

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

*Shopping Centers de Porto Alegre*  
*Um estudo de serviço ao cliente final*

PAULO RICARDO DOS SANTOS MEIRA

Porto Alegre, março de 1998

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

# *Shopping Centers de Porto Alegre*

## *Um estudo de serviço ao cliente final*

Dissertação submetida ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração  
da Escola de Administração da UFRGS  
para obtenção do título de Mestre em Administração  
com ênfase em Marketing.

PAULO RICARDO DOS SANTOS MEIRA

Orientador: Professor Dr. LUIZ ANTÔNIO SLONGO

Porto Alegre, fevereiro de 1998

*“Hoje existe um shopping do lado do outro com lojas e griffes que se repetem. O que faz a diferença é o serviço agregado a eles. Esse serviço é instrumento de fidelização e serve para atrair novos consumidores.”*

Luiz Alberto Quinta, *expert*, durante o evento “Encontro com os Empreendedores 1996”, da Associação Brasileira de *Shopping Centers*.

## Agradecimentos

São justos e devidos os agradecimentos às seguintes pessoas e organizações, que contribuíram sobremaneira para a consecução deste trabalho:

- Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior / CAPES
- Centro de Estudos e Pesquisas em Administração / CEPA/UFRGS<sup>1</sup>
- Professor Dr. Luiz Antonio Slongo, orientador e incontestável incentivador da pesquisa
- Lourdes Odete dos Santos, Socióloga do CEPA, organizadora da logística e execução da pesquisa de campo e intelecto de constante questionamento de cada etapa do processo.
- Professores, funcionários administrativos e colegas do PPGA/UFRGS
- Funcionários e - incansáveis - estagiários do CEPA/UFRGS
- Maria Ivone de Mello, Bibliotecária da Faculdade de Economia da UFRGS
- Simone Echeveste, Mestranda do PPGA e Filipe Costa, professor da UNISINOS
- Susan Pistilli, do International Council of *Shopping Centers* (New York, USA)
- Fábio Irigoite, Gerente-Geral do Lindóia *Shopping Center*
- Géron Elias, Superintendente do Distrito Comercial Navegantes, e sua equipe
- Fernando Monte da Rocha, Diretor do *Shopping Center* Iguatemi Porto Alegre e Homem de Marketing do Rio Grande do Sul 1997.
- Rita Guerreiro, Relações-Públicas do *Shopping Center* Iguatemi Porto Alegre
- Luciana Forell, ex-Coordenadora Rel. Públicas do Praia de Belas *Shopping Center*
- Rosele Sanchotene, Gerente Geral do Praia de Belas *Shopping Center*
- Werner Weyrauch, da Associação Brasileira de *Shopping Centers*
- Ao professor Leoclides Marcon
- Carlos Goelzer e Philippe Rocha, Diretores da Over Comunicação Ltda.
- Francisco e Elça Meira, meus pais e constantes incentivadores
- Denise Feijó, Dra. Betina Schmitt, Dra. Karla Simon Brouwers e Russel Rosa

---

<sup>1</sup> O autor gostaria de fazer um registro especial de agradecimento ao Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da UFRGS e sua equipe, pelo apoio técnico e financeiro sem o qual este trabalho não teria sido possível com a abrangência e eficiência obtidas nas várias etapas da pesquisa.

## SUMÁRIO

### Resumo

### Abstract

<b>I. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1. SITUAÇÃO PROBLEMA.....	12
2. QUESTÃO DE PESQUISA.....	14
3. OBJETIVOS.....	15
A. <i>Objetivo geral</i> .....	15
B. <i>Objetivos específicos</i> .....	15
<b>II. BASE TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
1. VAREJO & DISTRIBUIÇÃO.....	16
2. DEFINIÇÃO E HISTÓRICO DE SHOPPING CENTER.....	20
A. <i>Definição &amp; características</i> .....	20
B. <i>Histórico</i> .....	23
C. <i>Classificação de Shopping Centers</i> .....	32
a) Strip centers:.....	32
b) Shopping malls.....	33
c) O formato “outlet”.....	37
d) Classificação dos ramos de varejo em <i>shopping center</i> .....	39
e) Entretenimento em <i>shopping centers</i> .....	43
3. SERVIÇO AO CLIENTE.....	49
<b>III. UM RETRATO ATUAL DA INDÚSTRIA DE SHOPPING CENTERS.....</b>	<b>59</b>
1. O SHOPPING CENTER NO BRASIL.....	59
A. <i>A Segmentação dos Shopping Centers no Brasil</i> .....	64
2. A ESTRUTURA DA INDÚSTRIA EM PORTO ALEGRE.....	67
A. <i>Empreendimentos em Operação</i> .....	67
a) 5ª Avenida Center.....	70
b) Assis Brasil Strip Center.....	70
c) Bella Vista Plaza.....	71
d) Bourbon Shopping.....	72
e) Centro Comercial Nova Olaria.....	72
f) DC Navegantes.....	73
g) Shopping Center Iguatemi Porto Alegre.....	78
h) Jardim do Sol Strip Center.....	81
i) Lindóia Shopping Center.....	81
j) Praia de Belas Shopping Center.....	84
k) Rua da Praia Shopping.....	88
l) Shopping Decoração & Design.....	89

m) Shopping João Pessoa .....	90
n) Zona Sul Strip Center.....	91
B. <i>Estabelecimentos previstos</i> .....	92
a) AB Center.....	92
b) América Shopping Center.....	92
c) Cristal Shopping.....	92
d) Moinhos Shopping .....	93
e) Shopping 24 de Outubro.....	94
3. SERVIÇO AO CLIENTE EM SHOPPING CENTERS .....	94
<b>IV. MÉTODO.....</b>	<b>111</b>
1. MÉTODO DA ETAPA QUALITATIVA .....	111
2. ETAPA QUANTITATIVA .....	115
A. <i>Universo</i> :.....	115
B. <i>Amostra</i> :.....	116
C. <i>Instrumento de coleta de dados</i> :.....	117
D. <i>Levantamento dos dados</i> : .....	118
E. <i>Processamento estatístico</i> :.....	118
<b>V. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>121</b>
1. OFERTA DE SERVIÇO DOS ESTABELECIMENTOS PESQUISADOS.....	122
A. <i>Serviços ao Cliente oferecidos por shopping center regionais</i> :.....	122
B. <i>Serviço ao Cliente oferecido pelo shopping de descontos</i> .....	123
2. DIMENSÕES DE SERVIÇO AO CLIENTE.....	125
A. <i>INFRA-ESTRUTURA &amp; AMBIENTE</i> .....	126
B. <i>CONJUNTO DE ESTABELECIMENTOS</i> .....	130
C. <i>LAZER &amp; ENTRETENIMENTO</i> .....	132
D. <i>ACESSO</i> .....	134
E. <i>COMODIDADE, CONVENIÊNCIA &amp; BEM ESTAR</i> .....	137
F. <i>INFORMAÇÃO &amp; COMUNICAÇÃO</i> .....	141
G. <i>POSTURA DO SHOPPING EM RELAÇÃO AOS CLIENTES</i> .....	143
3. ANÁLISE POR REGRESSÃO.....	147
A. <i>DIMENSÕES - Geral</i> .....	147
B. <i>INFRA-ESTRUTURA &amp; AMBIENTE - Regressão</i> .....	149
C. <i>CONJUNTO DE ESTABELECIMENTOS</i> .....	151
D. <i>LAZER &amp; ENTRETENIMENTO</i> .....	153
E. <i>ACESSO</i> .....	154
F. <i>COMODIDADE, CONVENIÊNCIA &amp; BEM ESTAR</i> .....	155
G. <i>INFORMAÇÃO &amp; COMUNICAÇÃO</i> .....	157
H. <i>POSTURA DO SHOPPING EM RELAÇÃO AOS CLIENTES</i> .....	158
4. ANÁLISE DE ANOVA .....	159
A. <i>Comparação de médias segundo o shopping center de abordagem</i> .....	159
B. <i>Comparação de médias segundo a faixa etária</i> .....	161
C. <i>Comparação de médias segundo o sexo dos respondentes</i> .....	164
D. <i>Comparação de médias por grau de escolaridade</i> .....	165
<b>VI. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>168</b>
1. CLASSIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS POR SIMILARIDADE DE NATUREZA .....	168
2. EXPECTATIVA QUANTO A UM SHOPPING DE DESCONTOS.....	169
3. MIX DE OPERADORES COMO UM SERVIÇO AO CLIENTE .....	169
4. O SHOPPING CENTER COMO UMA GRANDE LOJA DE CONVENIÊNCIA .....	170
5. PRIORIZAÇÃO DE INVESTIMENTOS.....	171
6. ÉTICA & IMAGEM NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	173
7. INOVAR É ENCANTAR?.....	174
8. LIMITAÇÕES.....	174

