

# SHOPPING CENTER E SUA GESTÃO ESTRATÉGICA

Ms Luis Chamorro  
Esp. Adriano Rosa de Oliveira  
adrianoroliv@gmail.com

## RESUMO

O presente artigo tem por objetivo relacionar a importância do trabalho da área de Gestão do Shopping Center, demonstrando as características e suas formas de atuação dentro do contexto organizacional. A proposta é um Plano de Gestão que tem como finalidade atrair e fidelizar os clientes que frequentam diariamente esse empreendimento que concentra as principais lojas de empresas consagradas no mercado através de campanhas atrativas e ações concretas como forma de aumentar o fluxo de clientes e conseqüentemente o volume de vendas. O trabalho aborda características específicas na gestão do segmento através da obtenção e melhor distribuição das receitas adquiridas por meio de aluguel, condomínio e fundo de promoção, principais fontes de recursos, para a manutenção e funcionalidade e lucratividade do empreendimento, demonstrando a significância da compreensão de sua obtenção. As últimas décadas o comércio varejista vem experimentando mudanças em todos os sentidos, pois a cada ano surge á inauguração de um novo Shopping Center no Brasil com a finalidade de atrair os clientes com empreendimento que transmita conforto, segurança e produtos de qualidade, além do estilo e localização estratégica. A cada empreendimento novo, vem junto à mudança de hábito da população da região, se tornando uma nova opção de compras e lazer. Hoje em dia esses espaços estão cada vez mais multiuso, tornando o negócio em uma grande expansão das atividades, tendo no mesmo complexo além de comércio varejista, lazer, segurança, conforto e nos empreendimentos mais atuais, temos a incorporação de torres residenciais, comerciais e centro médico.

**Palavras Chave:** Shopping Center, Gestão, Planejamento, Fidelização.

## ABSTRACT

This article aims to relate the importance of the work of the Shopping Center Management area, demonstrating the characteristics and their ways of acting within the organizational context. The proposal is a Management Plan that aims to attract and retain customers who frequent this venture daily that concentrates the main stores of established companies in the market through attractive campaigns and concrete actions as a way to increase the flow of customers and consequently the volume. of sales. The work addresses specific characteristics in the segment management through obtaining and better distribution of revenues acquired through rent, condominium, promotion fund and parking, main sources of funds, for the maintenance and functionality and profitability of the enterprise, demonstrating the significance of understanding of your obtaining. The last decades retail trade has been experiencing changes in every way, as each year a new Shopping Center opens in Brazil with the purpose of attracting customers with enterprise that transmits comfort, safety and quality products, besides the style. and strategic location. With each new venture comes the changing habit of the population of the region, becoming a new option for shopping and leisure. Nowadays, these spaces are becoming more and more multipurpose, making the business a great expansion of activities, having in the same complex besides retail, leisure, security, comfort and in the most modern projects, we have the incorporation of residential, commercial and medical Center.

**Keywords:** Shopping Center, Management, Planning, Loyalty.

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem por objetivo principal e refletir sobre a importância do processo de Gestão de um Shopping Center, suas características e finalidades como empreendimento comercial, um grande poder que muitas vezes passava despercebido de uma análise estratégica, da grande concorrência de empresas e organizações, a gestão tem um papel estratégico importante para as empresas e organizações hoje em dia como forma de melhor orientar no seu planejamento e influenciar os consumidores a adquirirem suas marcas e produtos.

O Shopping Center tem grande importância no processo de distribuição, pois tenta agregar tempo, lugar e posse, aumentando a criação de valor para o consumidor, por isso, este trabalho tem como objetivo mostrar o poder da gestão que esses empreendimentos possuem, já que adotam sob uma única forma de administração, inúmeros outros empreendimentos com marcas e características próprias como forma de atrair, em um espaço planejado onde os clientes estejam dispostos a comprar e visitar como lugar de lazer e divertimento.

Segundo o autor Meira, identificou que um Shopping Center tem lojas de segmentos variados, e também praça de alimentação, áreas de lazer e serviços. Possui âncoras ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionam como força de atração (MEIRA, 1996, p.50).

O artigo apresenta a pesquisa e os objetivos da gestão estratégica em relação à Administração de Shopping Center, a metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica usando como orientação alguns autores que escreveram e tratam do assunto como base um Shopping Center local através de estudo de caso.

A administração de um Shopping Center tem como pilares centrais suas receitas econômicas que está caracterizado da seguinte forma, o aluguel, o condomínio, o fundo de promoções, que capitalizam a administração do Shopping para a manutenção de todas e quaisquer atividades organizacionais e promocionais.

