

ALEXANDRO LIMA COUTO SOUZA

**UM ESTUDO SOBRE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM
SHOPPING CENTERS: OS CASOS DO CENTER LAPA, DO
SHOPPING BARRA E DO IGUATEMI.**

SALVADOR

2000

ALEXANDRO LIMA COUTO SOUZA

**UM ESTUDO SOBRE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM
SHOPPING CENTERS: OS CASO DO CENTER LAPA, DO
SHOPPING BARRA E DO IGUATEMI.**

**Monografia apresentada no curso de graduação de
Ciências Econômicas da Universidade Federal da
Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Econômicas.**

Orientador: Prof. Dr. Paulo Henrique de Almeida

SALVADOR

2000

*Aos meus pais, David Almeida Couto Souza e Rosete de Lima
Couto Souza, sem os quais seria impossível superar mais esta
etapa de minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que colaboraram para a realização desta monografia. Em especial, agradeço a Paulo Henrique de Almeida, o meu orientador neste trabalho, pela sua paciência e compreensão, à Héliide Borges, Lilla Lopes e Mirella Cubilhas que são, respectivamente, gerente de marketing do Center Lapa, Iguatemi e do Shopping Barra, à Selma Cristina que é gerente financeira do Shopping Iguatemi e aos funcionários da Biblioteca da Faculdade de Ciências Econômicas da UFBA.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo estudar os serviços prestados pelos shoppings centers. No segundo capítulo faz-se uma abordagem da indústria de shoppings centers, focando-se os seus aspectos mais gerais: definição, tipologia e histórico do setor no Brasil e nos EUA. O terceiro capítulo inicia a discussão sobre os serviços ofertados por estes estabelecimentos comerciais, para que na seqüência, capítulo 4, sejam expostos os resultados da pesquisa efetuada nos shoppings Iguatemi, Barra e Center Lapa, acerca dos serviços prestados por estas unidades. O estudo monográfico é finalizado no quinto capítulo com a apresentação das considerações finais.

SUMÁRIO

	LISTA DE ILUSTRAÇÕES	07
1	INTRODUÇÃO	08
2	O VAREJO NOS SHOPPINGS	11
2.1	DEFINIÇÃO DE SHOPPING CENTER	11
2.2	TIPOLOGIA	13
2.3	HISTÓRICO DOS SHOPPINGS NOS EUA E NO BRASIL	15
3	O MIX DE SERVIÇOS NOS SHOPPINGS	21
3.1	DEFINIÇÃO DE MIX DE SERVIÇOS	21
3.2	OS SERVIÇOS COMO A NOVA ÂNCORA DO VAREJO	23
3.3	O MIX DE SERVIÇOS NOS SHOPPINGS	29
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO	32
4.1	METODOLOGIA	32
4.2	OS SERVIÇOS NO IGUATEMI	33
4.3	OS SERVIÇOS NO CENTER LAPA	37
4.4	OS SERVIÇOS NO SHOPPING BARRA	40
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA	46

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 1 - Quantidade de shoppings no Brasil segundo o tipo.	15
TABELA 2 - Shopping centers construídos no Brasil no período de 1966 à 1999.	17
TABELA 3 - Dados globais da indústria brasileira de shopping centers.	19
TABELA 4 - Faturamento anual dos shopping centers.	20
FIGURA 1 - Modelo de análise do valor fornecido ao consumidor.	25
QUADRO 1 - Serviços típicos oferecidos pelos varejistas.	27
TABELA 5 - Serviços locados em lojas no shopping Iguatemi.	36
TABELA 6 - Serviços locados em lojas no Center Lapa.	39
TABELA 7 - Serviços locados em lojas no shopping Barra.	42

1 INTRODUÇÃO

Os shopping centers têm se firmado como um dos principais fatores de expansão do comércio varejista nos grandes centros urbanos. O consumidor a cada dia confirma a sua preferência por este tipo de centro comercial, por encontrar, num mesmo local, diversos elementos que contribuem para a sua satisfação: segurança, divertimento, conforto, alimentação e variadas opções de compra.

Além de estarem basicamente orientados para a conveniência dos seus usuários, o seu desenvolvimento reflete as consecutivas mudanças dos padrões de consumo que, ultimamente, têm significado uma maior demanda de serviços.

Face a esta realidade, vem ocorrendo uma significativa mudança nos itens ofertados por estes estabelecimentos comerciais. E os shoppings, antes voltados exclusivamente para o varejo tradicional, passaram a se dedicar também à prestação de serviços, buscando satisfazer, dentro do possível, a todas as necessidades dos seus usuários.

Hoje, já é possível observar-se esta tendência. O shopping Iguatemi de Salvador, por exemplo, além de possuir um significativo número de lojas voltadas para o varejo tradicional, oferece aos seus usuários um mix variado de opções de serviços e lazer.

Até mesmo os shoppings mais populares, baseados em estratégias de preço (outlet centers), onde aparentemente não são necessários grandes investimentos no setor de serviços, disponibilizam ao seu público, que está mais concentrado nas chamadas “sacoleiras”, uma grande variedade de serviços especiais, entre os quais se destacam: guarda-volumes, centrais de apoio e jornais informativos com novidade sobre promoções.

Os serviços em shoppings além de desenvolverem-se em função dos novos hábitos de consumo, crescem incentivados pela intensa competição que passou a dominar este setor nos últimos anos. Vistos por este lado, os serviços constituem-se num importante diferenciador dos diversos shoppings existentes no mercado.

Um outro fator que tem motivado o incremento da prestação de serviços nestes estabelecimentos é a ampliação da faixa etária dos consumidores. Em especial, adolescentes e crianças já respondem por mercados específicos e têm-se revelado grandes consumidores dos serviços de lazer presentes nestes estabelecimentos, como os cinemas, as praças de alimentação e os centros de diversões.

Sobre os serviços prestados nos shopping centers é necessário dizer, primeiramente, que eles podem ser oferecidos ao cliente final, tanto pelos seus lojistas quanto pelo próprio estabelecimento.

Em segundo lugar, estão classificados em seis grandes grupos: 1) serviços de lazer; 2) serviços de comunicação; 3) serviços pessoais; 4) serviços públicos; 5) serviços referentes a preço; 6) serviços de infra-estrutura (Meira; Costa, 1997, p. 85-91).

Diante desse contexto, o objetivo deste trabalho monográfico é estudar os serviços ofertados pelos shoppings centers. Para tanto, além de ter sido efetuada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, foram averiguados os serviços prestados pelos três principais shoppings de Salvador: Center Lapa, shopping Barra e o Iguatemi.

A preferência pelos shopping centers decorre da importância da atividade desenvolvida por esta modalidade de varejo no contexto das relações comerciais e da pujança da indústria brasileira de shopping centers que, de acordo com a Associação Brasileira de Shopping Centers (**ABRASCE**), congregava no final de 1999, 160 estabelecimentos, possuía mais de três milhões de metros quadrados de área bruta locável, cerca de 27 mil estabelecimentos comerciais, além de cinemas, serviços e áreas de lazer.

O segmento faturou em 1999, segundo dados da **ABRASCE**, cerca de R\$ 18 bilhões, o que correspondia a 18% do faturamento total do varejo brasileiro, excluindo-se as vendas do setor automotivo. Além disso, é um setor que responde por mais de 270 mil empregos diretos.

Se forem considerados os dados da **ABRALSHOP** (Associação Brasileira dos Lojistas de Shopping Centers), o Brasil possui atualmente mais de 500 shoppings em atividade,

incluídos os shoppings tradicionais, especializados, rotativos e outlets, o que sem dúvida amplia a participação deste segmento no varejo brasileiro e o interesse em se estudar a forma pela qual este setor se estrutura e organiza.

A escolha desse tema deve-se, sobretudo, a importância adquirida pelo setor de serviços na indústria de shopping centers. Afinal de contas, atualmente é impossível conceber um shopping que não ofereça nenhum tipo de conveniência aos seus usuários.

Para melhor detalhar todas as questões pertinentes ao tema da monografia, procurou-se dividi-la em três capítulos (sem contar introdução e as considerações finais).

O segundo capítulo é iniciado com a apresentação das principais características dos shopping centers, dando-se ênfase a sua definição. Em seguida faz-se uma discussão das diferentes formas de shopping centers existentes no mercado. O segundo capítulo finaliza com a apresentação do histórico dos shoppings nos Estados Unidos e no Brasil.

Estabelecida a conceituação básica de shopping center, no terceiro capítulo busca-se, inicialmente, estabelecer a definição básica de mix de serviços. Na seqüência, tenta-se evidenciar a importância dos serviços para o varejo, e em seu último tópico faz-se uma abordagem dos seis tipos de serviços ofertados por estes estabelecimentos.

No quarto capítulo está exposto o resultado do estudo de caso, que por meio de um questionário de cinco perguntas procurou listar os serviços prestados no Center Lapa, Shopping Barra e shopping Iguatemi. Este questionário foi aplicado no período de 07 de Julho a 18 de Agosto de 2000, com a gerência de marketing de cada um dos shoppings considerados.

A última parte do estudo monográfico mostra as considerações finais acerca do objetivo proposto neste trabalho, com base nos dados fornecidos pelo estudo de caso e em algumas outras reflexões sobre o tema.