**VII. BIBLIOGRAFIA CITADA .....176**

## Lista de Quadros e Tabelas

<i>Quadro 1 “ - Definições de Shopping Centers, segundo o ICSC</i> .....	36
<i>Quadro 2 - Categorias do Varejo nos Shopping Centers Brasileiros</i> .....	40
<i>Quadro 3 - Proposta de tipologia para o entretenimento em shopping centers</i> .....	44
<i>Quadro 6 - Elementos de serviço ao cliente</i> .....	53
<i>Quadro 7 - Formas de serviço</i> .....	54
<i>Quadro 4 - Estabelecimentos do tipo shopping center e assemelhados em Porto Alegre</i> .....	69
<i>Quadro 5 - Cronologia dos estabelecimentos em Porto Alegre</i> .....	91
<i>Tabela 1 - Caracterização da amostra</i> .....	117
<i>Tabela 2 - Importância dos serviços ligados à infra-estrutura e ambiente</i> .....	127
<i>Tabela 3 - Serviços ligados ao Conjunto de Estabelecimentos</i> .....	130
<i>Tabela 4 - Serviços ligados ao Lazer &amp; Entretenimento</i> .....	132
<i>Tabela 5 - Serviços ligados ao Acesso</i> .....	134
<i>Tabela 6 - Serviços ligados à Comodidade, Conveniência e Bem Estar</i> .....	138
<i>Tabela 7 - Serviços ligados à Informação e Comunicação</i> .....	141
<i>Tabela 8 - Serviços ligados à Postura do Shopping em Relação aos Clientes</i> .....	143
<i>Tabela 9 - Avaliação Geral de Serviços ao Cliente</i> .....	144
<i>Tabela 10 - Regressão por dimensão de serviço ao cliente</i> .....	147
<i>Tabela 11 - Regressão dos serviços ligados à infra-estrutura &amp; ambiente</i> .....	149
<i>Tabela 12 - Regressão dos serviços ligados ao conjunto de estabelecimentos</i> .....	151
<i>Tabela 13 - Regressão dos serviços ligados ao lazer &amp; entretenimento</i> .....	153
<i>Tabela 14 - Regressão dos serviços ligados ao acesso</i> .....	154
<i>Tabela 15 - Regressão dos serviços ligados à comodidade, conveniência &amp; bem-estar</i> .....	155
<i>Tabela 16 - Regressão dos serviços ligados à informação &amp; comunicação</i> .....	157
<i>Tabela 17 - Regressão dos serviços ligados à postura do shopping</i> .....	158
<i>Tabela 18 - de comparação de médias - ANOVA - segundo o shopping de abordagem.</i> .....	159
<i>Tabela 19 - de comparação de médias - ANOVA - segundo a faixa etária.</i> .....	162
<i>Tabela 20 - de comparação de médias segundo o sexo dos respondentes</i> .....	164
<i>Tabela 21 - de comparação de médias por escolaridade</i> .....	165

## Lista de Anexos

Anexo I - Resultados das Entrevistas em Profundidade com Clientes

Anexo II - Instrumento de Coleta de Dados (Questionário)

Anexo III - Tabelas de Caracterização da Amostra



## RESUMO

O presente estudo tem como foco a indústria de *shopping centers* de Porto Alegre, sua oferta de serviços ao cliente final, de forma efetiva e potencial, e a importância atribuída pelos freqüentadores desses estabelecimentos aos vários itens dessa oferta de serviço.

Como referencial teórico que balizou o trabalho, têm-se uma pesquisa bibliográfica nas áreas de varejo, serviço ao cliente, histórico e situação atual da indústria de *shopping centers* na capital gaúcha, no Brasil e nos EUA, bem como pesquisas anteriormente realizadas de fatores de atratividade de clientes de *shopping centers*.

Foram entrevistados 803 clientes de estabelecimentos da Capital, divididos entre *shopping center* regional e *shopping* de descontos, com controle de sexo, faixa etária e turno/dia de abordagem, por intermédio de um instrumento de coleta de dados com questões fechadas. Para o levantamento das variáveis que constaram do questionário, foi realizada antes uma necessária etapa qualitativa à base de entrevistas em profundidade com administradores dos estabelecimentos pesquisados e 15 clientes, além de teste de compreensão e ajuste do instrumento com outros 21 clientes.

Sete dimensões de serviço ao cliente final foram levantadas, e verificada a importância de cada dimensão e das variáveis de serviço que as compunham, medição do nível de influência de cada dimensão e de cada serviço em relação à avaliação por parte do cliente e, finalmente, detecção de diferenças de opinião por *shopping* de abordagem (regional *versus* desconto), sexo, faixa etária e nível de escolaridade.

Ao final, são apresentadas as contribuições deste estudo para o conhecimento científico e para a prática executiva do marketing em *shopping centers*.

## ABSTRACT

The present study is focused on the *shopping center* industry in Porto Alegre,

its customer service - actually and potentially offered - and the importance given by customers to the most important or original services.

As theoretical references, the reader will find major subjects such as retailing, customer service, history and present situation of local, national and international *shopping center* industry, as well as previous research works on *shopping center* attractiveness vis-à-vis its customers.

Over 800 customers have been on-site interviewed at two regional *shopping centers* and at one *outlet center*, with control of variables such as time of approach, gender and age. Trained interviewers applied a questionnaire based on a previous qualitative research step, which consisted of depth interviews with *shopping* managers and customers. Before its definite application, the questionnaire had been duly pretested and adjusted by means of its application and discussion with a group of customers.

Seven dimensions of customer service provided by *shopping centers* have been proposed, each constituted of several related services. The research measured the importance attributed by customers to each service variable - in general and by control variables such as gender, age, schooling and *shopping* type (regional versus *outlet*) - as well as the relative influence of each service on the general evaluation.

Finally, the contribution of this study to academic and managerial fields is presented.

## I. INTRODUÇÃO

Realizou-se um estudo sobre alguns aspectos envolvendo os estabelecimentos conhecidos como *shopping centers*. O trabalho foi uma descrição do serviço ao cliente final, nos diferentes *shopping centers* de Porto Alegre e a opinião dos clientes com relação à oferta de serviço. Para tanto, o trabalho discorre sobre a definição de *shopping center* e suas origens, serviço ao cliente e descrição da indústria em Porto Alegre e no País.

A dissertação segue uma das linhas de pesquisa apontadas por ROSSI (1995), a saber, as influências das ações das empresas sobre os consumidores.

Dada a recentidade do tema em Porto Alegre (o primeiro *shopping* é de 1983), não somente literatura acadêmica foi utilizada neste trabalho, mas igualmente foram utilizados dados secundários de periódicos da mídia especializada e de negócios, não sem antes proceder a uma análise da autoridade e/ou seriedade da fonte utilizada, ou de sua editoria específica de negócios e marketing, de forma a constatar a adequação de tais dados - em termos do rigor científico - para este trabalho.