Para entender melhor este processo administrativo de como se organiza um empreendimento dessa natureza se procedeu a levantar através de uma pergunta problema que norteou a pesquisa deste trabalho acadêmico. Os três pilares: aluguel, condomínio e fundo de promoções, adotados pelo Shopping Center, são suficientes e eficazes para arcar com os custos e despesas na busca da organização e funcionalidade, gerando lucro e possibilite a facilidade de decisões da Administração do Shopping Center?

A economia brasileira tem demonstrado nesse aspecto forte índices de crescimento dentro do segmento de Shopping Centers. Segundo as orientações da Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce, 2013) de 2008 para 2012, o faturamento do setor praticamente dobrou, subindo de 64,6% para 119,5 bilhões de reais por ano. Ainda de acordo com a Abrasce (2013), no ano de 2012, o setor gerou cerca de 877.000 vagas de empregos no Brasil.

## **2 A ORIGEM DO SHOPPING CENTER NO BRASIL**

Em 1966, o Iguatemi em São Paulo foi o pioneiro, não só no Brasil, mas na América Latina. É importante ressaltar que hoje, o Shopping Center é simplesmente um novo “Centro” comercial planejado, projetado, e, o que mais merece destaque que o shopping é administrado de tal forma que atenda não somente os problemas atuais, mas também a visão do futuro, a fim de garantir sua contínua viabilidade como ponto comercial e, acima de tudo, a contínua conveniência dos seus clientes.

- Concentração planejada de lojas e serviços;
- Localização central dentro de uma determinada área de Influência;
- Fácil acesso, por carro ou transporte público, de todas as partes de sua área de Influência e mesmo de fora da própria área, na medida possível;
- Fornecer estacionamento, conveniente e planejado;
- Administrado e promovido como uma só unidade.

Um ponto importante que, porém, deve ser destacado quando se vai investir num Shopping Center é que, independente do seu tamanho, um Shopping nada mais é do que uma plataforma, um edifício, um veículo para abrigar e facilitar operações varejistas – a venda de mercadorias e serviços – e que o seu sucesso financeiro dependerá totalmente do volume de vendas realizado por seus locatários-comerciantes.

Shopping Center (no Brasil, por vezes em Portugal) ou centro comercial (em Portugal, por vezes, no Brasil) é uma estrutura que contém estabelecimentos comerciais como lojas, lanchonetes, restaurantes, salas de cinema, playground, parques de diversões e estacionamento, caracterizado pelo seu fechamento em relação à cidade. É um espaço planejado sob uma administração centralizada, composto de lojas destinadas à exploração comercial e à prestação de serviços, sujeitas a normas contratuais padronizadas, para manter o equilíbrio da oferta e da funcionalidade, procurando assegurar convivência integrada. Os locatários pagam um valor em conformidade com um percentual do faturamento (5 a 9%) ou um valor mínimo básico estabelecido no contrato - o que for maior. O Shopping Center, na maior parte das vezes, cobra por muitos serviços, como o estacionamento.

Shopping Center é um grupo de estabelecimentos comerciais unificados arquitetonicamente e construído em terreno planejado e desenvolvido. O Shopping Center deverá ser administrado como uma unidade operacional, sendo o tamanho e tipo de lojas existentes relacionados diretamente com a área de influência comercial a que esta unidade serve. (PINTO, 2001, p.1).

Os Shopping Center,s de média e grande dimensão funcionam como pequenas cidades (segundo Padilha V., 2006, ed. Boitempo), possuindo uma estrutura governamental (administração) e seus serviços de polícia e bombeiros (segurança), de limpeza, de abastecimento de água, de manutenção de infra estruturas,etc.

### **3 ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO DO SHOPPING CENTER**

No Brasil, a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE) adota um padrão diferente onde considera como centros de compras apenas os empreendimentos com mais de 5.000 metros quadrados de área bruta locável (ABL) e que tenham a maior parte dessa área negociada no regime de locação com os lojistas

Normalmente os Shopping Center's pertencem a um único proprietário, mas existem muitos em forma de consórcio, onde se tem mais de uma empresa como sócia (Administradores), e uma única que administra, onde efetuam contrato de locação de suas lojas com os lojistas, os Shopping Center de uma maneira geral, funcionam administrativamente como um condomínio residencial, a administração do Shopping atua como síndico e as lojas são os condôminos ou locatários. O condomínio é dirigido através de normas e regimentos internos, associados ao contrato de locação, que em caso de descumprimento, podem ocasionar punições ao lojista.