2 O MIX DE SERVIÇOS E VAREJO NOS SHOPPINGS

2.1 DEFINIÇÃO DE SHOPPING CENTER

O crescimento urbano desordenado e os conflitos gerados pelas desigualdades sociais nas grandes cidade vêm favorecendo a expansão de empreendimentos comerciais e de lazer, a exemplo dos shopping centers. A razão dessa expansão encontra-se não só na preferência das pessoas em demandar bens e serviços em espaços onde possam ser combinados o conforto, a segurança e a certeza de se ter à disposição uma grande variedade de mercadorias e serviços, mas também no caráter de competitividade que caracteriza, atualmente, o setor varejista.

Neste sentido, a busca incessante de eficiência administrativa e operacional, a ênfase atribuída à logística dos produtos comercializados e a satisfação das necessidades demandadas pelos consumidores são alguns dos elementos que impulsionam o processo de competição nesta modalidade de varejo.

Para não serem considerados meros complexos de lojas, os shoppings devem possuir algumas características particulares. Suas instalações devem ser balizadas por estudos de mercado que avaliem o potencial de vendas do local, o perfil econômico dos consumidores e o mix adequado de produtos e serviços a serem ofertados. Além disso, o seu projeto inicial deve contemplar a possibilidade de se efetuarem futuras expansões no empreendimento, e oferecer aos seus freqüentadores vagas de estacionamento (Lima Filho, 1971, p.7-14).

Um shopping center tradicional possui uma grande variedade de lojas, praças de alimentação, áreas de lazer e serviços. Seus estabelecimentos geram aluguéis fixos, sendo também cobrada uma taxa sobre o faturamento dos locatários. A grande maioria dos shoppings possui lojas âncoras que funcionam como instrumento para atrair os consumidores.

De um modo geral, a finalidade dos shopping centers sempre foi o comércio varejista. No entanto, a tendência atual, é o da ampliação de sua função comercial, passando a ofertar também uma grande variedade de serviços de apoio e de lazer ao cliente. Em relação ao setor de serviços, têm-se constatado o incremento da oferta dos mais variados tipos de lojas especializadas: salões de beleza, bancos, clínicas médicas, etc.

Consolidado mundialmente como um empreendimento de sucesso, os shoppings vêm passando por um processo de mudança em sua conceituação, adaptando-se à nova realidade do mercado varejista, que passou a valorizar os empreendimentos mais eficientes e funcionais. É por este motivo que o antigo conceito de shopping que estava associado aos grandes projetos, passou a relacionar-se com as pequenas construções e a maior especialização de sua atividade.

Os shopping centers são habitualmente definidos como empreendimentos do setor de serviços que agrupam diversos estabelecimentos comerciais, centralizados arquitetônica e administrativamente (Kotler, 1994, p.180). Ainda segundo este autor, os shoppings constituem-se num importante veículo de distribuição comercial que está em constante interação com os consumidores finais.

As outras definições de shopping centers existentes no mercado têm em comum a particularidade de considerá-los um empreendimento de caráter estritamente imobiliário. O objetivo meramente imobiliário surge em função de se demandarem grandes áreas urbanas para a sua construção e da potencial valorização dos imóveis e terrenos vizinhos a sua área. Contudo, estas definições não são aceitas pela **ABRASCE** por não levarem em consideração a natureza e a finalidade deste tipo de empreendimento que é o comércio varejista.

Seus principais agentes econômicos são as empresas de construção imobiliária, de administração e de marketing e os investidores institucionais, como os fundos de pensão, que têm atuado como financiadores dos novos empreendimentos.

2.2 TIPOLOGIA

A oferta de mercadorias e serviços nos shoppings é planejada com o objetivo de atender a determinados segmentos de mercado, fazendo com que cada empreendimento adquira características particulares em relação a seus concorrentes. Esta diferenciação é também determinada em função de sua área de abrangência e distanciamento dos consumidores. O seu público alvo pode estar localizado nas comunidades adjacentes, no próprio bairro ou numa região de maior amplitude.

No Brasil, a partir de critérios estabelecidos pela Associação Brasileira de Shoppings Centers (**ABRASCE**), os shoppings são classificados em seis tipos diferentes: 1) shoppings regionais; 2) shoppings comunitários; 3) shoppings de vizinhança; 4) shoppings especializados; 5) *Outlet centers*; 6) *Festival centers* (Biscaro, 1997, p. D-1).

Os shoppings regionais constituem-se nos centros de maior tamanho, sendo destinados a oferecer um mix variado de mercadorias e serviços. A maioria deles está situada em áreas urbanas devidamente preparadas, havendo casos de empreendimentos construídos em áreas suburbanas densamente povoadas. Suas âncoras tradicionais são as lojas de departamento, de desconto e os hipermercados. Estão voltados para o atendimento de consumidores de maior poder aquisitivo, moradores de bairros vizinhos e locais onde as opções e condições de compras são limitadas. Os dois únicos shoppings regionais da Bahia são o Iguatemi, inaugurado em 1975, e o shopping Barra em 1987.

Os shoppings centers comunitários possuem um formato semelhante ao dos shoppings regionais, embora sejam de menor tamanho. Geralmente, possuem uma loja de departamentos, que vende produtos de vestuário e para o lar. A maioria das vendas desses shoppings é de produtos de conveniência, atendendo de 40 a 150 mil pessoas num raio de 8 a 10 quilômetros. Um exemplo é o Shopping Itaipara que tem uma área de alimentação, um cinema, mais de duzentas lojas e, como âncora, o Supermercado Bompreço (Mccarthy; Perreault Jr, 1997, p. 213).

Os shoppings de vizinhança são mais conhecidos como shoppings de bairro, consistindo em centros que ofertam um mix de conveniências, cuja demanda é viabilizada pela sua maior proximidade dos consumidores. Possui como âncora um supermercado e conta com apoio de outras lojas de conveniências, a exemplo de drogarias, salões de beleza, lavanderias, padarias e videolocadoras. Atendem de 7500 à 40000 mil pessoas situada até uma distância de 7 km (Ibidem).

Ao contrário dos centros de compra diversificados, os shoppings especializados atendem a um determinado setor do varejo. Em geral não possuem âncoras, sendo cada loja igualmente importante para o sucesso do empreendimento. Até o momento, o único shopping especializado presente em Salvador é o Bahia Design Center.

O *outlet center* ou shopping de desconto é constituído, em sua maior parte, por lojas de fábricas que vendem marcas próprias a preços reduzidos. A boa disponibilidade de transporte coletivo é fundamental para o êxito desse empreendimento por se dirigir, principalmente, às classes de menor poder aquisitivo. Seu grande diferencial competitivo é a oferta de produtos à preços reduzidos, além de trabalhar com lojas mais simples que pagam aluguéis menores.

No Brasil, o ritmo de crescimento dos *outlet centers* tem estado aquém das expectativas de mercado por causa da competição imposta pelas lojas de desconto a este tipo de empreendimento. Além disso, os consumidores não vêm encontrando grandes diferenças de preços nos outlet em relação aos demais tipos de shoppings (Biscaro, op. cit.).

Constituindo-se no único exemplo de shopping completamente voltado para o lazer, o *festival center* possui grande espaço de desenvolvimento em áreas turísticas. Não possui lojas âncoras, embora se perceba que o cine *Multiplex* tenha assumido este papel no Aeroclube Plaza Show de Salvador. Entre as principais atrações dos *festival centers* destacam-se os cinemas *Multiplex*, parque de diversões, praças de alimentação, boates e casas de espetáculo.

Embora se constate atualmente, no Brasil, o rápido crescimento do número de shoppings especializados, de vizinhança e *festival centers*, o predomínio dos shoppings regionais e comunitários permanece incontestável, conforme os dados abaixo:

TABELA 1 – **quantidade de shoppings no Brasil segundo o tipo**

TIPO	QUANTIDADE*
Regional	90
Comunitário	48
Vizinhança	9
Especializado	7
Outlet Center	4
Festival Center	2
Total**	160

Fonte: ABRASCE

* Refere-se somente aos shoppings filiados à ABRASCE.

** Incluídos os shoppings em construção no ano de 1999.

A necessidade de atualizar-se no tempo, através da alteração de seu perfil ou de propostas diferenciadas de atuação, tem feito com que novos tipos de shoppings surjam no mercado. Os *Power Centers* e os *Discount Centers* ainda não foram inaugurados no Brasil e são, respectivamente, um conjunto de lojas âncoras com poucas lojas satélites e um conjunto de lojas que trabalham com grandes volumes de produtos a preços reduzidos. Existe ainda o caso dos shoppings rotativos, que trabalham com pequenos lojistas na base de contratos de curta duração e os shoppings de serviços que especializam-se em oferecer algum tipo de conveniência aos seus freqüentadores (Santos; Costa; Carvalho, 1999a, p. 12).

2.3 HISTÓRICO DOS SHOPPING CENTERS NOS EUA E NO BRASIL

Antes do surgimento dos primeiros shopping centers nos EUA, o varejo americano era dominado pelas ruas comerciais instaladas no centro das grandes cidades. As ruas comerciais nada mais eram do que um aglomerado de lojas enfileiradas que se

desenvolveram com a falta de planejamento mercadológico da atividade varejista norte americana.

O declínio das ruas comerciais, iniciado no final dos anos 40, foi determinado por três fatores. O primeiro deles foi a ausência de estacionamentos nas ruas comerciais, quando a indústria automobilística transformou o pedestre num consumidor motorizado. A segunda causa foi a concorrência imposta às ruas comerciais pelas novas modalidades de varejo que surgiram no início dos anos 40: supermercados, *self-service* e grandes cadeias de lojas. Por fim, a migração progressiva da classe média em direção aos subúrbios das grandes cidades fez com que as ruas comerciais estivessem cada vez mais distantes dos consumidores (Sanches, 1996, p.49).

