping é feito de um bom mix de lojas. O brasileiro ainda vê o modelo americano de varejo como sendo um modelo altamente desejado. Ainda há uma supervalorização do que vem de fora e pode ser um reflexo ainda da nossa colonização, pois temos produtos de qualidade igual ou superior aos deles. O nosso negócio está acontecendo cada vez mais independente do que está lá fora.

3. Desde a instalação dos primeiros shopping centers no Brasil, houve uma fase de superinvestimentos nesse empreendimento e vários novos players participaram disso. Você acha que esses investimentos foram planejados ou foram entusiastas demais?

R. Acho que naquele momento, o mercado estava muito aquecido e com muito investimento estrangeiro. Foi o boom de shopping centers porque viu-se que o consumo no Brasil estava cada vez mais forte. Foram poucos os empreendedores que usaram uma estratégia adequada e a

Multiplan foi muito feliz nisso. Já era um player consolidado, mas não enlouqueceu naquele momento de avidez. Usou aquele momento para abrir o capital fazendo uma estratégia coerente com o seu negócio e hoje colhe frutos dessa coerência. O boom foi claro naquele momento e nem todos os grupos tiveram essa clareza de não se endividarem muito para abrir novos negócios à revelia. Aí tiveram o resultado negativo agora com a vinda da crise econômica. Há empreendimentos com uma vacância altíssima, com um custo altíssimo para o lojista e isso não é sustentável.

4. O que o shopping tem de atraente hoje; o que permaneceu e o que mudou desde os pioneiros no Brasil?

R. O shopping continua sendo um ponto de encontro. E isso tem muita força no dia a dia do brasileiro, e muito em função da segurança. Você tem no shopping um oásis de tranquilidade e segurança. Por isso o shopping no Brasil ficou tão fortalecido. É preciso ter nele uma ilha de prazeres e serviços para que se possa fazer ali, todas as suas necessidades. Isso foi e continua sendo atraente ao consumidor. A pouco tempo, fiz uma pesquisa para saber o que as pessoas pensam do shopping e como o veem. Nessa pesquisa elas diziam que não sabiam mais viver sem o shopping. O shopping começa a ser um ponto fundamental para a vida moderna. Os shopping centers da Multiplan mostram claramente isso. São feitos em regiões ainda em desenvolvimento e, de repente, tudo se constrói envolta dos nossos shopping centers. O que mudou é a questão estética e arquitetônica dos shopping centers. Antigamente eram caixas fechadas, com pouca luz e foco apenas nas vitrines. Hoje, você parece estar ao ar livre com os tetos de vidro, as plantas, o paisagismo. Agora a rua se mistura com o shopping. O espaço é multiuso, essa ligação com a rua é o que há de novo, nos novos equipamentos.

5. O que mudou na visão do consumidor e a vinda das novas gerações, com relação aos shopping centers?

R. A nova geração tem o shopping como parte dela. As pessoas, estão gostando mais de estar ao ar livre, apesar da segurança. Essa é uma modificação. O shopping tem que fazer esse caminho de estar cada vez mais integrado com a rua e aberto ao seu público.

6. Quem é o consumidor que vem para o shopping center hoje e de que classe social?

R. Ele é diverso e de todas as classes, mas depende do tipo de shopping em que falamos também.

7. O gênero do consumidor influencia na predileção por determinado shopping ou pelo shopping simplesmente?

R. O posicionamento do shopping é extremamente importante para a atração do público alvo. Um determinado perfil escolherá um shopping que tem mais afinidade. Cada público escolherá aquele shopping que mais se assemelha a ele. Tem que haver identificação. O nosso trabalho é ver quem eu quero e como trago esse consumidor para o meu shopping.

