

## CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE LOJAS NOS SHOPPING CENTERS DE FORTALEZA

Viviana Costa Di Maggio e Alcântara\*  
Danielle Arruda\*\*

### RESUMO:

A rápida expansão do número de shopping centers em Fortaleza, bem como exemplos de fracassos de experiências semelhantes em outros estados brasileiros, motivaram a pesquisa. Trabalhos desenvolvidos em São Paulo e Curitiba revelam um aumento duplicado do número de lojas vagas e o fechamento de shopping centers. Em Fortaleza, considerando apenas os shopping centers filiados a ABRASCE, observou-se, em cinco anos, o fechamento de 137 lojas, o que corresponde a 30% das unidades comerciais existentes nestes empreendimentos. No período de 97 a 99, foram construídos cinco grandes centros comerciais, oferecendo mais de 1000 novas lojas ao mercado, o que representa um crescimento superior a 200%. Diante deste quadro, surgiu o questionamento: que fatores provocam a rotatividade de lojas nos shopping centers de Fortaleza? Este trabalho visou elucidar esta problemática através de investigação de natureza descritiva, utilizando-se amostragem probabilística constituída de 77 empresas que fecharam seus negócios nos shopping centers de Fortaleza, no período de 1993 a 1998. Dos resultados obtidos, depreende-se que a maioria das empresas (76,6%) encerraram as atividades comerciais devido aos altos

---

\* Professora assistente da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR.

\*\* Professora titular da Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Doutora em Gestão pela Université de Nice - França.

custos operacionais dos shopping centers. Os levantamentos realizados demonstraram que o *tenant mix*<sup>1</sup> é desrespeitado freqüentemente pela administração do shopping, valendo a lei de quem quer comprar a loja, o que prejudica o desempenho dos lojistas instalados. O estudo demonstra, ainda, que a baixa capacitação gerencial dos empreendedores no que se refere ao planejamento, execução e controle das atividades pode ter interferido no desempenho do negócio.

**PALAVRAS-CHAVE:** rotatividade; shopping; serviços.

## 1. INTRODUÇÃO

Vários elementos influenciam o desenvolvimento de um shopping: a administração central, a gestão das unidades comerciais instaladas, as necessidades dos consumidores e o mercado. Todos esses fatores são passíveis de análise dentro da perspectiva desse trabalho.

A indústria de shopping center é uma das que mais cresce no País. Em 1997, registrou um faturamento de R\$13 bilhões, 1 bilhão a mais do que alcançado no ano anterior. Este faturamento corresponde a cerca de 17% do faturamento de todo o varejo nacional (exceto o setor automotivo). O Brasil ocupa o quinto lugar no *ranking* mundial, em quantidade de shoppings constituídos, perdendo apenas para os Estados Unidos, Canadá, Inglaterra e a França<sup>2</sup>.

No entanto, os shoppings, com a constante instabilidade econômi-

---

<sup>1</sup> Define a configuração que assume o arranjo físico das várias áreas unitárias destinadas à locação. Determina, para cada uma, o ramo do comércio lojista: tamanho, forma, dimensões e localização, considerando a conveniência recíproca de vizinhança, de modo a atender às necessidades e desejos dos consumidores, favorecendo a compra de forma conveniente, racional e inteligente.

<sup>2</sup> ABRASCE - <http://www.ABRASCE.com.br>

ca brasileira, em face das exigências de um alto nível de investimento e longo prazo de retorno, enfrentam algumas barreiras ao seu desenvolvimento. De acordo com pesquisa realizada pela Associação de Lojistas de Shopping do Estado de São Paulo – ALSHOP<sup>3</sup>, apesar do grande centro comercial do País, que é a cidade de São Paulo, em 1997, houve um aumento duplicado do número de lojas vagas nos shopping centers. Em 1996, a cada três meses havia, em média, dez lojas para alugar, nos shoppings centers do Estado de São Paulo. Atualmente, a média é de 20 unidades.

O Shopping Center Pinhais, em Curitiba, inaugurado em abril de 1981, com uma perspectiva de modernização do comércio, tanto na sua estrutura geográfica quanto nas características mercadológicas, durou apenas quatro anos. Na visão de DUCHENES<sup>4</sup>, problemas como falta de habilidade política dos empreendedores do shopping, aspectos relacionados com o planejamento urbano, que não favoreceu o desenvolvimento da região onde estava localizado, erros no projeto de elaboração e de marketing levaram o shopping ao fracasso. O mesmo equívoco foi cometido pelo Shopping Center Itaguaçu, fundado há dez anos em Florianópolis, que, com poucas lojas em funcionamento, enfrenta um plano de revitalização. No município paulista de Osasco, o shopping Center Continental, inaugurado em 1975, permaneceu durante vários anos com 80% de seu espaço vazio<sup>5</sup>.

Em Fortaleza, caminha-se para uma ampliação de mais de 1000 lojas localizadas em shopping centers, com a construção de cinco novos empreendimentos no período de 1997 a 1999, sem que nenhum estudo científico tenha sido realizado para avaliar os possíveis impactos que poderão ocorrer desses empreendimentos.