Todos estes fatores determinaram a necessidade de se promover uma profunda transformação no varejo dos Estados Unidos. Um dos resultados desta transformação foi o surgimento dos primeiros shopping centers.

O primeiro shopping center foi inaugurado em 1950 na cidade de Seattle, EUA. O formato predominante dos primeiros shopping centers americanos eram os shoppings regionais, de grandes dimensões, com lojas âncoras e lojas satélites (Ibidem, p.50).

A década de 70 foi marcada pelo surgimento dos *outlet centers*. Sua origem foi determinada pela necessidade de se atender uma faixa de consumidores que até então era ignorada pelos shopping centers tradicionais: aqueles de baixa renda.

Atualmente, os Estados Unidos vivem uma fase de reavaliação dessa indústria, que está sendo motivada pela oferta excessiva de shoppings. Além disso, o surgimento de novas formas de varejo como as lojas de fábrica, os clubes de compra, vendas por vídeo e catálogo, comércio eletrônico e o rápido crescimento do número de lojas temáticas, vêm estimulando a adoção de novas estratégias comerciais pelos shoppings.

No Brasil, o surgimento dos shopping centers está relacionado com o processo de amadurecimento do capitalismo brasileiro, baseado na industrialização e urbanização da economia nacional, que resultou em grandes transformações no comércio varejista.

Como parte integrante do processo de amadurecimento de nossa economia destaca-se a migração do capital financeiro, até então concentrado na indústria, em direção aos serviços. A continuidade deste processo tornou viável o surgimento das primeiras lojas de departamento, das redes de supermercados e, por fim, dos primeiros shopping centers.

O primeiro shopping center do Brasil foi inaugurado na cidade de São Paulo, em 1966. Na década de 70, sete novas unidades foram inauguradas, mas foi somente a partir de 1989 que houve uma aceleração da construção de novas unidades, como pode ser visto na tabela abaixo:

TABELA 2 – shopping centers construídos no Brasil no período de 1966 à 1999.

ANO	NÚMERO	ABL* (m²)	ABL ACUMULADA
1966	1	33.529	33.529
1968	1	9.665	43.194
1971	1	54.633	97.827
1973	1	9.992	107.749
1975	3	106.812	214.561
1976	1	51.773	266.334
1979	1	42.608	308.942
1980	4	200.387	509.329
1981	4	213.699	723.028
1982	5	124.243	847.271
1983	4	105.831	953.102
1984	5	95.164	1.048.266
1986	4	113.408	1.161.674
1987	6	154.395	1.316.069
1988	3	94.936	1.411.005
1989	11	219.273	1.630.278
1990	6	85.413	1.715.691
1991	10	274.843	1.990.534
1992	9	107.215	2.097.749
1993	9	218.513	2.316.262
1994	9	62.586	2.378.848
1995	13	182.106	2.560.954
1996	14	157.546	2.728.000
1997	14	278.000	3.006.000
1998	6	368.000	3.374.000
1999	3	55.000	3.429.000
TOTAL**	148	-	3.429.000

Fonte: ABRASCE.

* Área Bruta locável

** Shoppings filiados à ABRASCE

Ao analisarmos a evolução da indústria de shopping centers brasileira, desde o seu surgimento até os dias atuais, constata-se a presença de etapas distintas no seu desenvolvimento: a década de 60 é considerada o marco inicial do setor no Brasil, representando a inauguração dos primeiros estabelecimentos. Neste período, o varejo encontrava-se organizado na forma de ruas comerciais, à semelhança do que ocorreu nos EUA.

A década de 70 terminou com nove shoppings em operação tendo ficado conhecida no setor como “década da infância da indústria”. Na segunda metade dos anos 70, foram inaugurados os primeiros shoppings regionais, a exemplo do Matarazzo de São Paulo

Apesar da grave crise econômica vivenciada pelo Brasil nos anos 80, essa década foi um período de grande desenvolvimento no setor. Este desenvolvimento foi viabilizado pelo surgimento de várias formas de financiamento destinadas à construção de novas unidades, por uma maior disponibilidade de profissionais especializados no setor e pela experiência adquirida pelos lojistas que operam este tipo de empreendimento (Potsch; Souza Filho, 1997, p.124).

Os anos 90 foram o período em que a indústria brasileira de shopping centers alcançou a maturidade. Tanto as unidades mais antigas quanto os shoppings mais recentes efetuaram grandes investimentos nos mais variados tipos de serviços para estarem de acordo com os novos hábitos de consumo dos seus usuários. Seguindo essa tendência, foram lançados os primeiros shoppings totalmente dedicados ao lazer, *os festival centers*.

Um aspecto importante a ser destacado do histórico do setor, na década de 90, foi o seu crescimento acelerado durante os primeiros anos de implantação do Plano Real. Respaldo pela estabilização dos preços e pelo grande aumento nas vendas do setor varejista, nos primeiros anos do Real, ocorreu uma significativa elevação do número de shoppings inaugurados. Ao todo, de 1995 à 1996, foram lançados 27 shoppings.

Atualmente, o conjunto dos shopping centers brasileiros apresenta um nível de qualidade que se equipara ao dos países do primeiro mundo e o Brasil, de acordo com a **ABRASCE**,

ocupa a quinta posição no ranking mundial, em quantidade de shoppings construídos, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, Canadá, Inglaterra e França.

Ao final de 1999, a **ABRASCE** contava com 160 shoppings filiados, sendo 152 em operação e 8 em construção. Os 160 estabelecimentos filiados totalizavam ABL (Área Bruta Locável) superior a 3.7 milhões de m², representando mais de 27.000 lojas satélites e 380 lojas âncoras. Levando-se em consideração os estabelecimentos não filiados à **ABRASCE**, o número total de shoppings em operação no Brasil, atualmente, é superior à 500, segundo a Associação dos Lojistas de Shopping Centers (**ABRALSHOP**).

A seguir é exibida uma tabela que tem por finalidade apresentar dados globais da indústria brasileira de shopping centers no período de 1996-1999.

TABELA 3 – dados globais da indústria brasileira de shopping centers.

	1996	1997	1998	1999
NÚMERO DE SHOPPING CENTERS*	136	145	153	160
ÁREA BRUTA LOCÁVEL (milhões/m ²)	2.9	3.1	3.5	3.6
ÁREA TOTAL CONSTRUÍDA (milhões/m ²)	6.8	7.3	8.2	8.4
ÁREA TOTAL DOS TERRENOS (milhões/m ²)	7.8	8.2	9.1	9.3
SHOPPINGS EM CONSTRUÇÃO (incluídos no total acima)	11	6	8	12
ÁREA BRUTA LOCÁVEL DOS SHOPPINGS EM CONSTRUÇÃO (incluídos no total acima - mil/m ²)	172	94	126	127
VAGAS PARA CARROS (mil)	212	228	248	260
LOJAS SATÉLITES	21957	23800	26150	27.202
LOJAS ÂNCORAS	307	336	371	382
CINEMAS	329	397	491	534
TRÁFEGO DE PESSOAS – ESTIMATIVA DE VISITAS AOS SHOPPINGS (milhões pessoas/mês)	50	55	62	70
EMPREGOS DIRETOS GERADOS NOS SHOPPINGS CENTERS (mil pessoas/mês)	232	240	271	278

Fonte: ABRASCE

* Filiados à ABRASCE

Em relação à distribuição regional dos shopping centers no Brasil, pode-se afirmar que a grande maioria das unidades em funcionamento operam nas regiões Sul e, principalmente, Sudeste. A principal causa dessa concentração é a existência de um grande mercado consumidor nestas duas regiões, em razão do maior nível de renda dos seus habitantes.

A expansão dos shoppings nas regiões Sul e Sudeste do país teve uma relação estreita com o sistema de franchising, que viabilizou a expansão de várias redes de perfumaria, vestuário e *fast-food*. Todavia, na região Nordeste, o crescimento do número de shoppings em atividade ocorreu sem que as lojas possuíssem uma relação direta com as redes de franquias (Gottschal, 1996a, p.51).

Atualmente, o número de pessoas empregadas no conjunto dos shopping centers brasileiros é superior a 277 mil. A estimativa da **ABRASCE** é de que haja uma relação onde cada 10 mil² de ABL origina um emprego de administração e em cada cem metros quadrados seja criado um emprego de loja (idem, 1998, p.99).

De acordo com a **ABRASCE**, as vendas dos shoppings em 1999 representaram 18% do faturamento de todo o varejo nacional, excluindo-se as vendas do setor automotivo. O conjunto dos shoppings em operação apresentaram a seguinte evolução do faturamento em anos recentes: R\$ 12,5 bilhões em 1996, R\$ 14,3 bilhões em 1997, R\$ 16,5 bilhões em 1998 e R\$ 18 bilhões em 1999.

TABELA 4- faturamento anual dos shoppings centers

ANO	R\$ BILHÕES	FRAÇÃO DO VAREJO* (%)
1991	4.0	10
1992	5	5
1993	5.5	15
1994	7.8	15
1995	10.0	17
1996	12.5	17
1997	14.3	17
1998	16.5	18
1999	18	18

Fonte: ABRASCE

*comércio estimado pela **ABRASCE**, excluindo-se automóveis.