8. Qual a influência do mercado ONLINE no desempenho do shopping?

R. Esse mercado é uma realidade e todas as lojas já trabalham com isso. Nós temos que nos adaptar a esse mercado, trazendo-o para dentro ou dividindo seu cliente com ele. É natural que todos façam esse caminho de interação do online com o físico. O que vivemos hoje, curiosamente, é lojas online, vindo para o shopping, abrindo lojas físicas. Todo o início de qualquer movimento assusta. Não sabíamos o que ia acontecer e hoje estamos presenciando o movimento contrário. A Amazon abriu uma loja física e conseguiu fazer-la com a cara da loja online. A Amaro era online e está em todos os shopping centers hoje. Vai haver um entrosamento cada vez maior entre esses dois universos. São universos complementares. Os consumidores são muito fragmentados. Não somos fieis a uma única loja. Isso não existe mais. O caminho é a relação respeitosa e produtiva.

9. Quais/quem são os concorrentes dos shopping centers hoje em dia?

R. Não vejo concorrentes. Acho que existem momentos distintos que são aproveitados pelas pessoas de formas diferentes. O shopping já está tão consolidado na rotina das pessoas que vai permanecer sempre como mais uma opção, mais um canal. Não há mais sim e não. O importante é ter opção. A nova geração é muito aberta e tem seu momento rua, shopping, show, cinema e convivem muito bem com isso. É uma geração desprendida que não quer determinar nada.

10. Quais as ameaças que afetam o desempenho hoje do shopping?

R. Temos que ficar cada vez mais atentos e perceber o movimento necessário. A crise é um concorrente e os outros shopping centers também. O shopping tem o trabalho diário de cada vez mais fazer o consumidor preferi-lo em detrimento aos outros.

11. Na sua opinião, o que os shopping centers precisam fazer para manterem-se competitivos?

R. Atratividade e ambientação, sempre.

12. Que dica você daria a um recém administrador de shopping center; o que ele deve ficar atento e o que ele deve evitar?

R. Um administrador de shopping precisa ser muito correto, transparente; é uma relação de confiança. Deve ter processos de transparência tendo uma relação positiva e próxima do lojista. Não há shopping sem lojista, nem lojista sem shopping que não seja de rua. É uma comunidade que deve ser muito bem respeitada e de proximidade. O nosso dever é entender o que o cliente quer e atender bem o lojista. Dar acesso ao lojista, em função do bem comum que é o empreendimento. O trabalho conjunto é o importante para criar a sinergia positiva para o empreendimento.

E7. Luciane Starling - Superintendente

Shopping Cidade Belo Horizonte

Operadora: própria

Características:

- Inaugurado em 1991
- Área total de terreno: m²
- Área total construída: m²
- Área Bruta Locável: 23.000m²
- Número de Pisos: 04 pisos
- Lojas: 160 lojas

1. Qual foi o nível de influência externa na vinda dos shoppings ao Brasil?

R. Inicialmente tentaram o padrão americano, mas ao longo do tempo, viram que não era aplicável ao que era o padrão brasileiro. Os shopping centers no Brasil são relativamente novos. Apesar de termos uma estrutura de varejo antiga. O modelo deu certo, mas não era tão adequado. Os shopping centers eram muito elitizados. No início havia aquela preocupação de fazer o cliente andar pelo shopping todo, fazer só corredores mais apagados para que as vitrines apareçam mais; era o conceito da época. Hoje muita coisa mudou. Os quiosques, por exemplo, eram todos padronizados como era o modelo americano, aqui não deu certo. O quiosque assumiu a cara das marcas que o ocupam. A arquitetura mudou muito; são mais charmosos, mais adequados ao clima; prédios tombados preservam áreas antigas com a fusão de áreas novas. Houve sim uma mudança grande.

2. Você acha que os shoppings ainda seguem tradições e tendências norte americanas ainda hoje?

R. Acho que as referências são americanas, mas o nosso modelo se aproxima do modelo europeu. Muitos shopping centers fecharam nos EUA. Tudo está em mudança lá também. As grandes feiras continuam lá de fato. A direção, forma de fazer, tendências de moda e tudo o mais, nascem em maioria por lá por causa da tradição americana; o varejo americano é muito tradicional e pioneira nesses aspectos. Os modelos iniciais modificaram-se muito.

3. Desde a instalação dos primeiros shopping centers no Brasil, houve uma fase de superinvestimentos nesse empreendimento e vários novos players participaram disso. Você acha que esses investimentos foram planejados ou foram entusiastas demais?