Este estudo visou a identificação de fatores que provocam a rotatividade de lojas implantadas nos shopping centers de Fortaleza,

---

<sup>3</sup> Pesquisa publicada no *Jornal Estado de São Paulo*, p. 14, 9 jun. 1998.

<sup>4</sup> Ronaldo DUCHENES, Gerente Administrativo da MONDEC – Empresa do grupo holandês C&C, dono do empreendimento Shopping Center Pinhais e Vice-presidente da ABRASCE.

<sup>5</sup> O SHOPPING que deu errado. *Revista Administração & Marketing*, Ed. Jornalista, ano 2, n. 06, p. 32, mar. 1985.

tendo como objetivos específicos, avaliar a influência da administração do shopping (taxas de manutenção, localização e *mix*<sup>6</sup> das lojas, e promoção de vendas) e avaliar a influência da capacitação gerencial no desempenho das unidades comerciais.

## 2. METODOLOGIA

A investigação realizada é, quanto à natureza das variáveis pesquisadas, qualitativa, pois identifica a presença ou ausência de um fenômeno, e quantitativa, por procurar medir o grau da ocorrência do fato pesquisado. Considerando-se o objetivo e grau em que o problema está cristalizado, bem como o relacionamento entre as variáveis estudadas, pode-se descrevê-la como descritiva, com aspectos exploratórios.

Quanto à forma utilizada para a coleta de dados primários, a pesquisa é por comunicação, pois as informações foram obtidas através de entrevistas e questionários com declarações do próprio respondente.

Quanto ao seu escopo em termos de amplitude e profundidade, é pesquisa de levantamentos amostrais, caracterizando-se pela obtenção de dados representativos da população estudada, tanto em termos do número quanto do processo de seleção dos elementos da amostra de pesquisa.

Quanto à dimensão da pesquisa no tempo, esta é ocasional, pois presta-se a ajudar a resolver problemas específicos.

Quanto ao ambiente, trata-se de uma pesquisa de campo feita no próprio ambiente real e fora dele.

De modo provisório e objetivando orientar a realização da pesquisa, formularam-se as seguintes hipóteses:

---

<sup>6</sup> Composição de lojas no shopping.

- o alto custo operacional e as taxas cobradas pelos shoppings determinam a “ mortalidade” das empresas;
- os investimentos em marketing realizados pela administração central do shopping são bem planejados e adequados aos tipos de negócios existentes;
- a localização da loja dentro do shopping, devido a sua relevância, é escolhida com base em estudo de viabilidade;
- a falta de capacitação gerencial é um fator que ocasiona o fechamento de lojas localizadas em shopping centers.

O universo da pesquisa é composto por todos os lojistas que fecharam seus negócios nos shopping centers da capital cearense, no período de 1993 a 1998 (julho).

Utilizaram-se os seguintes critérios para definição dos shoppings que formaram o universo de pesquisa: situar-se na região metropolitana de Fortaleza; englobar um conjunto de, no mínimo, 30 lojas; possuir uma administração central; ser filiado à ABRASCE.

A população é composta por 137 empresas que fecharam suas lojas, localizadas nos Shopping Center Iguatemi e North Shopping, nos últimos cinco anos (veja tabela 1).

**Tabela 1.** Número de lojas fechadas nos shoppings de Fortaleza

| Shoppings      | Número de Lojas | Percentual |
|----------------|-----------------|------------|
| Iguatemi       | 97              | 70,80      |
| North Shopping | 40              | 29,20      |
| Total          | 137             | 100,00     |

O presente trabalho utiliza a amostragem probabilística. A população foi subdividida em cinco estratos em função dos códigos de atividades empresariais definidos pela Secretaria da Fazenda Estadual

do Ceará. Foram selecionadas amostras aleatórias simples de cada estrato, de forma combinada em uma única amostra para estimar os parâmetros da população. Trata-se da amostragem aleatória estratificada com afiação proporcional (veja tabela 2).

Para se determinar a amostra, admitiu-se:

- Tamanho máximo de proporção por todos os estratos:  $p = q = 0,5$
- Erro máximo admissível:  $e = 10\%$
- Nível de significância, superior a 95% com fator de 2 ( $Z=2$ )
- População:  $N_1=97$ ;  $N_2=40$

#### Shopping Iguatemi

$$n = [z^2 \times p \times q \times N] / \{e^2 (N-1) + z^2 \times p \times q\}$$

$$n = [2^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 97] / [0,10^2 \times (97-1) + 2^2 \times 0,5 \times 0,5]$$

$$n = 97/1,96$$

$$n = 49$$

#### North Shopping

$$n = [2^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 40] / [0,10^2 \times (40-1) + 2^2 \times 0,5 \times 0,5]$$

$$n = 40/1,39$$

$$n = 28$$

Em relação aos estratos, a amostra foi dividida utilizando-se a proporcionalidade:

$$n_i = \frac{N_i \cdot n}{N}$$

$n_i$  - tamanho da amostra no estrato “i”

$N_i$  - tamanho da população no estrato “i”