3. O MIX DE SERVIÇOS NO VAREJO E NOS SHOPPINGS

3.1 DEFINIÇÃO DE MIX DE SERVIÇOS

Uma das conseqüências mais notórias do processo de modernização e crescimento das sociedades contemporâneas é o desenvolvimento dos serviços.

A prestação de serviços vem se difundindo em praticamente todos os setores da economia, inclusive no setor de varejo, sendo atualmente considerada de vital importância para o estabelecimento de vantagens competitivas nas organizações empresariais que competem em mercados de intensa concorrência.

No Brasil, o setor de serviços já responde por mais da metade do PIB nacional, o que demonstra a importância adquirida por este setor na economia brasileira.

Entende-se por serviço como toda a atividade prestada por uma empresa com o objetivo de oferecer comodidade, facilidade e satisfação aos seus consumidores, sendo o conjunto de serviços ofertados chamado de mix de serviços.

De acordo com Kotler (1990, p.195):

“Mix de serviços consiste no conjunto de todas as linhas de serviços e serviços individuais que determinada organização torna disponível aos clientes. Uma linha de serviços pode ser vista como um conjunto de serviços dentro de um mix, os quais são muito correlatos ou porque atendem a necessidades e estão ao alcance dos mesmos clientes, ou são vendidos através dos mesmos canais”.

A principal linha de serviço oferecida pelos shopping centers é a que está relacionada ao lazer, como as praças de alimentação e os cinemas. Um pouco menos importantes são as linhas de serviços que têm por finalidade oferecer serviços pessoais e públicos, a exemplo dos bancos, agências de viagem, correios etc.

O mix total de serviços que um shopping pode oferecer engloba alguns benefícios que, na maioria das vezes, não são visados diretamente por seus usuários, como as escadas rolantes, os estacionamentos e os serviços de manutenção e limpeza. Além destes, engloba os serviços tradicionais como cinemas, bancos, *fast-food*, entre outros.

É importante reconhecer que os diversos serviços que uma organização torna disponível aos seus clientes podem variar em importância para o conjunto de sua atividade. Desta forma, os serviços são classificados em essenciais e complementares (Ibidem, p.196).

Nos shoppings, são essenciais os serviços que atraem o maior número de consumidores, como as praças de alimentação, os cinemas e as alamedas de serviços. Os serviços complementares estão mais identificados com os serviços de infra-estrutura e comunicação. Objetivam a diversidade do mix de serviços destes estabelecimentos e o atendimento de outras necessidades demandadas como, por exemplo, oferecer vagas de estacionamento para os proprietários de veículos.

Para manter-se competitivo no mercado, os shoppings devem reavaliar constantemente o seu mix de serviços. Isto porque há serviços que tornam-se obsoletos com o passar dos anos, como as tradicionais salas de cinema que existem em algumas unidades e que vêm sendo gradativamente substituídas pelos cinemas do tipo *multiplex*.

Por fim, os shoppings devem estar sempre alerta em relação aos serviços cujos custos começam a exceder os seus benefícios. Neste caso, a eliminação de um serviço que torna-se oneroso ou inconveniente libera recursos que podem ser empregados em novas atividades que venham a agregar mais valor ao seu mix. É o que tem justificado, por exemplo, a substituição dos espaços especializados em jogos eletrônicos, por parques temáticos e centros de diversão.

3.2 OS SERVIÇOS COMO A NOVA ÂNCORA DO VAREJO BRASILEIRO

A década de 90 foi um período de grande reestruturação do varejo brasileiro. Forçados pela abertura do mercado nacional, o aumento da concorrência e o Plano Real, os varejistas comprimiram margens de lucro, melhoraram a eficiência de suas operações e baixaram os preços. Mas, sem sombra de dúvida, a principal mudança ocorrida foi a influência que os consumidores passaram a ter nas estratégias de mercado do varejo. É por este motivo que os varejistas passaram a oferecer aos consumidores uma quantidade crescente de benefícios e o setor de serviços tornou-se um diferencial, uma alternativa além do varejo.

Não se deve, entretanto, subestimar a contribuição da abertura comercial e do Plano Real no processo de agregação de serviços, adotado pelo varejo. Com a abertura comercial foram importados novos hábitos de consumo que, até o início dos anos 90, não integravam o perfil médio do consumidor brasileiro. Com isto eles se tornaram mais exigentes, desenvolveram um novo padrão de consumo e passaram a demandar uma quantidade crescente de serviços. Os varejistas, então, tiveram que incorporar ao seu mix de produtos muitas das conveniências oferecidas aos consumidores estrangeiros (Prado, 1998, p. A-3).

Por sua vez, a estabilização econômica aumentou a necessidade de uma diferenciação competitiva significativa no varejo, tendo em vista a competição mais acirrada que passou a dominar os seus vários setores a partir do Plano Real. Desse modo, os serviços passaram a ser utilizados como um diferenciador dos diversos ofertantes varejistas.

Num primeiro momento, a estabilidade da moeda e as facilidades criadas pelo sistema de crédito ocasionaram o aumento do poder aquisitivo da população, especialmente a de baixa renda. Houve um significativo aumento nas vendas do varejo e, conseqüentemente, o incremento do faturamento das companhias.

Esta nova realidade se fez sentir com o consumo acentuado de mercadorias que antes só eram demandadas por consumidores de renda mais elevada. No setor de bens duráveis, o consumo de máquinas de lavar roupa, fogões, liquidificadores e geladeiras elevou-se significativamente. Entre a classe média a posse de televisores de 29 polegadas e de automóveis, tornou-se mais comum. No setor de alimentos, o “frango” converteu-se no

símbolo do êxito alcançado pelo Real, por significar o acesso das classes menos favorecidas a uma dieta mais digna e rica em nutrientes.

Quando o consumo passou a ameaçar a estabilidade econômica, o governo adotou medidas de restrição à demanda que elevaram substancialmente o custo do dinheiro e a inadimplência dos consumidores. Por causa destas medidas, grandes empresas varejistas que vinham acumulando sucessivos prejuízos foram obrigadas a pedir falência ou concordata. Outras empresas tiveram que vender o conjunto de suas atividades a concorrentes mais capitalizados e com maior escala de mercado.

O tipo de empresa varejista que mais sofreu com as transformações decorrentes do Plano Real foi as lojas de departamentos. Empresas tradicionais como a Mesbla, G. Aronson e Mappin, simplesmente deixaram de existir. Atualmente, a única loja de departamentos, com atuação em todo o território nacional, que se manteve no mercado foram as Lojas Americanas (Santos; Costa, 1997, p.65-66).

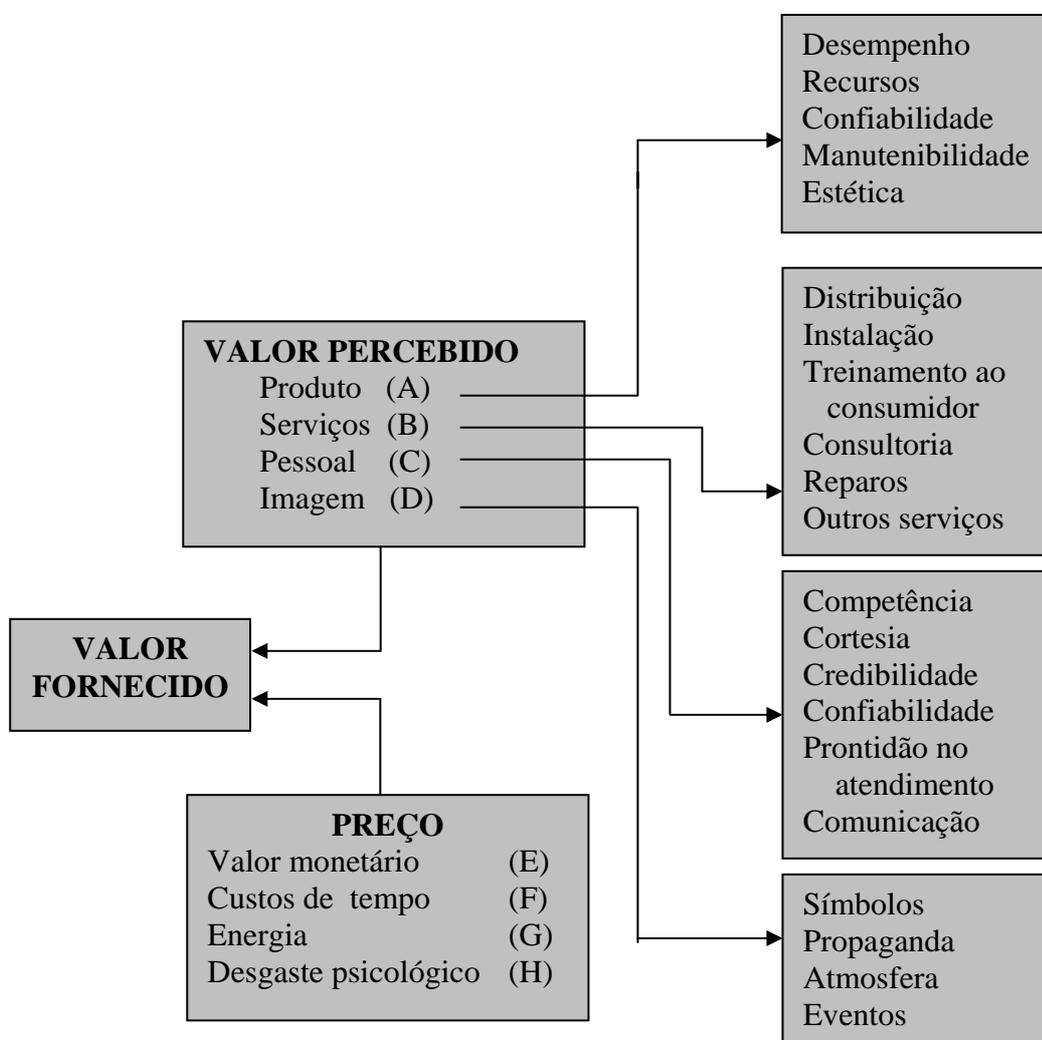
Por outro lado, a estabilidade da moeda favoreceu às empresas que perceberam a necessidade de mudanças e que resolveram investir em métodos destinados a ampliar a competitividade. As principais medidas adotadas neste período de reestruturação do varejo brasileiro foram e, ainda são, a redefinição do foco de atuação das empresas, a ampliação do mix de produtos vendidos e a reformulação das estratégias competitivas dos varejistas.