A existência de parcerias através de acordo entre as partes envolvidas garante o bom funcionamento de um Shopping Center, através da propriedade das lojas os administradores/empreendedores tem maior poder de decisão e controle da gestão em relação aos lojistas. A formação dos lucros dependerá da capacidade de gerenciamento e do desempenho comercial de todos os que estão inseridos nesse processo como lojistas e administração, é comum realizarem um acompanhamento mensal dos lojistas quanto ao desempenho comercial, a mesma maneira a adequação visual e operacional das lojas de acordo com os padrões preestabelecidos.

Um bom desempenho na escolha do mix de lojas e na locação é essenciais á criação de um Shopping Center para que seja oferecido ao mercado um produto que atenderá ás demandas dos consumidores em sua área de influência e que também será lucrativo, é preciso elaborar uma forma harmoniosa e integrada de variedade de mega lojas, lojas âncoras, lojas satélites, serviços e lazer, para assegurar o sucesso comercial do Shopping, as lojas devem obedecer a uma distribuição no estabelecimento global, de acordo não só com o tamanho e tipos de lojas, como a exploração de ramos diversificados.

O objetivo final é construir um mix de lojas que aumente as vendas por metro quadrado, conseqüentemente, permitido que os níveis de locação subam e também aumentem o valor do Shopping Center, além da finalidade primária de vendas de varejo, a proposta de um Shopping Center pode contar com áreas destinadas ao desenvolvimento de outras atividades, tais como áreas destinadas ao lazer e serviços.

#### **DEPOIMENTO**

Para entender melhor este processo de Gestão, ressaltamos ao depoimento de Luiz Alberto Marinho - sócio-diretor da GS&BW, empresa de soluções e resultados para shopping centers do Grupo GS& Gouvêa de Souza

Os tempos, definitivamente, são outros quando o assunto é Gestão para Shopping Center. E a tendência, nesse caso, é piorar. Afinal, um mantra entre os lojistas é o tal custo total de ocupação (CTO), representado pela relação entre as vendas da loja e o valor total do boleto pago pelos varejistas (formado pela soma de aluguel, custos comuns e fundo de promoção). Para

melhorar o CTO sem reduzir as receitas de aluguel, muitos empreendimentos têm procurado baixar custos do condomínio e cortar as verbas de marketing, ou até mesmo, desde dando redução até isentando o aluguel por um determinado período.

Ao mesmo tempo, os desafios mercadológicos que enfrentam os Shopping Center neste momento são bastante complexos: a concorrência anda mais acirrada, muitos dos novos centros ainda sofrem com um alto nível de vacância e as incertezas do cenário econômico estão levando parte dos clientes a pisar fundo no freio do consumo.

Em resumo, é preciso fazer mais com menos. A questão é: fazer o quê? A solução padrão para levantar as vendas já não funciona como há 20 anos, quando foi inventada. É claro que estou me referindo aos sorteios. O mais comum hoje é vermos promoções que atingem apenas 4% da base de clientes de um Shopping ou até menos.

Porém, a pressão dos lojistas e até mesmo de alguns empreendedores torna difícil para os executivos de marketing abrir mão das ações promocionais, mesmo diante de números que comprovam a ineficiência destas campanhas. É preciso desbravar novos territórios, mas faltam ideias, dinheiro e coragem – não necessariamente nesta ordem.

Além disso, alguns executivos de Shoppings sentem-se pressionados a cumprir integralmente o calendário promocional, mesmo sem dispor de recursos para tal. O resultado é que a verba usada para pintar bigodes de coelho nas crianças durante a Páscoa acaba fazendo falta na hora de investir em datas com forte apelo de vendas, como o Black Friday. Privilegiar ações com maior potencial de gerar resultados, mesmo que em detrimento de datas tradicionais, é outro desafio que precisa ser enfrentado.

As respostas para essas questões passam necessariamente por uma revisão do papel do departamento de gestão dos Shopping Center, com ativa participação neste processo das estruturas corporativas. O respaldo para que os profissionais que atuam na ponta deixem de realizar ações inócuas precisa vir de cima. Bem como a orientação para que sejam buscadas novas soluções. Outra medida necessária é o estímulo à integração do trabalho das diversas áreas, como marketing, comercial, operações, auditoria etc. Quando a verba é pouca e os desafios numerosos, é preciso otimizar esforços.

No mercado de Shopping Center consolida-se a cada dia a consciência de que é necessário adotar novas práticas, em especial na área de marketing, para enfrentar as turbulências. Não será fácil. Afinal, como dizia Keynes: *“a dificuldade não reside em ter ideias novas, e sim em escapar das velhas”*.

## **4 GESTÃO ESTRATÉGICA**

O conceito de estratégia possui cada vez mais relevância no meio empresarial e no meio acadêmico-científico e vem evoluindo desde a sua concepção. Já é possível afirmar que os gestores estão aprendendo a atuar segundo um novo conjunto de regras (PORTER, 2009).