$N$  - tamanho da população

$n$  - tamanho da amostra

Por exemplo:

Shopping Iguatemi – Confeções em geral

$$n_i = \frac{42 \cdot 49}{97} = 21$$

**Tabela 2.** Tamanho da amostra por estrato

| ESTRATOS  | NÚMERO DE LOJAS |                | TOTAL |
|---|-----------------|----------------|-------|
|   | IGUATEMI        | NORTH SHOPPING |       |
| Confeções em geral  | 21              | 10             | 31    |
| Boutiques, perfumes, brinquedos, artigos de decoração e presentes | 10              | 8              | 18    |
| Alimentos, sorvetes, doces e bebidas                              | 10              | 6              | 16    |
| Lojas de departamento e eletrodomésticos                          | 4               | 2              | 6     |
| Calçados e tecidos  | 4               | 2              | 6     |
| TOTAL   | 49              | 28             | 77    |

Neste trabalho, utilizou-se a tabela de números aleatórios para a obtenção da amostra. No início da tabela, trabalhou-se com tantos algarismos quantos foram os algarismos do número de elementos da população, seguindo o sentido de cima para baixo e da esquerda para direita. Todos os números que surgiram com a quantidade de dígitos que ultrapassaram o número de elementos da população, foram desprezados.

Da população de 137 lojas, divididas de acordo com os shoppings e numeradas por ordem crescente dentro de cada estrato, retirou-se uma amostra aleatória estratificada de tamanhos  $n_1=49$  e  $n_2=28$ .

No Shopping Iguatemi foram realizadas quarenta e uma entrevistas, 84% da amostra estipulada, não sendo possível realizar entrevista com oito lojistas, 16% da amostra; pois cinco deles residem, atualmente, em outro estado e três se recusaram a responder.

No North Shopping foram feitas vinte e três entrevistas, 82% da amostra calculada. Não foi possível entrevistar cinco ex-lojistas, pois dois apresentaram endereços não encontrados, dois residem em outro estado e um se recusou a fornecer as informações.

Com o objetivo de tentar compor a amostra, adotou-se o sistema de substituição por outro respondente, utilizando-se os mesmos critérios. No entanto, as substituições foram realizadas, em muitos casos, até atingir o número total do estrato. Vale ressaltar que substituições por empresas de outro estratos desqualificariam a pesquisa estratificada. Entrevistou-se, portanto, 64 ex-lojistas, que representam 83% da amostra calculada.

### **3. RESULTADOS**

Os dados levantados possibilitaram a análise de dois aspectos, características das empresas e da administração do shopping e capacitação gerencial dos lojistas, obtendo-se os resultados demonstrados a seguir.



### 3.1. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS E DA ADMINISTRAÇÃO CENTRAL DO SHOPPING

Foram pesquisados lojistas dos mais diversos ramos de atividade, conforme a divisão em estratos segmentados em função dos códigos de atividades empresariais, definidos pela Secretaria da Fazenda Estadual do Ceará (veja tabela 3).

**Tabela 3: Distribuição dos estratos por setor**

|   | <b>Frequência</b> | <b>%</b>   |
|---|-------------------|------------|
| Confecções em geral   | 27                | 42,2       |
| Boutiques, perfumes, brinquedos, artigos de decoração e presentes | 16                | 25         |
| Alimentos, sorvetes, doces e bebidas                              | 16                | 25         |
| Lojas de departamento e eletrodomésticos                          | 03                | 4,7        |
| Calçados e tecidos  | 02                | 3,1        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>64</b>         | <b>100</b> |

Procurou-se conhecer o período de início e encerramento das atividades no shopping. Das empresas pesquisadas, 50% foram fundadas no período de 1990 a 1993, e 98,4% encerraram suas atividades no período de 1994 a 1998.

Os dados obtidos revelam uma possível solidez das empresas franqueadas em relação às demais, provavelmente face à assessoria e suporte operacional fornecidos pelos franqueadores. Das entrevistadas, 20,3% eram franqueadas, enquanto 79,7% correspondiam a lojistas não franqueados.

Através dos dados obtidos, pode-se observar uma tendência dos empresários a desistirem de ter um negócio após o encerramento

de suas atividades no shopping. Dos entrevistados, 31,2% afirmaram ter estabelecimentos em outros shoppings ou em rua. O restante optou por não exercer mais atividade empresarial (51,6%) e por mudança para atividade industrial, prestadora de serviços ou outro tipo de atividade comercial (17,2%) (veja tabela 4).

**Tabela 4: Fatos ocorridos após o encerramento da loja**

| Após o encerramento, você   | Frequência | Percentual |
|-----------------------------|------------|------------|
| Tem loja em outro shopping  | 11         | 17,2       |
| Tem loja em rua             | 09         | 14         |
| Não tem atividade comercial | 33         | 51,6       |
| Outros                      | 11         | 17,2       |

Procurou-se avaliar o cuidado dos empreendedores em identificar os riscos relacionados à implantação da loja no shopping. Dos entrevistados, 53,1% tomaram a decisão de estabelecer-se no shopping baseado no próprio *feeling*, sem realizar pesquisas ou consultar pessoas experientes neste tipo de negócio. Um terço dos entrevistados consultou o administrador do shopping, 15,6% conversaram com lojistas do setor e 15,6% realizaram pesquisa de mercado.