R. Acho que se casaram 3 coisas: a primeira é que os shopping centers estavam concentrados em duas origens: familiar e fundos de pensões. Em 2008, com a crise americana, muita gente tirou o pé do acelerador lá fora e veio para o Brasil investir, pois o Brasil era a “bola da vez”. Então os recursos chegaram muito rapidamente aqui, através de outros investidores, e empreendimentos que eram da década de 70, 80, 90 e que precisavam de investimentos mas as famílias e fundos de pensão proprietários até então não estavam dispostos a fazer, tiveram um incentivo enorme dos novos investidores também novos proprietários, para as revitalizações dos shopping centers existentes e novas aquisições desse tipo de empreendimento. Aí houve a entrada desses novos investidores, com uma visão não patrimonial apenas, mas com visão de retorno e reformulação do que já havia pronto, além da disponibilidade de capital. Houve um boom desses investimentos, em áreas que talvez não tivessem a capacidade de absorção desse mercado, como muitos shopping centers no interior do Estado de São Paulo e outros. Há cidades do interior que tiveram três, quatro shopping centers novos construídos e não chegavam a 200.000 habitantes na área primária. Na Barra da Tijuca, por exemplo, Rio de Janeiro, tem 37 shoppings. Shoppings por lá que eram departamentalizados, tornaram-se shopping centers tradicionais por que não tiveram mercado. Houve um superinvestimento, de cunho mais imobiliário do que varejista, sobre metas internacionais e de desempenho exclusivamente financeiro e, sabemos que um shopping tem um comportamento que vai muito além desses dois pontos e que devem ser cuidados, para que tenham um bom desempenho e sejam sustentáveis.

4. O que o shopping tem de atraente hoje; o que permaneceu e o que mudou desde os pioneiros no Brasil?

R. Hoje, suas atribuições são conveniência e segurança. Não há segurança na rua. Hoje, o shopping é conveniente, tem comunicação assertiva, você perde muito menos tempo para realizar suas necessidades, muitos serviços migraram para dentro do shopping: centros médicos, bancos, agências de viagens; no shopping hoje, você consegue resolver sua vida. Ele é mais conveniente e o consumidor prefere pagar um pouquinho mais caro, mas ganhar mais tempo de forma segura. Outro ponto é a entrada do shopping no mercado digital através do market place; ele tem que estar atualizado, ser vivo, ser online e off line. Tem que estar pronto para atender todo o tipo de consumidor. Players que nasceram no digital, estão vindo para dentro dos shopping centers. É o caso da AMARO, que entendeu que o consumidor quer também a experiência de pegar na roupa, de ver o que está comprando.

5. O que mudou na visão do consumidor e a vinda das novas gerações, com relação aos shopping centers?

R. O entretenimento e os serviços.

6. Quem é o consumidor que vem para o shopping center hoje e de que classe social?

R. Para mim, todo mundo hoje vai ao shopping. O BH Shopping tem 40 anos; eu tenho 40 anos, já nasci com o shopping, já procurava o Papai Noel no final do ano no shopping. Ainda há uma percepção de que o shopping é mais caro, mas entre poucos; o shopping se torna cada vez mais democrático. Claro que há uma segmentação de acordo com a região em que ele está e quem ele quer atender, além da departamentalização; shopping de móveis, jardinagem e outros, como citei no início. A segmentação gera uma exclusão e isso não é bem visto. O aumento dos consumos das classes em geral incentiva a democracia no shopping

7. O gênero do consumidor influencia na predileção por determinado shopping ou pelo shopping simplesmente?

R. Influencia muito. O mercado é eclético, mas se o shopping não tiver identidade com seu público, ele sofre.

8. Qual a influência do mercado ONLINE no desempenho do shopping?

R. Esse mercado impactou vários segmentos; esportes, eletrodomésticos e outros. Os lojistas demoraram muito para organizarem-se para essa era digital. Temos muitos lojistas atrasados ainda. Tem medo do mundo digital e acabam engolidos pelo mundo digital.