Em função da quantidade de vezes em que o termo *shopping center* aparece neste trabalho, toma-se a liberdade de tratá-lo simplesmente como “*shopping*” ou “empreendimento”.

## 1. SITUAÇÃO PROBLEMA

O *shopping center* surgiu no Brasil em 1966, cerca de quinze anos após seu aparecimento nos Estados Unidos. De lá para cá, o Brasil tornou-se o quinto país no mundo em termos de número de *shopping centers*, com 141 empreendimentos filiados à Associação Brasileira de *Shopping Centers* / ABRASCE, o galho brasileiro do *International Council of Shopping Centers* (Exame, set. 1997). Pelas portas de todos os *shoppings* em território nacional passam, a cada 42 dias, o equivalente à toda a população brasileira, conforme cálculos de *experts* da ABRASCE (Folha de São Paulo, 16 jun. 1996).

O Município de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, contava, em 1997, com mais de uma dezena de *shopping centers*, em seus diversos formatos, e há três novos empreendimentos em fase de implantação e outros vários no Interior do Estado. Entre os fatores que poderão determinar o sucesso ou não desses empreendimentos está um pacote de serviços ao cliente final que seja o realmente desejado pelo mercado local.

O marketing de varejo não difere de outras especialidades em relação à premissa básica de começar e terminar com a identificação e a satisfação das necessidades do consumidor (PENTEADO, 1990) e, por conseguinte, a definição da oferta ideal de serviços ao cliente final deve partir dos próprios frequentadores dos *shopping centers*, e este é o objeto de pesquisa deste estudo.

Considerando os números acima, evidencia-se que os *shopping centers* não competem somente com o tradicional comércio varejista de rua e com as demais formas de varejo não lojista (venda por catálogo, internet, tele-vendas e outras formas de *home shopping*), como já começam a competir entre si, dada a proliferação desse tipo de estabelecimento. No ambiente cada vez mais competitivo dos *shopping centers* -

caracterizados pela prestação de serviço, aumenta a necessidade de uma diferenciação competitiva significativa. Tendo em vista que a implantação de um *shopping center* costuma demandar investimentos entre 50 e 100 milhões de dólares (custo médio dos empreendimentos locais), o acerto inicial nos serviços agregados ao equipamento<sup>2</sup> é condição importante para o retorno financeiro dos empreendedores e lojistas e o aceite e satisfação do cliente final.

Conforme LOVELOCK (1985), em um grau cada vez maior a diferenciação no setor de serviços inclui a busca de um desempenho superior nos elementos suplementares do produto, especialmente no chamado serviço ao cliente, ponto de estudo desta dissertação.

O estudo abrangeu de uma forma geral empreendimentos do País e dos Estados Unidos, tendo sido a etapa quantitativa da pesquisa limitada a três *shopping centers* de Porto Alegre. Dentro desses parâmetros, estudou-se o serviço ao cliente oferecido aos frequentadores e a opinião destes em relação à oferta efetiva e potencial de serviços.

---

<sup>2</sup> “equipamento” é o termo pelo qual a indústria denomina a estrutura física dos *shopping centers*.

## **2. QUESTÃO DE PESQUISA**

STUBBS (1978) observa que a exata definição de um problema é tarefa árdua, pois um problema raramente se relaciona com uma só área, dificilmente haverá informações suficientes para uma definição perfeita dele e o limite do tempo também interfere no processo. Não obstante as limitações que se fazem presentes igualmente em uma dissertação de mestrado, procurou-se definir o problema de forma clara.

A questão que guiou o trabalho foi:

*“Qual a oferta de serviço ao cliente final da indústria de shopping centers de Porto Alegre e a opinião dos consumidores em relação ao serviço oferecido e potencial?”*

### 3. OBJETIVOS

#### A. Objetivo geral

Identificar a opinião dos frequentadores de *shopping centers* de Porto Alegre sobre o grau de importância do serviço ao cliente - efetiva e potencialmente - prestado por estes estabelecimentos, em relação a dois formatos de empreendimento: *shopping center* regional e *shopping* de descontos.

#### B. Objetivos específicos

**Obj. 1:** Identificar serviços prestados ao cliente por dois tipos de *shopping centers* - regional e de descontos.

**Obj. 2:** Identificar o grau de importância atribuído pelos clientes a serviços prestados pelos *shopping centers*.

**Obj. 3:** Identificar a existência ou não de diferenças no grau de importância do serviço ao cliente em relação ao tipo de empreendimento (*shopping* regional X descontos) e segundo sexo, idade e escolaridade dos respondentes.

## II. BASE TEÓRICA

Nesta seção do trabalho está o referencial teórico, buscado sobretudo na literatura científica, sobre o tema pesquisado, englobando conceitos, opiniões de *experts*, pesquisas anteriores e fatos do mercado. Aborda-se aqui o varejo, *shopping center* e serviço ao cliente.

### 1. Varejo & Distribuição

Imaginemos uma sociedade onde não estivesse desenvolvido o conceito de distribuição. Teríamos grandes dificuldades nas trocas diárias realizadas, pois cada interessado deveria buscar o produtor do bem ou serviço desejado, e este produtor teria que acessar cada consumidor potencial de forma direta e individual. A *distribuição* é o processo que permite que tantos produtos estejam acessíveis a tão distintos mercados como temos atualmente. Tornou-se tão importante que nos anos 40 e 50 era confundida - e sinônimo - da própria atividade de marketing.

Na definição do italiano PATRUCCO (1972), entende-se distribuição como o “conjunto de processos por meio dos quais os produtos e serviços são postos à disposição do consumidor ou destinatário final. A distribuição é a fase que se segue à da produção dos bens, desde o momento em que estes são comercializados até ao momento em que são consumidos ou utilizados”.

Como veremos a seguir, o *shopping center* é um dos mais recentes estabelecimentos - ou instituições - da evolução do sistema de distribuição, seja o produto lazer, alimentação, bens físicos ou serviços diversos.



Modernamente, teríamos a distribuição como integrante da logística - por sua vez, uma parte do processo de marketing - que seria “a lógica que orienta a atividade de planejamento, alocação e controle de recursos humanos e financeiros na operação de compra, transformação, manutenção e distribuição física dos produtos e serviços” (BOWERSOX, 1986). Entre as atividades abrangidas pela logística, termo cuja origem é militar, estão a gestão de materiais e mercadorias, planejamento e controle de produção, movimentação de materiais e pessoas, embalagem e acondicionamento, serviço ao cliente, entre outras. Sua missão, em uma empresa, é desenvolver um sistema que cumpra os objetivos com o menor custo financeiro possível (BOWERSOX, 1986). Como indicou MAGEE, em 1960 (in ENIS & COX, 1971), em se pensando a distribuição física como um *sistema* no qual todos os componentes devem estar balanceados, temos a logística como uma forma de melhorar-se o serviço oferecido e reduzir-se os custos no fluxo dos produtos do fabricante ao consumidor.

Na percepção do Prof. Slongo, do PPGA/UFRGS, (Comércio & Consumo, março de 1995) a logística é o diferencial que assegura a prestação de um serviço excelente entre fornecedores, ofertantes e clientes, como na agilidade, pontualidade e eficiência na entrega de um produto ao consumidor.

A teoria econômica - mormente autores como John Stuart Mill e Alfred Marshall - centrada sobretudo nos fatores preço e mercadoria, levou algum tempo para compreender a atividade varejista, e explicar a existência de amplas diferenças de preços nos produtos, em relação a épocas ou regiões. Uma abordagem mais adequada deu-se, com o passar do tempo, com o domínio de fatores como serviço prestado, localização, exclusividade de comercialização, entre outros (RACHMAN, 1973).