Atualmente, as estratégias competitivas dos varejistas estão plenamente ancoradas na prestação de serviços, que se revela um eficaz instrumento de conquista de mercado. Em compensação, são quase nulas as vantagens econômicas obtidas pelas empresas que investem somente na venda de um mix variado de produtos ou na simples guerra de preços, em função das semelhanças que ocorrem no sortimento de mercadorias vendidas e nos preços praticados no varejo (Santos; Costa; Carvalho, 1999b, p.7).

Em termos de estratégias, ações que aprimoram os serviços prestados e criam novas conveniências são cada vez mais necessárias, pois são muito visadas pelos consumidores que atribuem a elas uma percepção de comprometimento, dos estabelecimentos comerciais, com a qualidade e eficiência.

A FIGURA 1, exibida logo abaixo, torna evidente a importância dos serviços no varejo. Isto porque as operações de serviços estão presentes nas características do pessoal de contato com o consumidor, dos produtos comercializados, nos serviços associados e na própria imagem dos estabelecimentos. Os serviços também estão presentes nos itens que formam o preço pago pelos clientes e nas funções que dão suporte às vendas efetuadas. Deste modo, as operações de serviços são de extrema importância na formação do valor fornecido ao consumidor.

FIGURA 1 – modelo de análise do valor fornecido ao consumidor.



O “valor fornecido”, citado na figura anterior, é visto como o principal critério de escolha de varejistas, utilizado pelos consumidores. É definido como sendo a diferença entre o “valor percebido pelo consumidor” e o “preço” de uma mercadoria qualquer. Deve-se ressaltar que o “preço” ao cliente final não se restringe apenas ao valor monetário. O “preço”, aqui, é também sinônimo de “sacrifício”. Desta forma, inclui todos os outros elementos que fazem parte do processo de aquisição de um produto, ou seja, os custos de tempo, energia e o desgaste psicológico incorrido. Por outro lado, o “valor percebido” ou benefício, é constituído pela soma de quatro elementos: produto, serviços, pessoal e imagem.

No varejo, os serviços são também importantes por serem utilizados como atividades internas de apoio e como fontes geradoras de lucros. Entende-se como “atividades internas de apoio” as diversas subdivisões funcionais de uma empresa, como os setores de manutenção, marketing e recursos humanos. São consideradas como “serviços internos” por criarem benefícios que são consumidos pela própria empresa, por viabilizarem o seu bom desempenho operacional e por serem essenciais no atendimento de seus objetivos estratégicos (Gianesi; Corrêa, 1994, p.23-29).

A afirmação dos serviços como fonte geradora de lucro, no varejo, é um fenômeno recente. Teve sua origem quando “muitos serviços que originalmente foram criados para auxiliar o processo de comercialização de bens, denominados serviços facilitadores, passaram a ser oferecidos como atividades geradoras de lucro”. É o caso das operações de crédito ao consumidor que de início foram utilizadas para facilitar as vendas e que hoje são uma importante fonte de lucro para as empresas varejistas (Ibidem, p. 28).

Um outro ponto a ser destacado é que os serviços que os varejistas oferecem aos consumidores abrangem momentos distintos no processo de venda de mercadorias. Desse modo, os serviços são classificados em (conforme QUADRO 1): 1) serviços pré-compra; 2) serviços pós-compra; 3) serviços adicionais. Os serviços pré-compra têm a finalidade de gerar a demanda e o tráfego de clientes. O objetivo dos serviços pós-compra é prolongar a relação de consumo que os clientes estabelecem com os varejistas. Existem, ainda, os serviços adicionais que dão suporte às compras efetuadas pelos consumidores. O quadro a seguir lista alguns importantes serviços oferecidos pelos varejistas aos consumidores.

QUADRO 1 – serviços típicos oferecidos pelos varejistas

Serviços pré-compra	Serviços pós-compra	Serviços adicionais
Aceitação de pedidos por telefone	Entrega	Descontos de cheques
Aceitação de pedidos pelo correio	Empacotamento	Informações gerais
Propaganda	Embalagem para presente	Estacionamento gratuito
Vitrines	Ajustes	Restaurantes
Exposição interior	Devoluções	Consertos
Ambiente adequado	Alterações	Comodidade
Horário comercial ampliado	Personalizações	Crédito
Desfiles de moda	Instalações	Instalações sanitárias
Aceitação de mercadorias usadas como entrada	Gravação do nome	Berçário

Fonte: LARSON, Carl, M, WEIGAND, Robert E, WRIGHT, John S, *apud*, KOTLER, Philip, 1996, p. 493.

No varejo de supermercados, por exemplo, vários serviços estão sendo prestados aos consumidores, em resposta à concorrência imposta pelos hipermercados, lojas de desconto e conveniências. Os principais serviços que os varejistas deste setor vêm oferecendo são: vagas de estacionamento, ampliação do horário de atendimento, abertura aos domingos, instalações mais adequadas e funcionais, folhetos de promoções e menos burocracia na concessão de crédito. Oferecem, também, instalações sanitárias, música ambiente, caixas eletrônicos, terminais para verificação de preços, etc.

A principal conveniência oferecida nos hipermercados, aos consumidores, é a venda de uma grande quantidade de mercadorias a preços que, a exceção dos observados nas lojas de desconto, são mais reduzidos. Integra o seu mix de produtos a venda de móveis, eletrodomésticos, calçados, itens de vestuário menos sofisticados e muitas outras mercadorias. Alguns hipermercados, além de prestarem os serviços típicos dos supermercados, oferecem serviços como o pagamento de contas, lanchonetes, banco e reservas de viagens (Mccarthy; Perreault, op. cit., p. 206).

As lojas de desconto são um tipo de varejo que vende mercadorias a preços mais em conta porque opera com pequenas margens de lucro, grande escala e escopo reduzido. Dessa forma, os consumidores são regularmente beneficiados por descontos e promoções. Nos últimos anos, muitas lojas de desconto têm aperfeiçoado seu perfil de atuação com o acréscimo de novas linhas de produtos e serviços. Entre os principais serviços que estas

lojas vêm oferecendo destacam-se: a melhoria de suas instalações e sua migração em direção aos grandes centros urbanos.

Em alguns países, como o Brasil, as lojas de departamentos estão vivenciando um período de declínio e profundas transformações. Algumas redes têm apostado em novos canais de operação como telemarketing, vendas por catálogos e Internet, a exemplo das Lojas Americanas que, recentemente, lançou o site de comércio eletrônico “americanas.com”. Outras estão reformulando o processo de vendas a partir de investimentos efetuados em automação comercial e serviços ao consumidor como a devolução de mercadorias e crédito facilitado.

Como o próprio nome sugere, as lojas de conveniências são, por excelência, geradoras de benefícios. Por estarem localizadas próximas das áreas residenciais e permanecerem abertas além do horário normal, os consumidores podem efetuar compras de última hora, sem percorrer grandes distâncias. Os consumidores vêm se beneficiando também com a disponibilidade, cada vez maior, de máquinas de venda nestes estabelecimentos comerciais. Essas máquinas de venda oferecem aos consumidores as vantagens do auto-serviço, vendendo mercadorias de alto valor de conveniência como: cigarros, refrigerantes, jornais, chocolates, malhas, cosméticos, etc. Atualmente, as lojas de conveniência têm perdido espaço para os hiper e os supermercados, em razão da prática do funcionamento 24 horas, adotada por muitos destes estabelecimentos (Kotler, 1996, p. 482-485).

Até mesmo no comércio eletrônico, a prestação de serviços é a primeira razão de compra. Além da facilidade de acesso pode-se, sem sair de casa, comprar uma grande variedade de mercadorias e serviços, e aguardar que elas sejam entregues. Com isto, as pessoas que fazem compras na internet são beneficiadas com o ganho de tempo e conforto.

No caso dos shopping centers, as conveniências oferecidas aos seus usuários estão classificadas em seis categorias: 1) serviços pessoais; 2) serviços de lazer; 3) serviços públicos; 4) serviços de infra-estrutura; 5) serviços de comunicação; 6) serviços referentes a preços.

3.3 O MIX DE SERVIÇOS NOS SHOPPING CENTERS

Com a crise das lojas de departamentos, tradicionais âncoras dos shopping centers, uma nova concepção de ancoragem surgiu nestes estabelecimentos. Gradativamente, a estratégia de montar lojas âncoras para assegurar a frequência dos shopping foi substituída por projetos orientados para o setor de serviços, como as praças de alimentação, lazer e diversos outros serviços (Oliveira, 2000, p. C-7).