Em relação aos critérios para escolha do local da loja, observou-se que mais da metade dos pesquisados aproveitou a loja disponível no momento (56,3%) e não utilizou critérios de escolha do local (20,3%). O uso de critérios para a localização do ponto comercial foi realizado por 23,4% que, em sua grande maioria, foram lojistas que iniciaram suas atividades durante a inauguração dos shoppings. Naquele momento, tiveram a oportunidade de escolher o local, aproveitando o *mix* do shopping.

Ao indagar-se dos empresários suas opiniões em relação ao contrato de locação do shopping, verificou-se que 43,8% caracterizam o contrato como muito rigoroso e praticamente unilateral, beneficiando

a administração central do shopping. Apenas um empresário considerou que o contrato foi suficientemente discutido antes de ser firmado, o que revela uma certa negligência por parte dos empreendedores. De fato, posteriormente constataram que o contrato não contemplava questões essenciais relacionadas ao cotidiano das empresas (20%) e que os valores estipulados para o aluguel eram incompatíveis com sua realidade (20%). Na opinião de 92,2% dos entrevistados não existem aspectos contratuais que beneficiem o lojista. No que tange aos aspectos negativos do contrato, foram citados o alto custo operacional que envolve o condomínio e taxas cobradas pelo shopping (45,3%), os ajustes de aluguéis sem critérios (1,6%), os problemas com rompimento de contratos (3,1%), dentre outros.

A maioria avaliou as taxas cobradas pelo shopping como elevadas em relação aos serviços prestados (79,7%). Essa constatação tardia, poderia ter sido evitada através de procedimentos simples de análise na fase de avaliação da viabilidade do negócio. Quanto à avaliação dos serviços oferecidos pelo shopping, obteve-se classificações de acordo com a seguinte escala: mau, regular, bom ou ótimo (veja tabela 5).

**Tabela 5.** Classificação dos serviços oferecidos pelo shopping

| SERVIÇOS                            | RUIIM |      | REGULAR |      | BOM   |      | ÓTIMO |      | NÃO RESP. |      | TOTAL |     |
|-------------------------------------|-------|------|---------|------|-------|------|-------|------|-----------|------|-------|-----|
|                                     | Freq. | %    | Freq.   | %    | Freq. | %    | Freq. | %    | Freq.     | %    | Freq. | %   |
| 1. Treinamento oferecido            | 38    | 59,4 | 10      | 15,6 | 12    | 18,7 | -     | -    | 4         | 6,3  | 64    | 100 |
| 2. Assist. na inst. da loja         | 30    | 46,9 | 19      | 29,7 | 12    | 18,7 | 1     | 1,6  | 2         | 3,1  | 64    | 100 |
| 3. Assist. no contrato de locação   | 34    | 53,2 | 13      | 20,3 | 13    | 20,3 | 2     | 3,1  | 2         | 3,1  | 64    | 100 |
| 4. Fornec. de inform. do mercado    | 45    | 70,3 | 9       | 14,1 | 6     | 9,4  | 1     | 1,5  | 3         | 4,7  | 64    | 100 |
| 5. Limpeza do Shopping              | 1     | 1,6  | 7       | 10,9 | 38    | 59,4 | 18    | 28,1 | -         | -    | 64    | 100 |
| 6. Facilitador no rel. com lojistas | 17    | 26,5 | 20      | 31,3 | 22    | 34,4 | 3     | 4,7  | 2         | 3,1  | 64    | 100 |
| 7. Segurança                        | 3     | 4,7  | 9       | 14,1 | 41    | 64   | 11    | 17,2 | -         | -    | 64    | 100 |
| 8. Planejamento de Marketing        | 12    | 18,7 | 20      | 31,3 | 26    | 40,6 | 5     | 7,8  | 1         | 1,6  | 64    | 100 |
| 9. Investimentos em Marketing       | 8     | 12,5 | 28      | 43,8 | 21    | 32,8 | 5     | 7,8  | 2         | 3,1  | 64    | 100 |
| 10. Mix de lojas                    | 10    | 15,6 | 16      | 25   | 34    | 53,1 | 4     | 6,3  | -         | -    | 64    | 100 |
| 11. Assistência contábil            | 54    | 84,4 | 1       | 1,6  | 2     | 3,1  | -     | -    | 7         | 10,9 | 64    | 100 |
| 12. Outros                          | 6     | 9,3  | 1       | 1,6  | 1     | 1,6  | -     | -    | 56        | 87,5 | 64    | 100 |

Observou-se um percentual significativo de empresários, superior a 50%, que considerou como de má qualidade os seguintes serviços: treinamento oferecido, assistência no contrato de locação, fornecimento de informações do mercado e assistência contábil. Como

regular destacam-se os investimentos em marketing. Verificou-se que a limpeza do shopping, a segurança e o *mix* de lojas foram classificados como bom pela maioria dos entrevistados. Nenhum serviço obteve percentuais significativos na classificação ótimo.