9. Quais/quem são os concorrentes dos shopping centers hoje em dia?

R. Mercado online, comércio de rua sim, os próprios shoppings; o cliente não é fiel ao shopping e sim a sua conveniência.

10. Quais as ameaças que afetam o desempenho hoje do shopping?

R. Além de tudo que falamos; ainda o que afeta muito é a falta do profissionalismo de alguns lojistas, a burocratização para conseguir qualquer reforma e revitalização para o shopping, além da dificuldade de construção deles e o próprio consumidor em relação as redes sociais, que hoje, são holofotes. Se o cliente tem uma experiencia negativa, esse cliente usa a rede social de uma forma prejudicial ao shopping.

11. Na sua opinião, o que os shopping centers precisam fazer para manterem-se competitivos?

R. Tem que ser tecnológico, inovador, pioneiro em ações, tem que ter investimento dos empreendedores, estar próximo aos lojistas num bom relacionamento, completamente familiarizado com seu público alvo; conhecer seus clientes. Há shopping centers de grandes redes sofrendo com a falta de consciência de conhecimento de quem é seu público, por terem uma administração muito padronizada, muito automática. Cada shopping é um shopping e precisa ser visto de forma exclusiva para ter bom desempenho.

12. Que dica você daria a um recém administrador de shopping center; o que ele deve ficar atento e o que ele deve evitar?

R. Ele tem que estar atento aos detalhes, proximidade com os lojistas/relacionamento saudável, buscar atualização técnica nas associações específicas, participações em feiras e fazer um trabalho de lisura e rastreabilidade demonstrando transparência na administração. Pensar a frente e em frente, pois o sucesso do shopping hoje é ter um baixo custo operacional, boas vendas, atualizado, boa atuação comercial e proximidade com os steak holders.

E8. Marcia Saad – Executiva de shopping center

1. Qual foi o nível de influência externa na vinda dos shoppings ao Brasil?

R. Os shopping centers vieram para o Brasil já adaptados, diferentes dos EUA. Nos EUA eles surgiram em lugares afastados, longes dos centros comerciais. Aqui, não tínhamos espaço em São Paulo; tínhamos que implantá-los exatamente nos centros comerciais; O Ibirapuera, O Iguatemi, ambos em bairros agitados e centrais de São Paulo. Lá fora, eram formados por lojas âncoras imensas, cujas escadas rolantes, por exemplo, eram das lojas, não do mall. Aqui, tivemos que estruturar o mall para atrair as grandes lojas. Isso acarretou um custo fixo muito mais alto para os empreendedores, contrário ao que acontecia lá, onde o maior custo operacional e construtivo, era das lojas. Isso também muda o custo de manutenção. O custo de condomínio nos EUA é infinitamente menor do que no Brasil. Serviços de limpeza, leis trabalhistas; tudo muito diferente. Esse custo lá, não recai sobre as lojas satélites e sim sobre as âncoras, que detém os equipamentos (escadas rolantes). Quando o shopping chegou no Brasil, as lojas internacionais não queriam pagar condomínio; somente custo de ocupação. Era difícil explicar a razão da cobrança de condomínio, por exemplo, aos investidores internacionais. E isso foi uma adaptação grande para a viabilidade do empreendimento em geral. Além disso, os shopping centers aqui no Brasil, eram verticais. A maioria, feitos em pouco espaço, prédios retrofitados/fundidos, o que acarretava mais elevadores, escadas rolantes; mais manutenção, maior custo fixo, maior condomínio.

2. Você acha que os shoppings ainda seguem tradições e tendências norte americanas ainda hoje?

R. Ainda seguem, mas o brasileiro é muito versátil. Estamos olhando muito para a China, Dubai e Israel, que são muito tecnológicos. Não temos essa condição, mas estamos olhando para esses locais também. Além dos EUA.

3. Desde a instalação dos primeiros shopping centers no Brasil, houve uma fase de superinvestimentos nesse empreendimento e vários novos players participaram disso. Você acha que esses investimentos foram planejados ou foram entusiastas demais?