No entendimento genérico de distribuição de produtos, **atacado** é um estabelecimento mercantil envolvido sobretudo em comprar, tomar a propriedade, em geral estocando, e fisicamente manuseando mercadorias em grandes quantidades, e revendendo-as para varejistas ou compradores organizacionais, e **varejo** é uma atividade de venda de produtos e serviços para consumidores para seu uso familiar ou pessoal,

constituindo-se no último negócio em um canal de distribuição que liga fabricantes e consumidores (LEVY & WEITZ, 1995). As funções básicas desempenhadas por varejistas são (LEVY & WEITZ, 1995):

1. Prover um sortimento de produtos e serviços;
2. Quebra de lote, diminuindo o volume mínimo unitário passível de venda;
3. Manutenção de estoque e
4. Prover serviços.

Obviamente, alguns mercados tornaram-se tão sofisticados e complexos que apresentam vários distribuidores ou intermediários até o produto chegar, desde o fabricante ao consumidor final, sobretudo quando se trata de mercados internacionais. Cabe aqui colocar algumas definições adicionais de varejo, dadas por estudiosos da área. Henry Richter o define como “*o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final*”. Roberto Spohn e Robert Allen asseveram que varejo é “*a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores*”.

A American Marketing Association apresenta o varejo como “*uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente a outros consumidores (sic)*” (apud Las CASAS, 1992).

Aproximando-nos do objetivo de focalizar o *shopping center*, é relevante observar que quando o varejista utiliza-se de uma loja para o atendimento do consumidor está-se tratando de *varejo lojista* (o varejo não-lojista é permeado por vários exemplos, como venda por catálogo, venda eletrônica, feiras, ambulantes, para citar alguns exemplos). Algumas empresas operam em ambos os mercados varejista e atacadista.

O atacado foi historicamente relegado a um segundo plano em termos de importância nos canais de distribuição, mas hodiernamente vem conquistando um status renovado, à medida em que vai assumindo funções para trás e para a frente no canal de que participa, e posiciona-se não como um distribuidor de produtos, mas disseminador de serviços e conhecimento, como uma instituição de apoio ao marketing tanto de seus fornecedores quanto de seus clientes, interagindo com estes (LUSCH et al., 1993).

Adaptando a classificação de Melvin Copeland, de 1923, para bens de consumo (conveniência, de compra comparada e de especialidade), BUCKLIN (1963, apud ENIS & COX, 1971) propôs uma classificação, para o varejo, de *lojas de conveniência* (o consumidor faria determinadas compras buscando o estabelecimento mais acessível, tendo um “mapa de preferência” dos estabelecimentos mais prováveis para a compra), *lojas de compra comparada* (quando não há ainda um mapa de preferência definido na mente do comprador com relação ao item a ser comprado, o que leva então a uma busca para comparação entre os ofertantes desse produto) e *lojas de especialidade* (o consumidor possui um “mapa de preferência” de um determinado estabelecimento, para a compra de um determinado produto, ainda que esse estabelecimento não seja o mais acessível). A partir dessas classificações, contrapondo-as às categorias de produtos, construiu uma matriz de nove células, indo de uma relação “loja de conveniência - bem de conveniência” para “loja de especialidade - bem de especialidade”, o que possibilitaria a definição de estratégias de marketing específicas para cada caso.

## 2. Definição e histórico de shopping center

### A. Definição & características

A definição de *shopping center* (KOTLER & ARMSTRONG, 1994), que poderia ser traduzida por *centro de compras* - é "um grupo de negócios de varejo planejado, desenvolvido, possuído e administrado como uma unidade". Tal definição é ratificada em Paul Smith, Urban and Land Institute e Comissão de Comércio do V Plano "Urbanismo Comercial" de Paris (PATRUCCO, 1972), bem como pelo International Council of *Shopping Centers* / ICSC, que acrescenta a disponibilização de um estacionamento no local<sup>3</sup>.

Um *shopping center* convencional tem lojas de segmentos variados, e também praças de alimentação, áreas de lazer e serviços. Possui âncoras ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionam como força de atração. Nas grandes cidades, costumam ser de grande porte, e as lojas são locadas por comerciantes, mediante o pagamento de *luvas*. O administrador do *shopping* estabelece um aluguel mínimo e um percentual sobre o faturamento da loja (Relatório Especial da Gazeta Mercantil, 24 jul. 1995). HIRSCHFELDT (in ARAÚJO, 1996) soma a estes aspectos a necessidade de uma área de estacionamento que permita adequada entrada e saída, com distâncias as mais reduzidas possíveis, da vaga de estacionamento à entrada das lojas. A responsabilidade da promoção é, sugerem MANZO e CUNTO (1975), dos administradores: "As lojas dos *shopping centers* podem ser próprias ou alugadas. Porém, sempre haverá uma administração central que administrará e promoverá o Centro".

Anteriormente vistos como um empreendimento imobiliário, é cada vez mais forte o enfoque de um *shopping center* como empreendimento de varejo e os conseqüentes

---

<sup>3</sup> FAQ About The *Shopping center* Industry ([www.icsc.org/members/news/misc](http://www.icsc.org/members/news/misc)).

cuidados em relação ao ambiente de marketing, não obstante o caráter imobiliário da compra de terreno e construção civil (RIQUE, 1996).

A maioria dos *shopping centers* baseia-se no aluguel. O locatário paga mensalmente um percentual sobre o seu faturamento e renovaria, de tempos em tempos, a luva - uma espécie de garantia de preferência na locação do ponto. As âncoras (estabelecimentos que atrairiam o público ao *shopping*) não necessitariam dessas taxas. Contudo, no Brasil há experiência de um empresa paranaense que está edificando *shoppings* e vendendo as lojas, ao invés de locá-las. Para um especialista da área, este sistema não é recomendável para o lojista por apresentar grande possibilidade de deterioração do equipamento, ou seja, da parte física do *shopping*, suas instalações propriamente ditas. (Comércio & Consumo, jul. 1995). Esses empreendimentos são criticados por especialistas, por terem “aparência”, mas não “cultura” de *shopping*. Para os *experts*, o *shopping* “profissional” contempla as seguintes características, não encontradas na iniciativa paranaense, que seria “um mero aglomerado de lojas”:

- \* É composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados, e em regime de locação.

- \* Estacionamento que permita adequada entrada e saída, com distâncias as mais reduzidas possíveis, do carro estacionado às lojas.

- \* Ambiente que proporcione conforto (inclusive proteção climática), segurança, conveniência e estética agradável, além de placas de localização.

O empresário do novo sistema defende-se com a observação de que “não há diferença entre um *shopping* em que se paga luvas e um *shopping* onde os lojistas são proprietários dos imóveis. Tanto num caso como no outro, o sucesso dependeria única e exclusivamente da capacidade da administradora do empreendimento junto com a associação dos lojistas (Informe Especial Expressão Empresarial, abr. 1995). O maior inconveniente no sistema de venda da loja, ao invés do aluguel, seria o de que a administração do *shopping* teria dificuldades em controlar o mix de lojas, adequando-o de acordo com a necessidade ou tendências do mercado (Revista Expressão, jan. 1996).

Comparativamente aos Estados Unidos, o custo de manutenção de uma loja em *shopping center* brasileiro é mais alto. Enquanto nos *shoppings* norte-americanos o preço do condomínio é de cerca de 10 a 12 dólares por metro quadrado, no Brasil a faixa vai dos 30 a 45 dólares por metro quadrado. Este valor é pago além dos 5 a 8% do faturamento bruto que já é cobrado como aluguel, bem como no Brasil há uma prática da cobrança das luvas (para o ingresso no empreendimento), que nos *shoppings* mais expressivos podem chegar a 12 mil dólares por metro quadrado (FONTOURA, 1997).