Na avaliação da maioria dos entrevistados, os compromissos assumidos pela administração do shopping, de maneira geral, foram cumpridos. Para 19% dos entrevistados, entretanto, houve falhas notadamente no que tange aos compromissos relacionados com a manutenção do shopping, com prestação de contas com os lojistas, com a instalação de equipamentos de lazer e abertura de lojas-âncora.

Quanto aos aspectos mercadológicos, constatou-se que grande parte dos lojistas (76%) não considera os investimentos em marketing adequados ao tipo de negócio desenvolvido no shopping. Os entrevistados alertaram quanto à necessidade de aumentar o volume de propaganda veiculada (23,4%), de direcionar a propaganda para o setor de alimentação (6,3%), de efetuar mais promoções (3,1%) e de modernizar o *mall*<sup>7</sup> do shopping (1,6%).

Procurou-se conhecer a opinião dos lojistas no que se refere às vantagens e desvantagens da instalação do negócio em shopping center. Destacam-se como vantagens o fluxo de pessoas (33%), a segurança (18,7%), tendo sido citados, de forma minoritária, o conforto, a possibilidade da marca tornar-se conhecida pelo público e o retorno positivo do investimento. Para 23% dos lojistas, o shopping não oferece nenhuma vantagem. No que concerne às desvantagens, a maioria dos entrevistados apontou os altos custos (62,5%) como a principal delas. Mencionou-se, ainda, de forma minoritária, o fato de a clientela não ser compatível com o produto comercializado (6,3%); o aumento constante do aluguel (3,2%); a localização do ponto (3,1%); a rigidez das regras estabelecidas pela administração central (1,6%); e o excesso de fiscalização (1,6%), tanto por parte da administração do shopping, como, também,

---

<sup>7</sup> É a alameda de lojas do shopping, em ambos os lados, coberta ou descoberta, podendo assumir vários formatos e constituindo-se na área de principal circulação dos consumidores.

por órgãos fiscalizadores do Estado. Para 23% dos entrevistados, não há desvantagens relacionadas com a instalação em shopping centers.

Procurou-se investigar os motivos determinantes para o encerramento das atividades no shopping atribuídos pelos entrevistados. O alto custo operacional do shopping foi apontado por 76% dos lojistas como um fator relevante, seguido de problemas conjunturais, localização da loja dentro do shopping, plano de marketing deficiente, escassez de recursos financeiros, inexperiência dos dirigentes, problemas de relacionamento com administração do shopping, motivos familiares e problemas relacionados com o contrato de locação.

### 3.2. CAPACITAÇÃO GERENCIAL DOS LOJISTAS

A capacitação gerencial dos lojistas foi objeto de observação, neste trabalho. Os dados levantados revelam que um percentual bastante significativo (81%) dos dirigentes das unidades comerciais têm curso superior completo, embora essa formação não seja, na maioria dos casos, em administração de empresas, que corresponde a 26% dos entrevistados. Os demais realizaram cursos em áreas tais como: pedagogia, direito, economia, odontologia, engenharia, contabilidade, comunicação, biblioteconomia.

Em relação à experiência para conduzir o negócio, a auto-avaliação realizada pelos pesquisados demonstra que a maioria a considera boa (58%) ou ótima (25%). O restante optou por classificá-la como regular (17%). Nenhum dos entrevistados avaliou sua experiência como insuficiente.

De fato, quando questionados sobre a ocupação anterior, 51,6% afirmou ter sido proprietário de empresa.

Procurou-se conhecer quais elementos foram considerados no planejamento realizado para iniciar o negócio. Foram utilizados: previsão

de vendas (46,9%), pesquisa de mercado (35,9%), análise dos recursos disponíveis (32,8%), previsão de despesas (25%) e estimativas econômicas (23,4%). Verificando-se a formação do capital inicial, constatou-se que 86% dos pesquisados iniciaram suas atividades comerciais com recursos próprios.

De acordo com os dados levantados, a maioria das empresas fazia uso de alguns controles administrativos. Quase a totalidade trabalhava com lista de preços (98,4%), controle de volume de compras (95,3%), movimento de caixa (90,6%), controle de estoque (89,1%), controle de volume de vendas (85,9%), fluxo de caixa (81,3%) e grande parte cadastrava os clientes (65,6%). Tais controles eram realizados com fichas, relatórios, gráficos e a própria observação pessoal.

Dentre os fatores considerados no planejamento de vendas, mencionou-se, com maior frequência, a capacidade do mercado consumidor (51,6%), a concorrência (48,4%), a comparação com as vendas dos anos anteriores (43,8%) e a política de estoques (40,6%). Foram feitas, também, referências, em menor frequência, aos recursos humanos e materiais disponíveis (6,3%). Apareceram, ainda, o planejamento feito através dos pedidos e o *feeling* do empreendedor (4,6%).

A análise de vendas era realizada por 75% dos questionados. Porém, não havia uma preocupação em computar-se o período de comercialização dos produtos quando os prazos de compra e venda eram estabelecidos.