R. Com certeza houve euforia, inclusive dos investidores internacionais. O Brasil era a “bola da vez”. Era para ter dado tudo certo, mas não deu. Se tivessem feito “conta”, teria dado certo. Mas investidor não faz conta, vai em frente. Houve a crise de 2008 nos EUA também. As empresas do mercado de incorporação também se aventuraram nos shopping centers; tinham

estoque de área e transferiram os recursos para shopping, sendo do mercado imobiliário. Sob esse aspecto, sim, não conheciam esse mercado. A Cyrela foi uma, a Partage foi outra; empresas do interior do Brasil também. A JHSF fez um endividamento fortíssimo em função disso e não deu certo.

4. O que o shopping tem de atraente hoje; o que permaneceu e o que mudou desde os pioneiros no Brasil?

R. O shopping continua sendo um ponto de encontro. Isso era antigo. O que mudou é que ele virou um centro de entretenimento também.

5. O que mudou na visão do consumidor e a vinda das novas gerações, com relação aos shopping centers?

R. A tecnologia está fazendo o shopping se transformar em função do consumidor. As lojas serão centros de exposição e os shopping centers serão cada vez mais, centros de convivência. A tecnologia também trouxe o isolamento. O shopping quebra isso. Tem o papel de incentivar as relações entre as pessoas. O encontro. A compra fica secundária, vira consequência, o que muda toda a relação de locação na visão executiva. Antes você tinha um aluguel mínimo e um aluguel percentual. Hoje, o consumidor pode estar na loja, mas comprando pelo celular.

6. Quem é o consumidor que vem para o shopping center hoje e de que classe social?

R. Classe social é difícil de ser definida hoje. O consumidor deve ser da classe C para cima. Se não, não consegue entrar no shopping, mesmo num shopping popular. Ainda é caro; tem que pagar estacionamento; o refrigerante, o sorvete, são mais caros. Ainda há uma parcela que não tem acesso ao shopping, na minha opinião.

7. O gênero do consumidor influencia na predileção por determinado shopping ou pelo shopping simplesmente?

R. Acho que não influencia, mas a maioria são mulheres, o local é determinante. Os shopping centers da avenida Paulista, por exemplo, têm gêneros muito variados.

8. Qual a influência do mercado ONLINE no desempenho do shopping?

R. A Influência digital ainda representa muito pouco em vendas no Brasil. O monstro é maior do que a realidade. Acho que isso não assusta os varejistas; eles já estão se mexendo. O shopping é que começa a se mexer agora. O Iguatemi, por exemplo, vai implantar market place a partir do ano que vem.

9. Quais/quem são os concorrentes dos shopping centers hoje em dia?

R. Tudo concorre com o shopping. Tudo o que for lazer, concorre com o shopping; viagens; um jantar na sua casa; tudo aquilo que tira o cliente do shopping. O comércio de rua ainda é concorrente do shopping. O mercado online é um concorrente, mesmo que faça parte, vai tirar um pedaço das vendas.

10. Quais as ameaças que afetam o desempenho hoje do shopping?

R. A Economia e os outros fatores que falamos; online, outras opções de lazer.

11. Na sua opinião, o que os shopping centers precisam fazer para manterem-se competitivos?

R. Deve estar sempre um passo a frente do que virá e fazer antes. Ser inovador; oferecer o que os outros ainda não ofereceram. Ter sua ambientação sempre agradável para que o consumidor goste de frequentá-lo e mantenha-se conectado emocionalmente com o shopping. Essa conexão tem que ser constantemente trabalhada, constantemente. Fazer o consumidor sentir-se único.

12. Que dica você daria a um recém administrador de shopping center; o que ele deve ficar atento e o que ele deve evitar?