Ao optarem pela prestação de serviços como alternativa às lojas âncoras, os seus empreendedores buscaram adaptar os shoppings às novas exigências de consumo, que necessariamente têm significado uma maior demanda por serviços. Foi nesse contexto que surgiram os primeiros empreendimentos plenamente voltados para a prestação de serviços. Para ilustrar, vale citar o caso dos *festival centers* que se dedicam exclusivamente às atividades de lazer e dos shoppings de serviços tematizados que, sem dúvida, têm no Brasil um amplo mercado a explorar.

O Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), por exemplo, pode ser entendido como um shopping tematizado de serviços públicos. Reúne serviços públicos diversos, venda de ingressos para shows e outros. O sucesso obtido por este programa, organizado pela Secretaria de Administração do Estado da Bahia, foi de tal ordem que passou a fazer parte do mix de serviços de alguns shoppings de Salvador.

De todos os serviços prestados nos shoppings, os que se destinam ao lazer são os mais destacados. Além de estabelecerem relações de sociabilidade entre as pessoas, estes serviços atraem os consumidores, gerando vendas para as lojas em geral. De acordo com a **ABRASCE**, as atividades de lazer ocupam 17% da ABL dos shoppings construídos nos últimos cinco anos. Levando-se em conta os shoppings mais antigos, o índice cai para 12% (Lobo, 2000).

Um outro ponto a lembrar é a variedade de serviços de lazer desenvolvidos nos shoppings. Os serviços mais tradicionais são as praças de alimentação, os pontos de alimentação isolados e os cinemas. Nos shoppings maiores, é comum a presença de parques de diversão, pistas de patinação e centros de boliche. Muitas unidades investem também na

promoção de eventos como exposições, feiras e bingos, havendo shoppings que chegam a promover desfiles de modas, a exemplo do Iguatemi e do Shopping Barra.

As praças de alimentação desempenham uma função estratégica, pois reúnem a maior variedade de lojas, de postos de trabalho, franquias e o maior fluxo de pessoas. Sua importância é particularmente ressaltada nos shopping mais recentes, constituindo-se num espaço fundamental para a permanência e atração dos consumidores.

Quanto a sua evolução, inicialmente as praças de alimentação reuniam somente os operadores de *fast-food* que trabalhavam com espaços próprios, bem definidos. Em seguida, foram desenvolvidas as praças com mesas disponíveis a todos os operadores. A novidade agora são os restaurantes de comida a quilo que estão ocupando o espaço antes dedicado aos operadores de *fast-food*.

Visando ainda atrair o consumidor, os shoppings oferecem um mix variado de serviços pessoais. Estes serviços atendem às demandas do cotidiano, englobando os salões de beleza, correios, lotéricas, centros médicos, agências de viagem, casas de câmbio, cursos de informática e idiomas, seguradoras, financeiras, entre outros.

Os serviços públicos demandam grandes áreas e, por isso, são normalmente encontrados nos shoppings de maior porte. Apesar de não possuírem o poder de atração exercido pelas atividades de lazer, estes serviços favorecem o fluxo de novos clientes. No caso do shopping Barra, por exemplo, a implantação do SAC foi responsável pelo aumento do tráfego de pessoas. Um outro serviço público que é bastante requisitado pelos shoppings são os bancos (Gottschal, op. Cit., p. 101-102).

As alamedas de serviços completam o mix de serviços locados em lojas. São corredores, bem localizados, que oferecem serviços a todos os tipos de consumidores. Geralmente reúnem os serviços de lavanderia, copiadora, chaveiro, caixa eletrônico, oficina de costura, gráfica e conserto de relógios e bijuterias.

Alguns serviços oferecidos estão associados à própria infra-estrutura dos shoppings e sua ambientação. Conseqüentemente são definidos como serviços de infra-estrutura e

ambiente. Incluem-se nesta categoria as escadas rolantes, os elevadores, as vagas de estacionamento, os banheiros, a disponibilidade de área exclusiva para fumantes, a decoração utilizada nas datas festivas, o sistema interno de ar-condicionado, os telefones públicos colocados à disposição dos clientes e outros.

Os serviços de informação e comunicação são desenvolvidos com a finalidade de facilitar a interação dos shoppings com seus usuários. É com esse propósito que são distribuídos os guias informativos, criados os serviços de atendimento ao consumidor, instalados postos de informações e serviços de alto-falantes, e desenvolvidos sites institucionais na Internet. Um exemplo, soteropolitano, é a iniciativa do Center Lapa que mantém na internet o site informativo <http://www.svn.com.br/centerlapa>.

Também são importantes os serviços referentes a preços. Dizem respeito, principalmente, às promoções, às condições combinadas de preços e a estrutura de descontos oferecidas pelos lojistas. Apesar de serem oferecidos pelos lojistas, resultam de um acordo prévio deles com a administração dos shoppings.

Por fim, convém mencionar a existência de alguns serviços que, embora não sejam consumidos “pela grande maioria dos usuários” de shopping centers, contribuem para a valorização da imagem do empreendimento. Um tipo de serviço que enquadra-se, plenamente, nesta categoria são as instalações especiais para deficientes físicos. Outros exemplos são os fraldários, a manutenção de serviço médico, de equipes de segurança e ambulância e do serviço de intérprete para clientes estrangeiros (Meira; Costa, op Cit., p.97).

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 METODOLOGIA

Para a realização do estudo de caso foi efetuada uma pesquisa descritiva, através da qual buscou-se listar os serviços dos principais shoppings de Salvador.

A pesquisa restringiu-se às três unidades mais representativas da indústria de shopping centers da cidade. Desse modo foram selecionados os dois únicos shoppings regionais da capital (Shopping Center Iguatemi e Shopping Barra), e o Center Lapa. Os dados coletados foram obtidos a partir de entrevistas realizadas com a gerência de marketing de cada estabelecimento, de modo a se averiguar o que era oferecido como serviços ao cliente final nestes três shoppings.

Em relação aos serviços pesquisados, considerou-se somente os serviços pessoais, públicos e as atividades ligadas ao lazer e entretenimento, localizados em lojas, quiosques e boxes. Os demais serviços não foram averiguados em razão da impossibilidade de listá-los por completo. Sendo assim, foram excluídos os serviços de infra-estrutura, os serviços de comunicação e os referentes a preços.

Foram averiguadas somente as lojas identificadas com a prestação de serviços. O varejo em shopping ficou limitado às lojas dedicadas à venda de bens tangíveis. Por este critério, o varejo está representado: pelas farmácias, supermercados, livrarias, lojas de vestuário e calçados; demais lojas afins e todos os estabelecimentos que, apesar de se dedicarem à venda de bens tangíveis, oferecem algum tipo de serviço.

O instrumento de coleta de dados utilizado na etapa descritiva foi um questionário, pelo qual obteve-se resposta à seguinte indagação básica: qual o mix de serviços públicos, pessoais e de lazer dos shoppings Iguatemi, Barra e Center Lapa? Os outros questionamentos tiveram a finalidade de averiguar às seguintes informações: 1) o perfil

econômico dos consumidores de cada shopping; 2) o número total de lojas; 3) o público diário estimado; 4) as características de alguns serviços que, de acordo com a gerência de marketing, são importantes.

4.2 OS SERVIÇOS NO IGUATEMI

Desde a sua inauguração, em 1975, o Iguatemi vem imprimindo sua marca em Salvador. É possível identificar-se mudanças que vão desde o perfil da oferta do varejo, na medida que o comércio local definiu-se em função do perfil econômico do público demandante, até o traçado urbano da capital, com o desenvolvimento de alguns bairros de classe média alta, a exemplo do Itaipara e Imbuí. Além disso, foi um dos responsáveis pela mudança dos hábitos de consumo dos habitantes locais.

Dos grandes shoppings de Salvador, o Iguatemi é o que apresenta o maior faturamento e o mais significativo fluxo diário de pessoas¹. Suas quinhentas e quarenta lojas estão voltadas para o atendimento de um público bastante diversificado, o que tem permitido que o referido shopping atenda a clientes de diversas classes sociais.

Com base na listagem das lojas, fornecida pela gerência de marketing do shopping em julho de 2000, pôde-se estimar que dos quinhentos e quarenta estabelecimentos em funcionamento, 21% eram serviços. A participação no mix de serviços locados em loja das atividades ligadas ao lazer e entretenimento era de 64%, a dos serviços pessoais era de 27,3% e a dos serviços públicos restringia-se a 8,7%.

A preponderância dos serviços ligados à área de lazer é justificada pelas sucessivas ampliações que ocorreram no Iguatemi e que nos últimos anos têm privilegiado este tipo de atividade. Para exemplificar, a última ampliação, ocorrida em 1998, foi marcada pelo lançamento do primeiro *Multiplex* de Salvador.

¹ De acordo com a gerente de marketing, Lila Iopés, o Iguatemi possui um fluxo diário de 80.000 pessoas.

Numa análise mais detalhada, os serviços de lazer estavam representados por quinze cinemas, duas praças de alimentação, dois centros de diversão, uma videolocadora e alguns pontos de alimentação espalhados pelo shopping.

Ao todo, suas duas praças de alimentação abrigavam quarenta e nove estabelecimentos que distribuíam-se entre vinte e dois restaurantes, vinte lanchonetes, cinco cafeterias e duas sorveterias. Fora das praças de alimentação existiam, ainda, três cafeterias, um restaurante e dois pontos de alimentação do tipo *fast food*.