A essência do desenvolvimento de uma gestão estratégia para um Shopping Center é assegurar que as capacidades correspondam ao ambiente do mercado competitivo no qual ele opera, não apenas hoje, mas no futuro próximo, A estratégia preocupa-se principalmente com eficácia (fazer as coisas certas) em vez que, eficiência (fazer as coisas de maneira certa).

Para qualquer estratégia ser eficaz, ela precisa estar em sintonia com as necessidades e exigências dos clientes (as condições de mercado no qual é implementada) e com os

recursos e capacidade da empresa que busca implementar, não importa o quanto a estratégia é bem feita e articulada; se não estiver focada em satisfazer as necessidades dos clientes, está destinada ao fracasso.

Segundo Sandhusen (1998), a motivação pode ser considerada “uma necessidade estimulada que um indivíduo procura satisfazer” e compreender os motivos que levam o consumidor a frequentar Shopping Center pode servir de insumo para o monitoramento da satisfação como elemento de diferenciação entre o empreendimento e sua concorrência, bem como, na possível busca de fidelização dos consumidores.

Buscou-se também identificar o grau de importância que os compradores dão aos atributos motivadores de compras, abordando aspectos tais como: variedade das lojas existentes no Shopping, sua apresentação visual, rapidez no atendimento, preços praticados, facilidade de circulação pelos corredores (Mall), qualidade dos produtos vendidos, disposição das lojas e a forma como expõe seus produtos, qualidade do estacionamento, conforto, e os vários serviços prestados pelo Shopping.

Definir objetivos estratégicos é tornar material a visão e a missão de uma empresa. Esta direção auxilia no processo de entendimento da estratégia por todos os indivíduos que fazem parte da organização, proporcionando assim, o alcance daquilo que a empresa almeja no curto e no longo espaço de tempo. Assim, pode-se definir estratégia como um grande plano de ação, que deve ser utilizado pela organização para o alcance de seus objetivos, relacionados ao sucesso do negócio. Ou seja, é preciso compreender a atividade em que a empresa está inserida e, a partir disso, adaptar estratégias eficientes.

### **Planejamento**

Em qualquer projeto ou realização no shopping, é necessário montar uma programação, um plano para aprimoramento das ações pretendidas, é recomendado que se intere com os profissionais dos setores alvo.

### **Orçamento**

É um anteprojeto ou um plano financeiro, que detalha o que os administradores acreditam serem as despesas e receitas reais do Shopping, deve ser desenvolvido em detalhes, com cada item projetado e devidamente documentado.

### **Limpeza e Paisagismo**

Para que um Shopping apresente bons resultados, ele precisa ter um bom visual, os clientes devem sentir que o Shopping é um lugar agradável e convidativo para se visitar, é fundamental mantê-lo bem cuidado, limpo e atraente para que os consumidores não sejam desencorajados a visitar e comprar em suas lojas,

### **Manutenção dos Equipamentos e da Edificação**

Um Shopping bem conservado diminui seus custos operacionais, o que certamente ocasionará um impacto direto no fluxo de caixa e nos lucros.

### **Segurança**

A segurança é normalmente exercida por funcionários do Shopping ou terceirizada, através de contratos com empresas de prestação de serviços, o agente de segurança atua tanto para os clientes quanto para os lojistas.

## Marketing

O marketing para Shopping Centers deve ser planejado para divulgar a imagem e promoções, atrair clientes e melhorar as vendas dos lojistas.

## 5 ASPECTOS FINANCEIROS

Com relação especificamente aos aspectos financeiros, a capacidade de auferir receitas é determinante para o sucesso financeiro de um Shopping Center, conforme Lemos e Rosa (2003). Suas principais fontes de receita.

Fonte de Receita	Descrição
Aluguel	A mais importante fonte de receita dos empreendedores é composta pelo aluguel fixo e aluguel variável, o aluguel variável parte de 2,5% do faturamento bruto, no caso de lojas âncoras, e chega até 8% nas lojas satélites.
Condomínio	A receita de Condomínio destina-se para pagar os serviços de diversas áreas do Shopping, tais como: Segurança, Manutenção, Paisagismo, Limpeza, Energia Elétrica, Água, Ar Condicionado, Administração entre outros.
Fundo de Promoção	Receita destinada para os investimentos que resultam em atração de fluxo de pessoas, como, promoções, campanhas, sorteios, propaganda em mídias e divulgação do Shopping.