R. Ficar atento a toda e qualquer mudança. Conciliar todas as áreas mantendo-as conectadas, pois qualquer mudança econômica, cultural, afeta o desempenho do shopping. Ter pessoas certas nos lugares certos, com aptidões certas para a função. Tudo é muito dinâmico. Deve evitar o contrário de tudo o que falamos: comodismo, estagnação, pessimismo, conformismo e acomodação. Gente é tudo e todo dia é um show. A cada abertura de porta do shopping é um espetáculo. O mundo pode estar caindo, mas para o seu cliente, tem que ver um espetáculo, que deve ser mudado a cada dia/mês/ano; revitalizar o paisagismo, as promoções e tudo o que for possível, pois os clientes serão os mesmos e você terá que trazer novos.

E9. Rogerio Miola - Superintendente

Shopping Vila Olimpia

Operadora: própria

Características:

- Inaugurado em 2009
- Área total de terreno: m²
- Área total construída: 95.000m²
- Área Bruta Locável: 28.000m²
- Número de Pisos: 6 pisos de lojas/ 11 pisos no total
- Lojas: 220 lojas

1. Qual foi o nível de influência externa na vinda dos shoppings ao Brasil?

R. Recentemente, no congresso da ABRASCE, uma das apresentações foi sobre os primeiros shopping centers brasileiros. A observação que fizeram foi que eles foram aos EUA para saber como era, copiaram o modelo, mas quando chegaram com a ideia aqui, a realidade não foi a mesma. Então houve sim adaptações consequentes, principalmente, do comportamento do consumidor brasileiro. Essencialmente do ponto de vista arquitetônico; coisas que funcionavam por lá, não funcionaram aqui. Hoje, os shopping centers brasileiros representam um avanço no mercado brasileiro. Nos EUA, os shopping centers passam por uma crise, pois há uma quantidade realmente absurda, comparado ao nosso número. Um dos fatores que os americanos dizem aos brasileiros é que se eles tivessem feito a lição de casa que nós fizemos, talvez não estariam passando pela crise. Ou seja; melhoramos o processo. Do nosso jeito; da relação de proximidade que nós temos instintivamente com o cliente e isso é nosso, do nosso comportamento. Saímos muito a frente em função disso; somos mais capacitados para entender o consumidor.

2. Você acha que os shoppings ainda seguem tradições e tendências norte americanas ainda hoje?

R. Cada vez menos seguimos as tendências deles. A nossa dinâmica é diferente; a nossa preocupação com a condição do mall é diferente; limpeza, ambientação, agradabilidade, serviços; o treinamento dado as pessoas da operação de piso; isso tudo são valores que nós criamos porque sabemos que para o nosso consumidor, é fundamental. Tudo isso gera um cuidado com o cliente brasileiro que não acho que o americano tenha, por questões culturais de

fato, mas que nos deixa a frente deles. A escola que tenho também evidencia esse cuidado; com o equipamento e com as pessoas, a operação. Achemos um caminho próprio.

3. Desde a instalação dos primeiros shopping centers no Brasil, houve uma fase de superinvestimentos nesse empreendimento e vários novos players participaram disso. Você acha que esses investimentos foram planejados ou foram entusiastas demais?

R. O momento era favorável para esse investimento, mas a questão da experiência vivida nesses empreendimentos comerciais era diferente. Um shopping não mantém consumidores/clientes dentro dele habitualmente apenas por seu novo. Pode atrair inicialmente pela curiosidade, mas ela não mantém o cliente como consumidor desse shopping; não há essa garantia. A frequência é hábito; precisa haver um vínculo que pode ser; o conhecimento de um vendedor, a vaga no estacionamento, o sentimento de pertencimento. Essa mudança não acontece instantaneamente. Faltou essa experiência desse entendimento de maturação efetiva do equipamento.

4. O que o shopping tem de atraente hoje; o que permaneceu e o que mudou desde os pioneiros no Brasil?

R. A característica de compra permanece de modo geral, mas houve a ampliação dos objetivos. Alimentação, por exemplo, cresceu. Os espaços gourmets são essenciais hoje; no nosso caso, os almoços são ponto importante. O entretenimento cresceu; os espaços multiusos fazem cada vez mais sentido e atraem um contingente significativo. O Barra Shopping tem um centro médico dentro dele bem-sucedido. Ano passado, o Ribeirão Shopping ganhou um centro médico também; fomos os pioneiros nisso. O consumidor vai ao médico, mas passa pelo shopping antes e depois; isso suaviza a experiência fim dele. Prédios comerciais também são fundidos com o shopping. A experiência de vida do consumidor muda nesse espaço.