Uma pesquisa do “National Benchmark” nos Estados Unidos em 1983 apontava alguns aspectos da frequência dos clientes dos *shoppings* norte-americanos, obtidas em um estudo de grande amplitude (JONES, 1994):

- Quase a metade dos consumidores, 46% iam ao *shopping* para olhar. Somente 38% iam a uma loja ou para uma compra específica.
- O consumidor médio ia ao *shopping* pouco mais do que uma vez por mês.
- O tempo médio gasto no *shopping* era de 1 hora e 29 minutos.
- O número médio de lojas visitadas - independentemente do tamanho do *shopping* era de 3,6, número que aumentava em clientes mais jovens.
- O gasto médio era de U\$ 31,4 por visita ao *shopping*, sendo que o dinheiro gasto era proporcional ao tempo de permanência no empreendimento.
- Tipicamente 63% dos clientes de *shoppings* eram mulheres, com metade dos frequentadores tendo entre 21 e 39 anos de idade

Um estudo de ROY (1994) apontou que o comprador frequente de *shopping centers* apresenta um perfil de idade entre 40 e 60 anos, renda relativamente alta, família com mais de três pessoas no domicílio, não particularmente sensível a fechamento de negócios e que considera *shopping* como uma experiência recreativa agradável. Em contrapartida, o comprador não-frequente tem entre 18 e 39 anos, renda relativamente baixa, família pequena, propensão a efetivar compras e vai ao *shopping* com objetivos específicos em mente.

O impacto do espaço físico, em ambos clientes e funcionários de um shopping center, é uma questão relevante. O ambiente físico pode influenciar o comportamento desses dois públicos, desde as condições ambientais (temperatura, qualidade do ar, ruído, música, odor, etc.), o espaço físico (*layout*, equipamento, mobília, etc.) e mesmo os símbolos e signos presentes, como a decoração, objetos pessoais, sinalização interna, enfim, tudo pode influenciar negativamente ou positivamente a interação do ser humano com o equipamento propriamente dito do *shopping center* (BITNER, 1992).

## B. Histórico

Grosso modo, nós teríamos a evolução do varejo nos EUA (LEVY & WEITZ, 1995) da seguinte forma:

1830 - Lojas de Departamentos

1930 - Supermercados

1940 - Hipermercados

**1950 - *Shopping Centers***

1960 - Lojas de Descontos

1970 - *Outlets*

1980 - *Off Prices / Outlet Centers*

1990 - *Power Centers*

Forjou-se uma teoria de padrões de desenvolvimento do varejo, batizada por McNAIR (1958, apud HOLLANDER, 1960<sup>4</sup>) de *wheel of retailing*, ou roda do varejo, segundo a qual novos tipos de varejistas desafiam as instituições existentes oferecendo baixo status, baixa margem de ganho e baixo preço. Com seu êxito no mercado, contudo, esses novos entrantes passam a sofisticar-se, agregando mais serviços em suas operações, e, por fim, assemelham-se às instituições que desafiaram, dando, por sua vez, espaço para

---

<sup>4</sup> in Retailing, Ron J. Markin, MacMillan Company, NY, 1971.

que novos entrantes de baixo preço e nível de serviço entrem no mercado. O exemplo típico é o da ascensão e declínio das lojas de departamento, que perderam mercado para lojas de desconto e supermercados (LEVY & WEITZ, 1995). A teoria da roda do varejo não vale, contudo, para todo o varejo, já que nem todos os formatos seguiram essa lógica. Instituições como o *shopping center*, por exemplo, iniciaram baseadas em altos níveis de serviço, conveniência e margem de ganho (HOLLANDER, 1960, in MARKIN Jr., 1971). Em CUNHA Jr. (1996), são apresentadas outras teorias da evolução do varejo, em um panorama comparativo das qualidades e limitações de cada uma.

A idéia de *shopping center* teria nascido em Paris (Comércio & Consumo, 2º semestre 1994) com as galerias, embora a denominação seja americana. Em Paris (PATRUCCO, 1972), teríamos a inauguração, em 1852, de um pequeno armazém de retrosaria e novidades com o nome de “Bon Marché”. Foi uma idéia feliz, em termos de denominação, pois há, em francês, um duplo sentido: “bom mercado” e “barato”. Esse estabelecimento introduziu, como inovação, venda de produtos de renome com preços inferiores a outros pontos-de-venda, concentração de grande variedade de artigos em um só local (comodidade para o consumidor), acesso livre ao público e preços fixos e marcados em cada artigo.

Nessa época, as Galeries Lafayette de Paris encomendaram uma “pesquisa de marketing” (sem obviamente ter idéia de sua denominação e extrema importância atual), para saber o que atraía tantas pessoas ao “Bon Marché”. Os resultados foram de que aquele grande armazém reunia a totalidade dos desejos; era, além de uma exposição de produtos, um grande espetáculo e era não somente um centro de compras. Tratava-se de um lugar de *dépaysement* (um lugar de passeio, de quebrar a rotina, de “deixar o país”). A partir dessa pesquisa, as Galeries Lafayette, preocupadas em sua fatia de mercado, estabelecem um slogan representativo da vontade popular, e muito semelhante ao atual “onde a vida acontece” do *Shopping Praia de Belas* de Porto Alegre: “À tout instant, il se passe quelque chose aux Galeries Lafayette” (A todo momento algo está acontecendo nas Galeries Lafayette).

O *shopping center* começa no instante da decadência do centro comercial.



KOTLER & ARMSTRONG (1994) colocam:

*Toda grande cidade tinha um centro comercial com lojas de departamentos, lojas de especialidades, bancos e cinemas. Contudo, quando as pessoas começaram a se mover para as periferias das cidades, esses centros comerciais, com seus problemas de fluxo de automóveis, estacionamento e crimes, começaram a perder negócios. Os negociantes situados nos centros das cidades começaram a abrir filiais em shopping centers regionais, e o declínio dos centros comerciais continuou.*

O *shopping center* moderno, ressalta CARLSON (1991) desenvolveu-se nos subúrbios norte-americanos após a Segunda Grande Guerra. Esses centros foram o produto de dois eventos demográficos: a mudança para os subúrbios e o impacto do *baby boom* - as elevadas taxas de nascimento observadas no pós-guerra, nos Estados Unidos.

O impulso ao surgimento igualmente é sublinhado por MANZO e KUNTO (1975), que indicam que o *shopping center* nasceu da expansão do crescimento urbano e a conseqüente necessidade de um comércio conjugado, que atendesse os bairros distantes dos centros comerciais tradicionais de outrora. Os autores ensinam que a idéia básica é sempre a de uma grande “loja”, ou local de reunião de vários artigos de várias lojas, de cadeia ou não, diferentes entre si. Os menores, localizados em centros de bairros, são chamados no Brasil de “galerias”.

Nos Estados Unidos, à medida que o novo século trazia novidades como um sistema de transporte organizado, a introdução do automóvel, catástrofes como incêndios de grandes magazines (Wanamacker, em New York; Washington Street, em Boston) que lhes deixava a opção de serem transformados em estacionamentos para o cada vez mais atribulado centro das cidades, a suburbanização das classes média e alta, foi-se percebendo os bairros mais afastados como a área comercial de melhores tendências, acompanhando a diminuição da população residente da área de influência de mercado dos “Central Business District” - zonas centrais de comércio (KOTLER & ARMSTRONG, 1994; PARCELLS, 1983).

Um dos motivos da crescente procura dos *shopping centers*, pelos consumidores para a realização de suas compras, é a busca da conveniência, quando então o consumidor agruparia suas compras geograficamente, indo a um lugar onde há grande variedade de bens e serviços em uma área física restrita (COX, 1959, in ENIS & COX, 1971). Estudos mostram que os *shopping centers* são o terceiro local mais freqüentado por norte-americanos, depois do lar e do trabalho (KANG, KIM & TUAN, 1996).