Fonte: Lemos e Rosa (2003)

Tabela 1: Demonstrativo do Boleto do Lojista

### 5.1 RECEITAS NA ADMINISTRAÇÃO DE UM SHOPPING CENTER

As principais receitas existentes no processo de administração de um Shopping Centers são as decorrentes da cobrança de aluguel, condomínio e fundo de promoção, podendo também ser originada de outros mecanismos, tais como:

- a) **taxa de cessão de direitos:** os lojistas pagam pelo direito de utilização dos pontos comerciais nos Shopping Centers, esses valores são negociados com base no valor de mercado desses pontos, sendo que os Shopping Centers mais produtivos obtém os valores mais elevados;
- b) **taxa de transferência:** ocorre quando há a transferência de uma loja de um locatário para um novo lojista, os empreendedores fazem jus a um percentual do valor envolvido na transferência de ponto comercial;
- c) **estacionamento:** em alguns empreendimentos do setor, é cobrada uma taxa horária de utilização dos espaços de estacionamento de veículos;
- d) **quiosques ou ilhas:** aluguel cobrado pela utilização de espaços nos corredores dos Shopping Centers, estipulados em contratos com duração em média de três meses;

e) **merchandising**: valor cobrado pela colocação de mídia e propagandas nos espaços comuns dos Shopping Centers.

## 6 NÚMEROS DO SETOR

A partir de monitoramentos de mercado e pesquisas, a área de Inteligência de Mercado produz informações precisas e atualizadas para os mais de 560 Shoppings do Brasil. São publicações e estudos exclusivos que auxiliam nas análises comportamentais, hábitos dos frequentadores e as principais tendências do mercado de Shopping Center.

Abaixo, os principais números do setor referentes ao ano de 2018.

Total de Shoppings	563
Faturamento	178,7 bilhões
Total de lojas	104.928
A inaugurar em 2019	15
Empregos gerados	1.085.040
Salas de cinema	2.836
Área Bruta Locável/m2	16.322
Visitantes/Mês	490 milhões
Vagas para carro	942.801

Fonte: Abrasce

Tabela 2: O Setor atualmente

### 6.1 NÚMEROS REGIONAIS

Confira abaixo os principais dados regionais do setor de Shopping Centers no país.

REGIÃO	Nº DE SHOPPINGS	% DO TOTAL	ABL
Norte	27	5%	927.806
Nordeste	93	17%	2.923.777
Centro-Oeste	57	8%	1.410.318
Sudeste	289	55%	8.730.153
Sul	97	14 %	2.330.198
<b>TOTAL</b>	<b>563</b>	<b>100%</b>	<b>16.322.252</b>

Fonte: Abrasce

Tabela 3: Divisão de Shopping por região.



## 7 GESTÃO DE CONTRATOS DE LOCAÇÃO

O principal ativo de um Shopping Center é constituído pelos contratos de locação junto aos lojistas os quais definem o valor do empreendimento. Este valor é determinado pelo método de renda, ou seja, o total dos aluguéis que o Shopping irá receber nos próximos 10 anos, com estes valores sendo descontados a uma taxa de atratividade. A locação está longe de ser uma ciência exata. Wolf (1993, p. 1) ressalta que não há conhecimento das leis da natureza inflexíveis e rígidas que regulamentem a forma de administrar os contratos de locação. A gestão desses contratos é muito importante, pois trata do relacionamento entre proprietário do Shopping e os lojistas, cujas lojas constituem o objeto dos contratos de locação.

Alexander e Muhlebach (1992, p.13) ressaltam que uma das questões mais frágeis entre estas duas partes diz respeito ao pagamento do aluguel. O proprietário necessita ter forte posicionamento e atitude tomando o máximo de cautela para evitar conflitos.

O aluguel no setor de Shopping Centers, em sua maioria é calculado como um percentual do faturamento da loja e, portanto quanto mais o lojista vender, maior será o valor do aluguel a ser pago. A soma do aluguel, dos encargos condominiais e da parcela correspondente ao fundo de promoção e propaganda (FPP) é o que compõe o custo do lojista em relação aos Shoppings Centers.

Não há no Brasil uma lei específica para os contratos de aluguel em Shopping Centers, razão pelo qual o contrato de locação com o lojista é denominado “Instrumento Particular Atípico de Locação”, o qual é regulado pela lei 8.245 de 18 de outubro de 1991 que trata dos contratos de locação de uma forma geral e que é popularmente conhecida como Lei do Inquilinato.

Schellenberger (1999, p. 31) define o contrato de locação de Shopping Center como as condições pactuadas entre os lojistas e o empreendimento Shopping Center.