Das quinze salas de cinema que o Iguatemi possui, doze fazem parte do multiplex enquanto que as três salas restantes seguem o padrão das tradicionais salas de exibição. Sobre o *Multiplex* é importante dizer que o seu conceito tem muitas semelhanças com o de shopping center: afinal, a idéia básica que norteia este tipo de empreendimento é também oferecer várias opções de consumo no mesmo lugar. Isto se reflete na percepção que o consumidor possui de que dentro do *Multiplex* poderá escolher entre um ou outro filme a qualquer hora, além de contar com os serviços de lanchonete, cafeteria, *fast food* e outros.

Os demais serviços de lazer do Iguatemi são dois centros de diversão, o *Playland* e o Games e Cia, e uma videolocadora. O *Playland* é um centro de diversões de 3.700m², voltado para o público infanto-juvenil, que reúne diversos equipamentos destinados à prática de lazer e jogos. O Games e Cia possui as mesmas características do *Playland*, embora seja de menor tamanho.

Fora do ramo de lazer, o Iguatemi possui um variado mix de serviços pessoais. Uma parte deles está concentrada na “alameda de serviços”, localizada no segundo piso, da qual faziam parte os seguintes serviços: uma lotérica, um chaveiro, um engraxate, duas copiadoras, um capela e um balcão de impressão de figuras bordadas.

Os outros serviços pessoais eram: duas agências de viagens, quatro pontos de foto revelação, um posto de lavagem de carro, três salões de beleza, três cursos, sendo dois de inglês e um de informática, uma clínica, três telefonias com serviço, uma assistência técnica eletrônica, uma sapataria com serviço, dois classificadores, uma seguradora, um fraldário e uma financeira.

Embora os serviços públicos estejam representados por apenas dez estabelecimentos, constituem-se num importante fator de atração de consumidores para o Iguatemi. Estão basicamente representados por cinco bancos, um posto do SAC, um do correio, um posto do Detran, um posto do juizado de menores e um ambulatório

Na página seguinte é apresentada uma lista de todos os serviços localizados em loja do Iguatemi, identificados durante o processo de pesquisa:

TABELA 5 – serviços locados em lojas no Iguatemi.

SERVIÇOS	QUANTIDADE
Agência de viagens	2
Ambulatório	1
Assistência Técnica	1
Eletrônica	1
Balcão de Impressão de figuras Bordadas	1
Banco	5
Cabeleireiro	3
Cafeteria	8
Capela	1
Centros de diversão	2
Cinemas*	15
Classificados	2
Clínica	1
Copiadora	2
Correios	1
Cursos**	3
Engraxate	1
Fast Food	22
Financeira	1
Foto-Revelação	4
Fraldário	1
Lavanderia	1
Lotérica	1
Posto do Detran	1
Posto do juizado de menores	1
Posto lava fácil	1
Restaurantes	23
SAC	1
Sapataria com serviço***	1
Seguradora	1
Sorveteria	2
Telefonia com serviço	3
Videolocadora	1
TOTAL	114

Fonte: Gerência de Marketing do Iguatemi.

* Inclusive as doze salas do Multiplex

** Dois cursos de Inglês e um de Informática

*** Sapataria do Futuro

4.3 OS SERVIÇOS NO CENTER LAPA

Lançado em Abril de 1996, o Center Lapa rapidamente consolidou-se como o terceiro maior shopping de Salvador. Se destaca também como referência de modernidade no desorganizado comércio do centro da cidade, oferecendo diversas opções de compra à população local e de áreas adjacentes.

De acordo com Héliide Borges, gerente de marketing do Center Lapa, o público diário estimado do shopping gira em torno de 50.000 pessoas. A maioria dos seus usuários estão concentrados nas classe A, B e C, havendo uma pequena parcela de consumidores nas classes D e E, que estão mais identificados com o Shopping Piedade.

A análise dos 175 estabelecimentos revelou que 31,4% destes estavam ocupados com atividades de serviços e lazer contra 68,6% em varejo. A participação das atividades de lazer no mix de serviços do Center Lapa era de 54,5%, enquanto que a dos serviços pessoais era de 40,1% e a dos serviços públicos representava apenas 5,4%.

Devido ao fato do Center Lapa ser um shopping de porte médio, alguns pontos de serviços pessoais e de lazer encontram-se locados em boxes e quiosques: um chaveiro, uma copiadora, uma lotérica, um balcão de ingressos, onze pontos de alimentação e um de classificados (jornal).

Os demais serviços pessoais estavam representados por dois centros de estética, um salão de beleza, uma sapataria com serviço, uma loja de aluguel de móveis para empresas, quatro lojas de revelação de fotos, uma loja de assistência técnica para microcomputadores, três lojas de telefonia, com destaque para o telecentro da Telemar e um fraldário, o Center Lapa Kid's.

O Center Lapa Kid's encontra-se localizado no terceiro piso e funciona diariamente das 8 às 20h. Constitui-se num espaço para crianças de 4 a 10 anos onde são desenvolvidas atividades de lazer e entretenimento sob acompanhamento de profissionais qualificados. Além de ser uma atividade gratuita oferecida pelo shopping, os pais podem utilizá-lo aos sábados, quando é muito requisitado.

No terceiro piso estão concentrados a maior parte dos serviços de lazer do Center Lapa. A grande maioria destes serviços encontra-se na praça de alimentação, a qual reúne dois cinemas e doze pontos de alimentação que, a exceção do *McDonald's*, são restaurante de comida a quilo. Fora da praça de alimentação existe o Ciber Café: um novo conceito de loja que oferece os serviços de acesso à Internet e venda de alimentos.

Os serviços públicos no Center Lapa estão representados pelo Banco Bradesco, pelo banco 24 horas do Banco do Brasil e pelo posto do Gapa.

TABELA 6 – serviços locados em lojas no Center Lapa

SERVIÇOS	QUANTIDADE
Aluguel de móveis para empresas	1
Aluguel de vestido de noiva	1
Balcão de impressão de figuras bordadas	1
Balcão de venda de ingressos para shows	1
Banco	2
Cabeleireiro	2
Centro de estética	1
Chaveiro	1
Cinemas	2
Classificados	1
Copiadora	1
Delicatesses	1
Fast Food	1
Foto-Revelação	4
Internet*	1
Lanchonetes	14
Lotérica	2
Manutenção de computadores	1
Posto do gapa**	1
Restaurantes	11
Sapataria com serviço	1
Sorveteria	1
Telefonia	3
TOTAL	55

Fonte: Gerência de Marketing do Center Lapa

* Ciber Café

** Entre outros serviços, oferece a venda de preservativos

4.4 SERVIÇOS NO SHOPPING BARRA

Inaugurado em novembro de 1987, atualmente o Shopping Barra possui 250 lojas distribuídas em três pavimentos. Pode-se dizer que, dos três shoppings pesquisados, é o mais voltado para os consumidores de maior poder aquisitivo. Justamente por causa deste diferencial é que apesar de ser um shopping regional, o Barra não possui um significativo fluxo diário de pessoas².

Visando incrementar o seu número de usuários, o Shopping Barra tem apostado ultimamente na prestação de serviços. Prova disto é a instalação, em 1997, de um posto da SAC no primeiro piso. A próxima meta é a instalação de um conjunto de salas de cinemas do tipo *Multiplex*.

Os serviços no Shopping Barra representavam 24% do total dos estabelecimentos em atividade. Ao todo eram 60 lojas identificadas com a prestação de serviços, sendo que 48,3% delas estavam ligados a área de lazer, 33,4% aos serviços pessoais e 18,3% aos serviços públicos.

Os serviços públicos do Shopping Barra estavam representados por três agências bancárias, um caixa eletrônico do Itaú, dois bancos 24 horas, um posto do SAC, um do correio, um posto de hora marcada da COMAB e um posto de atendimento médico.

O mix de serviços públicos se completa com um posto de atendimento ao turista estrangeiro, o *Turist Point*, com recepcionistas que falam inglês, alemão, francês, italiano e espanhol, e um posto de atendimento médico.

A alameda de serviços do Shopping Barra, conhecida como ponto do Barra, reunia alguns serviços pessoais: uma sapataria com serviço, uma clínica de estética, uma copiadora e uma foto instantânea.

² Segundo Mirella Cubilhas, o Shopping Barra tem um fluxo diário de cerca de 40.000 pessoas.

Os demais serviços pessoais, na data de listagem, eram: um balcão de classificados, três salões de beleza, duas clínicas médicas, um chaveiro, um fraldário, quatro telefonias com serviço, uma casa de câmbio, um posto de lavagem de carros, uma loja de revelação de fotos, uma agência de turismo e uma loja de assistência técnica para microcomputadores.

Os serviços de lazer são, basicamente, uma praça de alimentação que reunia seis *Fast food*, dez restaurantes de comida a quilo e uma delicatessen. Existiam ainda nove pontos de alimentação espalhados pelo shopping. Os serviços restantes são dois cinemas e uma loja de jogos eletrônicos no terceiro piso e um quiosque de vendas de assinaturas da Directv.