Não há consenso sobre a data exata de surgimento dos *shopping centers*. Para PATRUCCO é 1933; para ENGEL, BLACKWELL e MINIARD é 1922 e, para outros, ainda é por volta de 1950. O surgimento oficial do *shopping center* teria ocorrido com a inauguração do Country Club Plaza, em Kansas City, EUA, como solução para desafogar o tráfego urbano, e em 1949, segundo PATRUCCO, teríamos já 75 centros nos Estados Unidos. A proposição mais aceita na indústria é de que o primeiro *shopping center* fechado teria sido o Southdale, inaugurado em 1956, em Edina, Minnesota, nos Estados Unidos (MICHAELS, 1996 ; ICSC<sup>5</sup>), nos moldes dos *shoppings* modernos, com controle climático e lojas de departamentos concorrentes como âncoras.

Tradicionalmente, empreendedores atraíram consumidores aos *shopping centers* com a promessa de uma grande variedade de lojas e mercadorias disponíveis em um único lugar. Com o passar dos anos os *shoppings* aumentaram de tamanho e sua conveniência de “*one stop shopping*” expandiu-se para acomodar, igualmente, ofertantes de serviço e entretenimento. Atualmente, até mesmo *shoppings* de porte reduzido oferecem praças de alimentação, exposições artísticas, cinemas, cabeleireiros e consultórios dentários (BLOCH, RIDGWAY & DAWSON, 1994). Outro aspecto que vem atraindo consumidores, fora os tradicionais motivos de compra ou consumo, é o aspecto estético do *shopping center*, pelo qual consumidores vão ao *shopping* também porque esses empreendimentos apresentam uma decoração atraente e ou design de interiores interessante (KANG, KIM & TUAN, 1996).

Alguns *shopping centers* regionais norte-americanos, que outrora mantinham

---

<sup>5</sup> FAQ About The *Shopping center* Industry ([www.icsc.org/members/news/misc](http://www.icsc.org/members/news/misc)).

lojas similares afastadas entre si, estão agora desenvolvendo “*clusters*”, ou aglomerados ao mesmo estilo do varejo de rua em que uma determinada rua se especializa em uma categoria de produtos, colocando assim lado a lado várias lojas do mesmo ramo de atividade, buscando a conveniência para o comprador, com reações positivas de ambos varejista e cliente<sup>6</sup>. Outra tendência que se observa no mercado norte-americano é a de que, com a primeira geração de pessoas que conheceu o *shopping center* entrando na chamada “terceira idade”, muitos empreendedores estão agregando o máximo de conveniências e serviços nos malls (corredores), para que se sintam seguros e amparados nas compras, uma vez que seu poder de compra é significativo (ROBATON, 1996).

As lojas de departamentos (estabelecimentos que oferecem ao consumidor a chamada full-line -linha mole e dura-, em uma estrutura vertical e com mais de 5.000m<sup>2</sup>) sofreram forte ameaça e impacto pelo surgimento dos *shopping centers*, pois eram, grosso modo, um *minishopping* em um só local, em uma só loja, contudo seus vários departamentos não tinham a riqueza em variedade e estilos que um *shopping* pode proporcionar, e muitas dessas grandes lojas resolveram por abrir filiais em *shoppings*, ao invés de lutar contra eles pelo mercado, adequando seu mix de produtos às peculiaridades de cada *shopping* (Comércio & Consumo, jun. 1994).

Para um consultor paulista, o principal problema das lojas de departamentos em seu formato tradicional “de vender tudo para todos os gostos” é que esse formato tornou-se desgastado com o surgimento dos *shopping centers*, e as lojas de departamento estariam situadas em uma “zona cinzenta” entre lojas de desconto e o varejo sofisticado, tendo assim sobrevivido as que se especializaram em um ramo, tipo oferta de moda & design (Jornal Zero Hora, 20 ago. 1996).

Os vastos espaços eventualmente liberados por falências de lojas-âncora ou drogarias ou lojas de variedades estão passando a ser ocupados por estabelecimentos antes inimaginados em *shopping centers*, com o intuito de, mesclando criatividade e espaços menores, melhorar o desempenho do *shopping*. Assim, começam a aparecer

---

<sup>6</sup> Michael Hartnett, “Malls Lure Shoppers With Concept Clusters”, *Stores*, Vol. 77, July 1995, p. 69-70.

varejistas variados como tendas de frutas, lojas de pianos, pistas de patinação e boliche (*Shopping Center Today*, Febr.1996, p.17-18)

CARLSON (1991) coloca que, no início desta década, havendo mais de 37.000 *shopping centers* respondendo por mais de 56% do total do varejo norte-americano (excetuando a indústria automotiva e postos de abastecimento de combustível), essa indústria está próxima de atingir seu ponto de saturação. Algumas saídas apontadas pelo autor seriam a renovação e reabilitação dos empreendimentos existentes, foco renovado na localização e mais imaginação no uso do espaço físico. Buscando ampliar os canais de venda, os estabelecimentos, além de sua operação normal, estão investindo na Internet, oferecendo assim aos interessados uma espécie de “*shopping virtual*”.

No Brasil, o primeiro *shopping* a utilizar-se da rede mundial de informação foi o West Plaza, de São Paulo, que desde janeiro de 1996 oferece 25 páginas texto e ilustrações com informações sobre suas 295 lojas e serviços, e que pode receber, ainda, mensagens dos usuários. Conforme a gerente de marketing do estabelecimento, “O *shopping center* vai se tornar cada vez mais um lugar de lazer, moda e serviços, por isso precisamos incrementar nossos canais de venda investindo na Internet...” (Meio & Mensagem, 29 jan. 1996). Já o *Shopping Ibirapuera*, de São Paulo, planeja implantar até 1998 o Ibirapuera On Line, com 80% de suas 500 operações varejistas presentes no site, oferecendo 25 mil diferentes itens, que poderão ser acessados por tipo de loja, tipo de produto, ou mesmo faixa de preço (Gazeta Mercantil, 4 ago. 1997).

Nove por cento de todos os trabalhadores não ligados à agricultura nos Estados Unidos, a saber, dez milhões de pessoas, estão empregadas na indústria de *shopping centers*<sup>7</sup>. A mais recente estatística da indústria de *shopping centers* dos Estados Unidos indica 42.130 empreendimentos naquele país, movimentando um total de 933 bilhões de dólares (*Shopping Centers*, Jul. 1997). Em contraste com esse crescimento, um estudo de 1994 mostrou que a frequência de visitas de consumidores norte-americanos a *shopping centers* vem diminuindo, bem como o tempo médio de duração de cada visita (68 minutos,

---

<sup>7</sup> FAQ About The *Shopping center* Industry ([www.icsc.org/members/news/misc](http://www.icsc.org/members/news/misc)).

em 1994), com duas plausíveis explicações para tal evidência: os americanos estariam “desencantados” com *shopping centers*, que estariam grandes demais e similares demais entre si; outro motivo seria que os *shoppings centers*, como as demais formas de varejo lojista, estariam passando por uma retração geral (CAVANAUGH, 1996).

Na visão de CHARBON (1996), a indústria de *shopping centers* vem se reestruturando, e os *power centers*, especializados em categorias de produtos, vêm tomando o lugar dos vulneráveis centros de comunidade. No entanto, estes “*category-dominant retailers*” deverão estar atentos aos novos valores sociais emergentes, como a preocupação com as grandes causas sociais, culturais e ecológicas, sob pena de perderem espaços para formatos - ou postura - de *shopping centers* afinados com essas questões. O envolvimento comunitário é um aspecto de tendências cada vez mais fortes na indústria de *shoppings*, seja no apoio a grupos carentes, alfabetização, melhoria do entorno viário e diversas outras ações (CARVALHO, 1997).