No contrato de locação são definidas as condições contratuais a que se obrigam, durante o período de vigência, o lojista e o Shopping Center. Ao assinar o contrato o lojista está aceitando as condições gerais que regerão o cálculo dos valores de aluguéis, encargos, promoções e propagandas. Pactua-se no instrumento de locação a área que o lojista deverá ocupar, o ramo de atividade no qual ele deverá atuar, o prazo de vigência do contrato, o percentual sobre o faturamento que deverá pagar de aluguel, o aluguel mínimo, bem como o índice de rateio do condomínio e o percentual ou valor do fundo de promoção.

O custo de ocupação consiste basicamente na relação entre despesas operacionais relativas às verbas de locação versus o faturamento bruto da loja, as principais despesas que resultam no custo de ocupação de uma loja, geralmente, são: o Aluguel, Condomínio (energia, água, ar condicionado, limpeza, administração e segurança), Fundo de Promoção (taxa mensal cobrada para divulgar o shopping, normalmente corresponde a 20% do valor do aluguel), IPTU.

A avaliação do custo de ocupação é muito positiva e deve ser sempre reanalisada, Os lojistas, sabendo dos números, devem rever o modelo de negócio de suas lojas, reequilibrar despesas operacionais e tentar renegociar seus contratos. Esta relação de monitorar e acompanhar os custos contribui para a saúde financeira, contratual e operacional das lojas com atividade em shopping centers.

## 8 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Estudar o comportamento do consumidor é importante para o marketing, é por meio de tal estudo que as empresas percebem oportunidades para satisfazer às necessidades de seus clientes, estabelecido o processo de sondagem ou de observação e análise das necessidades e dos desejos do segmento focado, é possível compreendermos o processo de compra e as atitudes dos clientes no momento do consumo.

Estudos dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer as necessidades e desejos. (SOLOMON, 2002, p.24)

Segundo Kotler (2006), clientes de longa data são mais lucrativos devido a quatro fatores:

- Clientes satisfeitos compram mais ao longo do tempo.
- Há diminuição dos custos com retenção.
- Fornecimento de indicação positiva para compradores potenciais.
- Diminuição da sensibilidade em relação aos preços com o passar do tempo.

Kaplan e Norton (1997) também relacionam a satisfação e a lealdade com o aumento da lucratividade da empresa. A partir do momento em que a decisão é tomada e a compra realizada outros atributos devem ser analisados com o intuito de fazer com que as compras se repitam. Dentre os assuntos mais estudados, encontram-se os antecedentes da satisfação e as teorias que procuram explicar a formação deste sentimento, por meio de fatores cognitivos e emocionais.

Esses fatores podem afetar seis grupos de decisões:

- Em relação à escolha do produto
- Marca
- Revendedor.
- Montante da compra.
- Frequência da compra.
- Forma de pagamento.

Para Mowen e Minor (2003), o comportamento do consumidor é o estudo das unidades compradoras e dos processos de trocas envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000), o comportamento do consumidor compreende atividades com as quais as pessoas se ocupam quando obtêm e consomem produtos e serviços. O estudo existe para atender o processo de escolhas entre as diversas marcas existentes.

De acordo com Kotler (2000), trata-se de estudar como as pessoas, grupos, e organizações selecionam, compram, usam e descartam produtos para satisfazer as suas necessidades e aos seus desejos.

Karsaklian (2004) observa que o consumidor é dotado de personalidade e, por esse motivo, cada pessoa identifica e compreende o mundo de várias formas (percepção), reagindo automaticamente ao contexto através dos sentidos.

## 9 GESTÃO DE MARKETING

Segundo Kotler, marketing é um processo social por meio dos quais pessoas e grupos obtêm aquilo que necessitam e que desejam como criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros. Assim podemos definir que a função do marketing nas empresas é compreender as características do mercado consumidor e dos ambientes externos e internos da empresa, e a partir disso adequar o *mix* de marketing – produto, preço, praça e promoção - às necessidades da marca.

No contexto de Shoppings Centers, a promoção de vendas não deve ser encarada como uma ferramenta de solução de problemas ou alavancagem das vendas. Ela requer planejamento antecipado e disponibilidade de verba para as ações propostas, uma vez que seus resultados são mais palpáveis do que a publicidade.

As promoções realizadas pelo Shopping devem ser inovadoras, devem criar expectativas e ser acessíveis ao público consumidor. Além disso, é recomendado que possuam nomes de fácil memorização e forte apelo emocional.

Uma promoção bem sucedida, inusitada e inovadora, provoca a curiosidade dos participantes, é uma possibilidade de vivenciar algo diferente, principalmente no mercado de Shopping Center, tão competitivo e muitas vezes com poucas ideias criativas.