5. O que mudou na visão do consumidor e a vinda das novas gerações, com relação aos shopping centers?

R. O novo consumidor teve a oportunidade de estabelecer a relação de compras com outro caminho, que não estava disponível ao velho consumidor antigamente e isso vai agregar valor a experiência. Na AMARO, por exemplo, você sai sem levar uma sacola; experimenta tudo, avalia cor, tamanho e sai livre. É o business case do momento. Estamos no momento de mudança. Vai haver um aprendizado ao longo do tempo que ainda vamos absorver. Meu entendimento é de que não existe o “nós” e “eles”; acho que as formas se complementam e vão

agregar modernidade e maior alternativa para o consumidor final. Nós temos que interagir e integrar a essa mudança e trazer para perto esse novo consumidor. É formação de público. Sempre estamos ganhando os pais, filhos e os netos e assim caminhamos.

6. Quem é o consumidor que vem para o shopping center hoje e de que classe social?

R. O consumidor do Vila Olimpia é, basicamente, das classes A e B. Isso varia de acordo com cada shopping, de outras regiões e outras propostas de público. É um consumidor que vivenciou o shopping desde a adolescência. Aqui há um equilíbrio grande entre homens e mulheres; o teatro traz um público exclusivo que escolhe o Vila Olimpia de acordo com o espetáculo disponível, mas a escolha original, em maioria, é de acordo com a proximidade.

7. O gênero do consumidor influencia na predileção por determinado shopping ou pelo shopping simplesmente?

R. Não mais. Aqui temos o público bem equilibrado em gênero. Temos uma gama de serviços que atende a todos. O estigma do público feminino, penso que acabou. Fizemos uma promoção de Dias dos Pais que comprovou esse ponto; homens e mulheres interessados em usufruir dela, mesmo sendo no campo automobilístico que conota um interesse maior masculino.

8. Qual a influência do mercado ONLINE no desempenho do shopping?

R. Num futuro próximo, teremos a integração dos dois ambientes. Não vejo como concorrentes, ameaça ou entrave. São experiências de compras distintas. Se hoje você pode comprar um livro eletrônico, há muita gente que prefere o livro físico ainda. Os discos musicais em vinil também são um exemplo disso. Tem cunho emocional. O crescimento da área de colecionáveis que cresce, também colabora para essa convivência entre físico e digital. O fato é como é que você se posiciona frente ao consumidor. Vivemos um momento de entendimento e acomodação. Só não podemos esperar para acontecer, temos que entender, agindo.

9. Quais/quem são os concorrentes dos shopping centers hoje em dia?

R. Hoje concorremos pelo dinheiro que está no bolso do consumidor de modo geral. Os shopping centers são seus concorrentes em primeiro instancia. Acho que é tudo e ninguém ao mesmo tempo. Não é só no setor de shopping centers; a concorrência é muito mais ampla e está em todos os setores.

10. Quais as ameaças que afetam o desempenho hoje do shopping?

R. A principal ameaça é ficar parado e não perceber a evolução que está acontecendo; de comportamento do consumidor e não proporcionar uma mudança genuína e adequada ao que o consumidor quer do empreendimento. Temos que ter o espírito de servir em nível de prestação de serviços.

11. Na sua opinião, o que os shopping centers precisam fazer para manterem-se competitivos?

R. Todos os pontos que comentamos anteriormente.

12. Que dica você daria a um recém administrador de shopping center; o que ele deve ficar atento e o que ele deve evitar?

R. O primeiro ponto é a gestão de equipe. Posso fazer o direcionamento da equipe daqui da minha mesa, mas tenho que dar o exemplo, gastar sola de sapato no mall e vivenciar o empreendimento para entendermos a temperatura do que está acontecendo. É a gestão pelo exemplo aliada a vivência do negócio. Quando a equipe compra esse propósito e prática de maneira espontânea, o resultado é positivo.