TABELA 7 - serviços locados em lojas no Shopping Barra

SERVIÇOS	QUANTIDADE
Agência de turismo	1
Assistência Técnica para Microcomputadores	1
Balcão de classificados	1
Bancos	6
Casa de Câmbio	1
Chaveiro	1
Cinemas	2
Clínica de Estética	1
Clínicas Médicas	2
Correio	1
Delicatessem	1
Fast-Food	6
Foto Revelação	1
Fraldário	1
Loja de Jogos Eletrônicos	1
Pontos de Alimentação	9
Posto da COMAB*	1
Posto de Atendimento ao turista	1
Posto de atendimento Médico	1
Posto de lavagem de Carros	1
Posto do SAC**	1
Quiosque da DIRECTV***	1
Restaurantes	10
Salão de Beleza	3
Sapataria com Serviço	1
Telefonia com Serviço	4
TOTAL	60

Fonte: Gerência de Marketing do Shopping Barra

* Companhia Marítima Bahiana

** Serviço de Atendimento ao Cidadão

*** Venda de TV por assinatura

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma nova geração de shopping centers está se consolidando no mercado. Eles têm dedicado muito mais espaço ao lazer e reservam áreas específicas para uma grande variedade de serviços, seguindo as tendências de um mercado atento às mudanças de comportamento dos consumidores.

E são justamente estas mudanças que determinam os tipos de serviços a serem ofertados e a forma com que se desenvolvem. Assim, na medida que o poder aquisitivo dos consumidores se amplia, maiores são os espaços ocupados pelo setor de serviços nos shopping centers.

Contudo, o que parece apenas ser o resultado da adaptação dos shopping centers aos novos anseios de consumo, na verdade é a própria concepção deste empreendimento. E a concepção aqui não abrange apenas a satisfação das necessidades dos seus usuários, mas também a dos seus administradores e lojistas.

O shopping Iguatemi ilustra bem esse fato. Com uma tipologia de shopping regional, ele está estruturado para oferecer um grande número de serviços, além de contar com uma expressiva quantidade de lojas de varejo. Por conta disto, é o shopping mais freqüentado de Salvador e o de maior faturamento, o que sem dúvida satisfaz aos interesses dos lojistas e administradores deste empreendimento.

De acordo com os resultados da pesquisa, os serviços instalados no shopping Iguatemi e Barra representavam em média, pouco mais 20% do mix de lojas destes dois estabelecimentos. Mais pronunciada, contudo, é a participação de 31,4% dos serviços no mix do Center Lapa. Isto ocorre porque o número de lojas deste shopping (175 ao todo), é menor do que a quantidade de lojas existentes no shopping Barra e no Iguatemi, o que faz aumentar a participação das lojas de serviço no Center Lapa.

Refletindo-se, ainda, sobre os serviços prestados pelos shopping centers e tendo-se como base os resultados obtidos pela pesquisa, cabem aqui algumas considerações finais.

Primeiramente, o sucesso de um shopping center não depende apenas de sua localização, do público alvo a ser atingido ou da eficiência de sua administração, estando também em função de uma boa oferta de serviços. Todavia, não basta somente oferecer serviços. É necessário que eles atendam às expectativas dos seus usuários, que estão mais exigentes e sabem diferenciar os diversos shoppings existentes no mercado.

Esta é a razão pela qual o Iguatemi se destaca no contexto da indústria de shopping centers de Salvador. Quando, por exemplo, os cinemas de rua e de alguns shoppings menores da cidade mostravam-se incapazes de satisfazer aos seus usuários, o Iguatemi lançou o Multiplex, ajustando-se às necessidades do seu público demandante.

O segundo ponto é a importância adquirida pelos serviços de lazer na indústria de shopping centers. Se em outros tempos eles funcionavam como alternativa às compras efetuadas no varejo, agora tornam-se os motivos pelos quais muitos consumidores, principalmente, o público adolescente frequenta os shoppings. De acordo com os resultados da pesquisa, os serviços de lazer respondiam por mais de 40% do mix de serviços dos três shoppings analisados.

Mas não é só no interior dos shoppings que os serviços de lazer se expandem. Já existem no mercado empreendimentos voltados prioritariamente para o entretenimento: *os festival centers*. O Aeroclube Plaza show é um exemplo de como os serviços de lazer podem ancorar todo um shopping center.

Por fim, não se pode esquecer de dizer que os shopping centers, com todos os seus serviços e lojas, tendem a concentrar cada vez mais as vendas do varejo. Isto porque de um lado representam o que existe de mais moderno no comércio varejista, não levando-se em consideração, é claro, o comércio eletrônico. Por outro, é um setor muito dinâmico e que vem adaptando-se, com eficiência, às constantes mudanças dos padrões de consumo.

Sobre este trabalho monográfico é importante salientar que faltou o estudo dos serviços prestados pelo Aeroclube Plaza Show. Além disso, não foram averiguados os serviços de infra-estrutura, de comunicação e os serviços referentes a preços dos shoppings: Barra,

Iguatemi e Center Lapa. Deste modo fica em aberto a oportunidade de realização de um novo estudo monográfico que aborde, especificamente, estes assuntos.

Uma outra questão é que apesar de os resultados obtidos pelo estudo de caso confirmarem a importância da relação entre os serviços e o varejo dentro dos shopping centers, é preciso ter em mente que esta relação apresenta-se de forma diferenciada em cada um dos vários estabelecimentos que compõe o setor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRALSHOP. **Radiografia dos shoppings centers.** Disponível em: <http://www.abralshop.com.br>. Acesso em: 15 de jul. 2000.

ABRASCE. **Grandes números do setor.** Disponível em: <http://www.abrasce.com.br>. Acesso em: 15 de jul. 2000.

ABRASCE. **Segmentação por tipo.** Disponível em: <http://www.abrasce.com.br>. Acesso em: 15 de jul. 2000.

BISCARO, Fabiana. As seis categorias de Shopping Centers. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. D-1, 30 jan. 1997.

ESCOBAR, Pepe. O comércio no Centro das atenções. **Gazeta mercantil**, São Paulo, p. C-3, 13 nov.1997.

GIANESI, Irineu G. N, CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços.** São Paulo: Atlas, 1994. p. 233.

GOTTSCHALL, Carlota. Shopping Centers: espaço de comércio, consumo e lazer. **Bahia Análise & Dados**, Salvador, n.1 p. 96-104, jun. 1998.

GOTTSCHALL, Carlota. Na Era dos Shoppings Centers, **Bahia Análise & Dados**, Salvador, v.6, n.3, p. 46-53, dez.1996a.

GOTTSCHALL, Carlota. A Era dos Shopping Centers, **Conjuntura & Planejamento**, Salvador, n.26, p. 14- 26, jul.1996b.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, São Paulo: Atlas, 1996. p. 676.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994. p. 692.

KOTLER, Philip, BLOOM, Paul N. **Marketing para Serviços Profissionais**. São Paulo: Atlas, 1990. p. 357.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 1991. p. 186.

LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. **Shopping Centers – EUA vs. Brasil**. Uma Análise Mercadológica Comparativa, Rio de Janeiro: FGV, 1971. p. 147.

LOBO, Tereza. **Entretenimento só faz crescer**. Acesso em: 15 de jul. 2000. Disponível em: <http://www.abrasce.com.br>.

MAGALHÃES, Luciana. Nova ordem no varejo mundial. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. B-2, 8 mar. 1996.

MARTINEZ, Christiane. Lojas do futuro, para mimar os clientes. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. A-3, 3 maio. 2000.

MATTOS, Adriana. Varejo aguarda o consumidor de cara nova. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C-8, 18 nov. 1999.

MCCARTHY, E. Jerome, PERREAULT JR, William D. **Marketing Essencial** – Uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997, p. 397.

MEIRA, Paulo Ricardo dos Santos, COSTA, Felipe Campelo Xavier da. Serviço ao cliente final no varejo de shopping center: O mix ideal de serviços como fator de sucesso na implantação de um shopping center, IN: ANGELO, Cláudio Felisone de, SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (Coord.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997. V.2. p. 75-99.

OLIVEIRA, Débora, Shoppings entram na era da diferenciação, **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. C-7, 4 abr. 2000.

POTSCH, Fernando, SOUZA FILHO, José de Carlos de. O desenvolvimento dos shopping centers na Brasil e o relacionamento entre administradores e lojistas, In: ANGELO, Cláudio Felisone de, SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (Coord). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997. v.2. p. 122-137.

PRADO, Maria Clara R. M. do. Há um novo consumidor, bem mais exigente. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. A-3, 6 fev. 1998.

RESTRUTURAÇÃO é a arma do Shopping Eldorado. **Alshop Noticias**, São Paulo, n. 49, [sem paginação], ago. 1999.

SANCHES, Cristina Argelis. **A dinâmica do franchising e sua integração com shopping centers**. Salvador, 1996, 180p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Economia – UFBA, 1996.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M., COSTA, Cláudia Soares. Características Gerais do Varejo do Brasil. **BNDES Setorial**, n 05, mar, 1997, p. 57-69.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M, GIMENEZ, Luiz Carlos P, MATOS, Carolina Barbosa. **Shopping Centers – Importância e Estratégias Recentes**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/publica/informe.html>. Acesso em: 17 jan. 1999.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M, COSTA, Cláudia Soares, CARVALHO, Rodrigo Estrela de. **O Crescimento dos Shopping Centers no Brasil**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/publica/setorial.html>. Acesso em: 17 jan. 1999a.

SANTOS, Angela Maria Medeiros M, COSTA, Cláudia Soares, CARVALHO, Rodrigo, Estrela de. **Comércio Varejista**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/publica/setorial.html>. Acesso em: 17 jan. 1999b.