O departamento de marketing do Shopping desenvolve ações promocionais para atrair o público, definido por meio de pesquisas de mercado realizadas dentro da própria empresa, é analisado o mix de lojas, pois é comum que o cliente não separe a relação loja-shopping. Se caso ele for mal atendido em alguma loja, poderá se reportar ao Shopping como um todo e não apenas àquela loja específica.

As ações promocionais visam conquistar novos clientes e aumentar o volume de vendas, mas também aumentar o fluxo de compradores no Shopping, ao fornecer benefícios aos participantes, entender o comportamento desse consumidor, para saber de suas necessidades e desejos, assim é possível desenvolver uma promoção adequada ao público-alvo, gerando valor e satisfação. O consumidor pode passar por variações no temperamento e comportamento de compras: pode utilizar o comércio eletrônico, catálogos, entregas por telefone e outros. O que o Shopping Center faz é criar um ambiente propício para o momento em que o consumidor deseja ir até o varejo, tocar e verificar pessoalmente o produto que escolher.

O Shopping Center proporciona ao consumidor a facilidade de poder comprar vários artigos no mesmo lugar, em ambiente climatizado, com seguranças, estacionamento e área de lazer, muitos clientes, e freqüentadores, mantém uma relação sentimental com o Shopping Center, esse aspecto torna imprescindível o sucesso de uma promoção realizada, não podendo haver falhas, uma vez que o cliente, além de se sentir lesado, poderá perder esse elo praticamente familiar com o Shopping.

Sheth *et al* (2001) afirmam que quando as expectativas dos clientes são satisfeitas o cliente se torna leal. Pode-se dizer que a lealdade se traduz na repetição das compras e isto significa uma lucratividade maior.

A competição entre os Shopping Center está cada vez mais acirrada na fidelização de clientes, estes estão muito exigentes em relação a conforto e segurança, mas o ponto principal é o preço, outro ponto importante, são as cortesias ou isenções, estas geralmente são dadas para clientes que utilizam o estacionamento, alguns Shopping dão isenção para quem compra em seus supermercados, dentro de um determinado valor, outros dão isenção dentro de um determinado horário, sempre no período do almoço, variando entre 11:00 e 14:00hs, e outros dando isenção em determinados dias da semana.

As campanhas em datas comemorativas também são outro atrativo, como dia das mães, dia dos pais, namorados e natal. Essas são as mais importantes oferecendo carros, viagens, vale compras e até comprou ganhou, recebendo na hora da troca dos cupons, um brinde.

Entre essas datas mais importantes, temos também os eventos, férias de verão, páscoa, férias de inverno, dias das crianças, intercalando entre essas datas temos ainda eventos como: Espaço para Food Truck, cinema ao ar livre, eventos solidários, exposições, desfiles de moda, culinárias, e entre outros tantos.

Tudo isso para atrair o consumidor, que gosta de “mimos”, quanto mais ofertas, atrações, descontos e isenções, mais ele se motiva a sair de casa para gastar.

## **10 INADIMPLÊNCIA DE LOJISTA**

Como todo investimento, o setor de Shoppings Centers está sujeito a riscos e dentre aos que está exposto, está relacionado com os custos de permanência no Shopping dos lojistas e que se constituem basicamente na somatória das despesas de aluguel, condomínio (administração, segurança, limpeza e ar condicionado) e fundo de promoções (marketing do Shopping).

Neste contexto, o problema da inadimplência do lojista com relação aos seus compromissos junto ao Shopping Center passa a ser crucial para a rentabilidade do mesmo e é este problema que constituiu o foco do presente estudo, ou seja, a busca de um percentual máximo que pode ser cobrado do lojista sem que sua continuidade no empreendimento fique ameaçada.

O indicador proposto neste trabalho, calculado entre o custo de ocupação do lojista, que é a soma mensal do aluguel, do condomínio e do fundo de promoção, dividido pela soma das vendas do lojista do mesmo mês, o KPCS, tem por objetivo refletir a saúde financeira do lojista e avaliar risco de descontinuidade. Desta vitalidade dos lojistas depende o sucesso do Shopping.

A lei e a doutrina estabelecem que os contratos devem ser cumpridos, quando a vontade é manifestada obriga o contratante, referindo-se ao princípio que “ O contrato faz lei entre as partes” tendo com principal finalidade a segurança dos negócios. Porém, a exceção, ou seja, o inadimplemento, o não cumprimento da obrigação, vem acontecendo de forma corriqueira.

Para Blatt, todas as empresas tem que lidar com clientes problemáticos, não somente com o pagador lento, para quem todas as técnicas existentes podem ser exigidas para

assegurar o pagamento, como também com o cliente que está em dificuldades financeiras, e que por isso terá empecilhos para efetuar o pagamento (Blatt, 1999, p.104)

Caso a Administração do Shopping Center necessite dos valores monetários dos lojistas inadimplentes, para honrar seus compromissos financeiros, esse pode ser aportado pelo Empreendedor, que após a quitação dos inadimplentes, deverá receber de volta.