As promoções em *shopping centers*, que iniciaram por volta de 1985 nos Estados Unidos, têm crescido em número e aceitação não só pelas empresas promotoras, como pelos administradores dos *shoppings*, que vêem os eventos como um chamariz de tráfego no estabelecimento. Ao mesmo tempo em que promoções em *shopping* permitem uma demonstração ao vivo para as pessoas, de bens ou serviços de uma empresa, não interfere com o tempo das pessoas, uma vez que boa parte do público já está no *shopping* já por um motivo determinado (NICHOLS, 1987).

Os índices de criminalidade urbana podem ser um dos fatores que explicam o sucesso dos *shopping centers* em atrair consumidores, em detrimento do comércio varejista tradicional (de rua). Entre os aspectos cuidados pelos empreendedores para tornar os *shoppings* mais seguros (ou pelo menos sugerir isso aos clientes) estão a iluminação em profusão e com os pontos de luz visíveis, tetos altos para evitar uma sensação de confinamento e a localização de câmeras de circuito interno de controle, além, é claro, que uma bem treinada equipe de profissionais de segurança (KENYON, 1997).

Um empreendedor norte-americano dessa indústria resume da seguinte forma a

história dos *shopping centers* (MICHAELS, 1996), em termos de sua competitividade, desde que foi inaugurado o primeiro *mall* fechado, em 1956: nos anos 60, os *shoppings* competiram com as zonas comerciais do centro das cidades, tornando-se as novas praças onde as pessoas poderiam se encontrar, ficar um tempo e comprar. Nos anos 70, a competição foi intensa com o comércio de rua em geral. Na década de 80, combateu-se novos formatos como os *strip malls* e os *category killers*, com a estratégia de trazer para dentro do *shopping* - ou o mais próximo possível a ele - as melhores lojas de departamento e as grandes lojas especializadas antes localizadas no varejo de rua.

Já para os anos 90, a estratégia é o uso da tecnologia da informação onde, entre outras coisas, os clientes, pela internet, podem ter acesso a dados sobre o *shopping* mais próximo a eles, ou saber mais sobre um *shopping* de alguma cidade aonde estejam indo viajar, ou consultar o horário de funcionamento do empreendimento, lista de lojas, calendário de eventos, menus dos restaurantes, ofertas, sessões de cinema, enfim, disponibilizando eletronicamente toda informação possível que possa atrair os clientes.

Pesquisa de opinião pública conduzida pela Gallup Organization, nos EUA, contratada pelo International Council of *Shopping Centers*, os *shoppings* foram bem cotados como instituição comunitária, atrás somente de igrejas e hospitais (REDDINGTON, 1992). Infere-se aí que, na percepção desse público, o *shopping center* é muito mais que um mero aglomerado de lojas; é uma instituição de certa forma importante na vida comunitária.

Especialistas norte-americanos acreditam que os *shoppings* oferecem uma função social e de entretenimento que não pode ser igualada sentando-se à frente de um televisor com um controle remoto na mão, mas alertam ainda que os administradores de *shoppings* deveriam prestar mais atenção na potencial ameaça do *home shopping* (Pensions & Investments - USA - Vol. 23, 23 Jan. 1995). Esses experts parecem ter razão, se os *shoppings* forem pensados sob a perspectiva experiencial descrita por MOWEN (1995), segundo a qual muitas ações resultam da necessidade do ser humano de experienciar sentimentos e emoções, realizando a compra de um produto pelas sensações, imagens, etc., que este pode proporcionar. Assim, já que o indivíduo terá de comprar produtos nas

lojas, por que não fazê-lo em uma forma de varejo que é muito mais rica em emoções que o varejo tradicional?

Algumas atitudes para neutralizar a tendência de encasulamento dos consumidores são justamente pontos que verificamos nas ações dos *shopping centers*, como fazer da compra uma atividade de entretenimento, repensar o valor ao cliente, manter um posicionamento coerente e enfatizar o contato humano na transação (ENGEL ; BLACKWELL ; MINIARD, 1995, p.836).

Não é, contudo, somente o *home shopping* a única ameaça aos varejistas localizados em *shopping centers*. O aumento da concorrência entre *shoppings* também aumentou, com a proliferação desses estabelecimentos. ENGEL, BLACKWELL e MINIARD (1995) apontam dados dos Estados Unidos em que se contabilizam, em 1995, 28.500 *shopping centers* no país, contra 2.000 em 1957. Assim, ao mesmo tempo em que há varejistas individuais competindo entre si, os *shoppings* estão não só disputando mercado com o comércio central como ainda com outros *shopping centers* entre si, procurando, conforme os autores, acrescentar entretenimento, mercadorias, comida e serviços para tornarem-se “*as novas main streets dos EUA*”.

### C. Classificação de Shopping Centers

Há diferentes classificações de *shopping center*, que variam consoante o autor que as define:

LEWISON (1994) privilegia o termo “cluster” (aglomeração), e define um *planned shopping cluster* como um agrupamento proposital de estabelecimentos de varejo e serviço em um determinado local para servir a um segmento de mercado definido em termos psicográficos, geográficos e demográficos, divididos em *local convenience centers*, *regional shopping clusters* e *specialty attraction malls*.

LEVY & WEITZ (1995) fazem a divisão de nomenclatura dos tipos de *shopping centers* em dois grandes grupos: *Strip Centers* (compreendem várias lojas adjacentes ao longo de uma rua ou estrada de grande fluxo) e *Shopping Malls* (geralmente mais planejados que *strip centers*, têm mais atividade de pedestres, e podem ser ou a céu aberto ou encobertos). Para esses autores, os dois grupos de *shopping centers* compreendem:

#### a) **Strip centers:**

Trata-se de centros de compras abertos, horizontalizados, sem corredores. Fileiras de lojas voltadas para o estacionamento. São voltados para o bairro onde se localizam. A disposição permite acesso direto e rápido. São ainda conhecidos como *shoppings* de conveniência. Podem ter como âncora um supermercado e uma área de hortifrutigranjeiros e estão voltados ao atendimento das necessidades de um bairro.

Os principais tipos de *strip center* são:

- *Convenience center*

(suburbano, com lojas de conveniência e pouca área comercial)

- *Neighborhood center*



(de 8.000 a 25.000m<sup>2</sup> e inclui supermercado e freqüentemente uma loja de variedades ou farmácia)

- *Community center*

(Além de uma loja de departamentos como âncora e um supermercado, possui uns 20.000m<sup>2</sup> de outras lojas de variedades).

- *Power centers*

(*shopping centers* a céu aberto, com lojas de departamentos, lojas category-killers e até 300.000m<sup>2</sup> de área).

A despeito de terem sido por um longo tempo estigmatizados como uma das formas mais sem atrativo do varejo, os *strip malls* - ou *strip centers* ou, ainda, *ribbon centers* - estão cada vez mais tentadores aos investidores. Pelo fato de serem abertos, a prevenção do crime é um problema importante que, conforme RICHARDS (1990), pode ser atacado com um bom design e é aumentado com a presença de guardas de segurança e programas de conscientização comunitária. Sua imagem negativa está mudando, sobretudo pelas muitas conveniências de tempo e esforço que seu tamanho e formato oferecem aos compradores. Observadores da indústria predizem que os *strip malls* se tornarão o mais popular tipo de *shopping center* nos Estados Unidos (GILMAN, 1992).

## **b) Shopping malls**

De grande variedade no mix de lojas e no mix de produtos de cada loja, agregam alimentação e entretenimento. Os principais tipos de *shopping mall* são:

- *Regional shopping centers*

(agregam até três lojas de departamentos, sendo as demais lojas de especialidades. Seu raio de ação mínimo é de cerca de 8 km. Já super regional *shopping centers* possuem no mínimo quatro lojas de departamento)

- *Fashion-oriented specialty center*

(lojas de departamento de alta qualidade e pequenas boutiques, design na construção e localizados em zonas de baixa renda).