O cálculo do preço de venda parece ser um aspecto vulnerável nas empresas estudadas. Verificou-se que apenas 6,2% dos entrevistados utilizavam a fórmula do cálculo de preço de venda (P.V.), que computa todos os custos diretos e indiretos do produto. Os demais pesquisados calculavam do seguinte modo: 65,7% utilizavam um percentual de lucro associado ao preço de custo do produto; 9,4% baseavam-se simplesmente no preço do concorrente; 12,5% trabalhavam com preços tabelados pela franquia ou pelo governo, e 6,2% não utilizavam nenhum critério.

De modo geral, grande parte dos entrevistados fazia alguma análise financeira de seus empreendimentos, como demonstram os

resultados da pesquisa: 67% utilizavam a análise da lucratividade, que se refere à relação entre o lucro operacional e as receitas operacionais; 31% utilizavam a análise de retorno no investimento; 26% utilizavam a análise da rentabilidade, que associa o giro à lucratividade; 25% utilizavam a análise de balanços; 21% baseavam sua análise financeira na capacidade de pagamento das despesas, enquanto 14% não realizavam nenhum tipo de análise financeira.

No que diz respeito à contratação de pessoal, observou-se que dois fatores foram priorizados no momento da seleção: a experiência (59,4%) e a aparência (56,3%). Dos pesquisados, 67% ofereciam treinamento aos funcionários através de cursos de atendimento ao cliente, técnicas de venda, gerência de vendas e relações humanas.

#### 4. CONCLUSÃO

Com o objetivo de orientar a realização da pesquisa, adotaram-se quatro hipóteses: a primeira pressupõe que os altos custos operacionais e as taxas cobradas determinam o encerramento das atividades das empresas implantadas em shopping centers. Os custos envolvem aluguel, fundo de marketing e taxas de manutenção das áreas comuns. O estudo valida a hipótese, demonstrando que 76,6% das empresas atribuí o fechamento de suas lojas aos altos custos relacionados à implantação em shopping. Quando questionados sobre as desvantagens em se instalar uma loja em shopping center, 62,5% responderam que seriam os custos elevados e 3,2% enfatizaram o fato do aumento constante nos aluguéis. Alguns lojistas destacaram a 13ª parcela de aluguel paga por ocasião do natal, em função do aumento do fluxo comercial enquanto, por outro lado, o valor mínimo não é reduzido quando o fluxo diminui.

A segunda hipótese evidencia que os investimentos em marketing realizados pelo shopping são bem planejados e adequados aos tipos de negócios existentes. Os dados levantados invalidam a hipótese.

O planejamento de marketing foi considerado regular ou mau por 50% dos entrevistados, enquanto o fornecimento de informação sobre o mercado foi avaliado como sendo de má qualidade por 70% dos empregados consultados. Segundo a opinião de 56% dos entrevistados, os investimentos em marketing não são bons. Nos quesitos abertos, observa-se a grande preocupação em melhorar a propaganda e promoções realizadas pelos shoppings, tanto no que se refere ao capital empregado quanto no aspecto de uma melhor adequação aos tipos de negócios realizados nestes empreendimentos.

A terceira hipótese afirma que a localização da loja dentro do shopping, devido a sua relevância, é escolhida com base em estudo de viabilidade do local. Os dados levantados invalidam esta hipótese. A maioria (76,6%) não usou critérios para a escolha da localização, afirmando ter optado pela loja disponível no momento e não ter realizado nenhum estudo de viabilidade do local. Dos entrevistados, 17,2% apontam que a localização inadequada da loja no shopping foi um dos motivos de fechamento da empresa, seja por estar instalada em corredores sem muito fluxo ou por situar-se em bons pontos, mas impróprios para o tipo de negócio.

Dados secundários obtidos em pesquisa documental demonstram que, com o tempo, o *tenant mix* é frequentemente desrespeitado pela administração central do shopping, sendo priorizada a oportunidade de venda, e não necessariamente o equilíbrio na oferta de produtos dentro do empreendimento, de acordo com os estudos de mercado realizados.

A quarta hipótese declara que a falta de capacitação gerencial é um fator que ocasiona o fechamento de lojas em shopping centers. A pesquisa demonstra que a capacitação gerencial dos dirigentes parece insuficiente no que se refere ao planejamento, execução e controle das atividades, o que pode ter interferido negativamente no desempenho do negócio. Ao se questionar sobre o motivo de fechamento da empresa no shopping, os percentuais obtidos relacionados a procedimentos gerenciais não são, entretanto, tão significativos: 40,6% se refere à crise no setor, 19,9% à falta de experiência e o mesmo percentual à escassez de recursos financeiros. A falta de controles administrativos foi apontado por 7,8% dos entrevistados. Quando foi pedido para ser citado o motivo



do encerramento das atividades, o item associado ao não conhecimento do ramo de negócio foi avaliado como fundamental por 17,2%. No entanto, esses dados não permitem considerar a hipótese como procedente.