Segundo Trento Apud Fiorentini (1999) diz que “Para lidar com a inadimplência, é preciso antes conhecê-la bem, sabendo quais os fatores que a ocasionaram. A partir daí, deve-se utilizar práticas preventivas, podendo desta forma controlá-la”.

## **11 CONCLUSÃO**

Diante da pesquisa apresentada, concluiu-se que a Administração do Shopping Center, mantendo um trabalho eficiente e uma relação harmônica entre empreendedores, gestão de contratos dos lojistas, varejistas e consumidores, evitando a inadimplência, com o recebimento dos principais pilares financeiros, como: Aluguel, Condomínio e Fundo de Promoção, certamente facilitará a tomada de decisões pela Administração.

A obtenção das receitas e a sua distribuição deve alinhar-se com o planejamento estratégico e orçamentário, administrando a manutenção e sobrevivência do empreendimento, identificando as oportunidades, redução de custos e minimizar os riscos.

A Gestão de Marketing torna-se aliado ao sucesso do empreendimento, é através das ações e promoções, e mantendo um mix variado de lojas, fidelizando cada vez mais os clientes não somente o período sazonal, aumentando as vendas e fluxo de pessoas.

A nova realidade de incertezas sócio econômico em relação ao setor faz com que a administração cada vez mais eficaz seja uma necessidade dentro de qualquer empreendimento bem-sucedido no mercado.

A promoção de vendas, se estiver bem alinhada, planejada e integrada com todas as outras ferramentas do marketing, certamente trará sempre resultados positivos tanto para os varejistas, empresários e consumidores, que sairão satisfeitos dos estabelecimentos e ajudarão a movimentar o mercado.

O assunto não está esgotado, podendo servir de base para o aprofundamento de outras pesquisas futuras, podendo ampliar a abrangência para a Praça de Alimentação, Cinema, Lojas Âncoras e até mesmo o Estacionamento.

## Referências:

ABRASCE – Números do setor – Disponível em: <http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento/numeros-regionais>. Acesso em 08/2019

ABRASCE – Evolução do setor – Disponível em: <http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento/evolucao-do-setor>. Acesso em 08/2019

ALEXANDER, Alan A. MUHLEBACH, Richard F. Shopping Center Management. 2. Ed. USA, Institute of Real Estate Management, 1992

Biblioteca virtual – **A influência do consumidor nas decisões de marketing**; Márcia Valéria Paixão (2012).

BLATT, Adriano. Cobrança por Telefone e Negociação com Inadimplentes. 1 ed. São Paulo: Nobel 1999

COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. São Paulo. Atlas, 1997.

KAPLAN, R; & NORTON, D. (1997) - **A estratégia em Ação - Balanced Scorecard**.

Editora Campus Ltda., Rio de Janeiro, Brasil.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo. Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. São Paulo. Editora Campus, 2003.

KOTLER, P. KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson PrenticeHall, 2006.

Lemos, M. L. F., & Rosa, S. E. S. (2003). O segmento de Shopping Centers no Brasil e o BNDES. Disponível em: [www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get\\_4is12.pdj](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get_4is12.pdj)

MEIRA, P.R.S. Shopping Center e o comportamento do consumidor. In:

ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. (coord.). Varejo competitivo. São Paulo:

Atlas, 1996. p. 47-62.

PINTO, D.S.R. Shopping Center: uma nova era empresarial. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

PORTER, Michael, E. Competição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2009.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. São Paulo: Saraiva, 1998.

SCHELLENBERGER, Carlos. ALMEIDA, Victor. Manual de Shopping Centers: Sistema VS. 1. Ed. Rio de Janeiro: VS, 1999

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

SOLOMON, M. R. **O Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINOR M., MOWEN, J. C. **Comportamento do Consumidor**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

SHOPPING CENTER MARKETING; Eventos e promoções de vendas; George C. Lancaster, Pag. 117

WOLF, Irving. Principais Fatores na Localização de Shopping Centers. Rio de Janeiro: ICSC, 1993.

Artur Louback Lopes- <https://mundoestranho.abril.com.br/cotidiano/quando-surgiu-o-primeiro-shopping/>  
Publicado em 18 abr 2011 - Acessado em: 23 Set. 2017

Luiz Alberto Marinho (marinho@gsbw.com.br) é sócio-diretor da GS&BW  
<http://marinhonoblog.blogspot.com.br/2015/04/o-novo-papel-do-marketing-nos-Shopping.html> Acesso em: 05/05/2018