Dos resultados obtidos na pesquisa, ressaltam-se algumas constatações:

- a administração central do shopping concentra seus esforços nos aspectos de limpeza, segurança e plano de marketing. Existem vários serviços que podem ser implementados ou melhorados, tais como: efetuar treinamento junto aos lojistas sobre promoções de vendas, decoração da loja, dentre outros;
- o contrato de locação é muito rigoroso, beneficiando mais à administração central do shopping, quase não apresentando aspectos positivos no que concerne aos lojistas. O tempo de duração do contrato é, freqüentemente, de cinco anos;
- a associação de lojistas e a administração central do shopping não caminham juntas em benefício dos varejistas dos centros de vendas. Nem todos os lojistas têm interesse ou dispõem de tempo para participação em associação deste gênero;
- em referência aos motivos de fechamento das empresas no shopping, os entrevistados apontam o alto custo da implementação no shopping como o maior responsável. Problemas conjunturais (crise no setor), aparecem em segundo lugar, enquanto a localização inadequada da loja no shopping foi a terceira causa mais citada;
- um percentual significativo dos lojistas tinha formação superior e boa experiência empresarial. Entretanto, observou-se falhas na condução do negócio que podem ter influenciado no fechamento da loja.

O modelo de shopping center reproduzido em Fortaleza parece não ser adequado à grande parte da demanda por pontos comerciais, o que pode ter causado prejuízo a muitos lojistas.

Os dados coletados pela pesquisa, tanto em nível teórico quanto empírico, permitem uma análise da qual extraem-se aspectos que podem ser apontados como tendências:

- **Evolução do conceito da loja-âncora**

As lojas-âncoras foram muito disputadas, principalmente no final dos anos 70 e início de 80, para alavancar os shopping centers. Hoje, observa-se uma mudança de enfoque, substituição destas lojas por núcleo que atraem o público, como praças de alimentação, centros médicos, estacionamentos, capela, dentre outros.

- **Crescente incorporação de atividades de lazer e serviços**

A construção de um número crescente de shopping centers tem levado a modificações nos centros existentes, com intuito de melhor enfrentar a concorrência, unindo compras a lazer e alimentação; o lazer (brinquedos, parques de diversão, shows, cinemas, pistas de patinação, boliches) pode ser apontado como forma de diferenciação entre os shopping centers, principalmente quando acoplado à praça de alimentação, podendo beneficiar desempenho, pois atrai consumidores e gera vendas para as lojas em geral.

Pode-se observar, igualmente, a ampliação da relevância do setor de serviços abrangendo cabeleireiros, bancos, lavanderias, dentre outros, chegando a ser considerado, também, como âncora.

- **Novos tipos e formatos**

Embora os tipos comunitário e regional predominem hoje, no País, verifica-se o crescimento de shopping centers temáticos e Festival centers, como automotivo, de decoração, dentre outros.

- **Modernização do setor através da informatização de serviços**

O crescente uso de recursos de informática nos serviços oferecidos por um shopping é um fator de diferenciação, significando melhoria tanto para usuários quanto para proprietários e, usualmente,

compreendem cobrança automática de estacionamento, automatização de atendimento, dentre outros.

### • **Redução do tamanho dos shopping centers**

Considerando uma certa saturação das cidades para absorção de shopping centers de grande tamanho, em função do nível de renda da população, da falta de áreas livres nas grandes cidades (preços do terreno) e também da escassez de recursos para investimentos, destaca-se a tendência brasileira de redução do tamanho dos shopping centers e de sua instalação em cidades de porte médio.

A instalação dos shoppings em cidades de menor porte é uma realidade na região Nordeste: River Shopping, em Petrolina (PE), Cariri Shopping, em Juazeiro do Norte e os Shoppings Iguatemi e Campina Grande (PB).

### • **Estreitamento do relacionamento com a comunidade**

Além do aspecto de desenvolvimento de novos negócios e habitações na sua proximidade, os shopping centers estão se destacando, também, pelo papel social que desenvolvem nas comunidades onde atuam. Projetos de educação, alimentação, saúde e profissionalização despontam, como por exemplo: creche mantida pelo Nova América Outlet Shopping (RJ), que cuida de 100 crianças, filhos de funcionários do shopping e de moradores de uma favela próxima, com recursos oriundos dos empreendedores (50%), dos lojistas (40%) e organização não governamental (10%); Projeto Vida, desenvolvido pelo Iguatemi de Porto Alegre (RS), que é um trabalho de reintegração à sociedade de menores que vivem nas ruas; Shopping Recife (PE) oferece cursos de jardinagem para meninos de rua. Enfim, os shoppings estão assumindo certas funções que cabem ao poder público e que são caracterizadas como ações comunitárias ou como técnicas de marketing social.

O número elevado de lojistas inadimplentes e de lojas fechadas em shopping centers não é interessante para nenhuma das partes envolvidas nestes relacionamentos empresariais. Dos resultados do trabalho, destaca-se que muitos lojistas estão despreparados para

competir e conviver com seus altos custos de manutenção. Ademais, existem riscos desses insucessos, apesar de não poderem ser imputados diretamente à administração central, causarem danos à imagem de marca do shopping center, a longo prazo. Ressalte-se o aumento considerável da oferta de empreendimentos deste tipo nos últimos dois anos em Fortaleza, gerando importante mudança no cenário.

Apesar das limitações do estudo, espera-se que traga contribuições significativas para o setor. Os resultados obtidos poderão alimentar um sistema de informações que fornecerá aos estudiosos dessa linha de pesquisa, subsídios para análises futuras.

## BIBLIOGRAFIA

A CHECKLIST of Innovative Marketing Ideas from Certified Shopping Center Marketing Directors-ICSC: 875. New York, 1989.

ALMEIDA, Flávia R. S. L. de. Análise de localização no contexto de redes varejistas: principais técnicas e práticas. In: *Revista de Administração*, São Paulo : UNESP, v. 32, n. 2, abr./jun.1997.

BAKOS, J. Y. *A Strategic analysis of eletronic marketplaces*. MIS Quarterly, v. 15, n. 3, sept.1991.

BENNETT, Peter; KASSARJIAN, D. *O comportamento do consumidor*. São Paulo : Atlas, 1975.

CHALMERS, Ruy B. *Gerência de loja – a experiência brasileira*. Rio de Janeiro : Civilização Brasileira, 1966.

CONVENÇÃO Anual da International Council of Shopping Centers. ABRASCE, Toronto, 06 maio 1979.

DISCOVERING New Points of Differentiation. *Harvard Business Review*, July.Aug.1997.

- DUVAL, Paul. Princípios básicos para o planejamento dos shopping centers. In: *Informativo shopping center e desenvolvimento econômico social*, Rio de Janeiro : ABRASCE, 1981.
- FALZONI, Henrique. *O mercado brasileiro de shopping center*. Palestra proferida na XII CONVENÇÃO ESTADUAL DO COMÉRCIO LOJISTA DO CEARÁ, 21 maio1998.
- FEATHER, Franck. The future consumer. *Clipping V.S.*, ano 4, n. 5, maio1997.
- HBR - *Harvard Business Review*, July.Aug.1997.
- HIRSCHFELDT, Robert. *Shopping center – o tempo de consumo*. Rio de Janeiro : ABRASCE, 1986.
- ICSC. *Keys to shopping center management series. Insurance and Risk Management*. Rio de Janeiro : ABRASCE, 1997.
- JONES, Robert M. *Marketing em shopping centers*. ICSC. Rio de Janeiro : ABRASCE, 1994.
- KALAKOTA, Whinston R. *A frontiers of eletronic commerce*. New York : Addison - Wesley, 1996.
- KARPAT, Landislau. *Shopping center – manual jurídico*. São Paulo : HEMUS, 1993.
- KELEY, Eugene. The importance of convenience purchasing, *Journal of Marketing*, Chicago, In: LIMA FILHO, Alberto de O. *Shopping center – EUA x Brasil*. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1971.
- LANGONI, Carlos Geraldo. *Shopping center no Brasil*. São Paulo : Revista dos Tribunais, 1984. (Monografia).
- MALONE, T. W.; YATES, J.; BENJAMIM, R. I. The logic of eletronic markets. *Harvard Business Review*, v. 67, n. 3, May, June1989.
- MAGALHÃES, Jadilson. Shopping: imóvel ou varejo? Eis a questão.

*Jornal Gazeta Mercantil*, Salvador, 04 set. 1997.

MONTEIRO, Carlos Augusto. Shoppings investem em atrações noturnas. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 09 fev. 1998.

NATIONAL Research Bureau Shopping Center Database e Statistical Model. Copyright 1988, Interactive Market System – INC.

O NOVO perfil do consumidor. *Clipping V.S. Marketing e tendências do varejo*, Rio de Janeiro, ano 5, n. 2, fev. 1998.

PESQUISA Forrest Research. *Jornal do Brasil*, Rio de Janeiro, 27 mar. 1998.

PESQUISA realizada pela International Council of Shopping Center. *Gazeta Mercantil*, Rio de Janeiro, 30 jan. 1997.

PINTO, Dinah Sônia Renault. *Shopping center – uma nova era empresarial*. 2. ed. Rio de Janeiro : Forense, 1992.

RAMOS, Valéria. Investimento em shopping virtual chega a R\$ 1 milhão. *Propaganda e Marketing*, São Paulo, 07 jul.1997. Comércio.

REQUIÃO, Rubens. Considerações jurídicas sobre os shopping centers no Brasil. In: *Shopping centers: aspectos jurídicos*. São Paulo : Revista dos Tribunais, 1984.

ROSSI, Ana Maria Martinez; RAIUNEC, Natacha. *Shopping concept*. Rio de Janeiro : ABRASCE, 1988.

SOUZA, Arlete Mendes de. Consumidor maduro. *Marketing*, São Paulo, v. 31, n. 299, dez. 1997.

TADASHI, Hiromoto. *American Shopping Centers*. Tokyo : Shotenkenchiku Sha, 1992.

WOLF, Irving. *Principais fatores na locação de shopping center*. Rio de Janeiro : ABRASCE, 1993.