- *Off price / outlet center*

(suas lojas oferecem mercadorias com preços de desconto, abaixo da média do varejo)

- *Historical center*

(localizado em um local de interesse histórico)

- *Theme center*

(tentam recriar um local histórico ou criar um ambiente de *shopping* único e especial)

Outra classificação de *shoppings* - mais simplificada - é a de Mason, Mayer e Ezell, de 1988 (Las CASAS, 1992), aqui complementados com a descrição encontrada em KOTLER & ARMSTRONG (1994) e MANZO & CUNTO (1975).

***Shopping center de bairro:***

- loja-âncora é um supermercado ou drogaria
- espaço para aluguel é de 4.500 metros quadrados
- área típica tem 4 acres
- população mínima da área de influência é de 7.500 a 40.000 pessoas.
- Reúne de 5 a 15 lojas de varejo.

Os *neighborhood centers* somavam em 1990, nos EUA, 87% de todos os *shopping centers* e 51% do total de vendas do varejo em *shopping* (ENGEL, BLACKWELL ; MINIARD, 1995).

***Shopping center de comunidade:***

- loja âncora é uma loja de departamentos
- espaço para aluguel típico é de 13.500 metros quadrados
- área típica é de 10 acres
- população da área de influência: 40.000 a 150.000 pessoas.

- reúne de 15 a 50 varejistas

***Shopping center regional:***

- loja-âncora é loja de departamentos

- espaço para aluguel típico é de 36.000 metros quadrados

- área típica é de 30 acres

- população da área de influência: 150.00 pessoas ou mais.

- Reúne, em geral, de 40 a 100 lojas varejistas.

Afirmar que uma classificação é a “correta” ou “oficial” seria objeto de polêmica, haja vista que não há consenso, seja entre acadêmicos ou profissionais de marketing, sobre a denominação e enquadramento exato de cada tipo, e à medida que o mercado evolui, surgem novos empreendimentos híbridos de duas diferentes categorias (Informativo ABRASCE, dez 1994). Assim para efeitos deste trabalho, tomar-se-á como linha mestra a classificação do International Council of *Shopping Centers*, bastante clara e didática (ICSC Research Quarterly, maio 1994), apresentada a seguir no Quadro 1:

Quadro 1 “ - Definições de Shopping Centers, segundo o ICSC

Fonte: (Research Quarterly, May 1994)

Os oito tipos principais			Âncoras Típicas			
Tipo	Conceito	m <sup>2</sup>	Número	Tipo	% da área total ocupado p/ âncoras	Raio da área de influência <sup>8</sup>
<i>Shopping de Vizinhança</i>	Conveniência	3.000-15.000	1 ou mais	Supermercado	30-50%	5km
<i>Shopping de Comunidade</i>	Mercadorias em geral, conveniência	10.000-35.000	2 ou mais	Lojas de departamento de desconto, supermercado, farmácia, mobiliário, especialidades, roupas com desconto	40-60%	5-10km
<i>Shopping regional</i>	Mercadorias em geral, moda (Mall, fechado)	40.000-80.000	2 ou mais	Lojas de departamento completas, lojas de departamento júnior, comércio geral, lojas de departamento de desconto, moda	50-70%	8-25km
<i>Shopping Super-regional</i>	Semelhante ao regional, porém com mais variedade e sortimento	80.000+	3 ou mais	Lojas de departamento, lojas departamento infantil, comércio geral, moda	50-70%	8-40km
<i>Shopping de Moda / Especialidades</i>	Voltado para moda	8.000-25.000	-	Moda	-	8-25km
<i>Power Center<sup>9</sup></i>	Âncoras de categoria dominante, poucos e pequenos lojistas	25.000-60.000	3 ou mais	Category killer, mobiliário; loja de departamento de desconto, clubes de compra, off price	75-90%	8-16km
<i>Shopping</i>	Lazer dirigido a	8.000-	-	restaurantes, lazer	-	-

<sup>8</sup> De onde originam-se 60 a 80% das vendas do *shopping*.

<sup>9</sup> Os *power centers* igualmente são novas formas de varejo com expressiva penetração no mercado tradicional. Trata-se da reunião de grandes operadores de desconto, como clubes de compras, grandes fabricantes, *category killers*. Os *power centers* combinam a conveniência dos *shopping centers* de vizinhança e a seleção e atrações - embora menores - de *shoppings* regionais (ENGEL ; BLACKWELL ; MINIARD, 1995, p. 840). É o local onde o varejo realiza suas compras. Por suas dimensões, esses estabelecimentos se posicionam entre os *strip centers* e *shopping* regionais. Os consumidores apreciariam esse tipo de estabelecimento porque todas as lojas são visíveis de seus carros, e empreendedores e varejistas afirmam que os custos de aquisição, construção e manutenção são menores que os de *shoppings* regionais. As lojas-âncora típicas dos *power centers* são superlojas de produtos infantis, lojas de linha mole ou lojas de departamento de descontos (FELGNER & JOAN, 1988).

Temático	turistas, varejo e serviço	25.000				
<i>Shopping “outlet”</i>	Lojas de fábricas	5.000-40.000	-	Lojas de fábrica	-	40-120km

Recentemente, têm-se vislumbrado o surgimento de outra categoria, o mega-mall (ENGEL ; BLACKWELL ; MINIARD, 1995), como o West Edmonton Mall em Alberta, Canadá, considerado o maior do mundo com suas 800 lojas e serviços, 19 cinemas, parque aquático, praça de alimentação com 110 opções e até um zoológico. Para ter-se uma idéia do atrativo que representa, é visto como um “*destination shopping center*”, ou seja, um destino turístico para se passar alguns dias de lazer, como ocorre com alguns parques temáticos. Igualmente dentro dessa categoria, o CentrO (sic), em Oberhausen, Alemanha, em uma área de 83 hectares, reservou 70 mil m<sup>2</sup> apenas para suas lojas e é o maior *shopping center* da Europa, posicionando-se como “o mais sofisticado do mundo” (Revista Veja, 16 out. 1996).

### c) O formato “outlet”

Dentre os apresentados, o *outlet center* é um dos novos formatos que mais têm se destacado na evolução do varejo. Genericamente, um *outlet center* é um empreendimento com lojas de fabricantes, juntamente com lojas de varejo de descontos, em modelo que existe desde o início dos anos 80 nos Estados Unidos e que lá responde por vendas de US\$ 12 bilhões anuais (Informativo ABRASCE, maio 1996). LEWISON (1994) define *factory outlets* como locais onde os produtores vendem seus artigos de fora de estação e *store outlets* como locais onde os varejistas vendem suas pontas de estoque e mercadorias defeituosas. Assim, são centros de vendas das fábricas, contendo pontas de estoque de marcas de luxo ou não. Vendem mais barato e, geralmente, só a linha mole (vestuário, calçados, acessórios, cama/mesa/banho).

Alguns *outlets* são sazonais, funcionando em épocas específicas e sem infra-

estrutura de serviços. É o mesmo conceito de *discount store* e *off-price center*. Os preços baixos são contratuais, ou seja, o fabricante ou varejista se obriga a vender abaixo do mercado, sob pena de ter que se retirar do empreendimento. Conforme um executivo da área, varejo de descontos (termo utilizado no Brasil) é a tradução inexata de *value oriented retail* (varejo orientado para o valor ou relação custo-benefício).

Tipicamente, um *outlet center* apresenta lojas de propriedade de cadeias varejistas ou fabricantes que vendem mercadorias em excesso e fora de estação por preços reduzidos (LEVY & WEITZ, 1995 e Relatório Especial Gazeta Mercantil 24 jul. 1995). A fórmula que permite chegar ao preço baixo resulta de uma complexa operação que associa margens de lucro menores, com menores custos operacionais e promocionais. Para economizar com energia, o que em alguns estabelecimentos representa até 12% das despesas gerais, (escadas rolantes e elevadores, por exemplo), um *outlet* é geralmente construído em pavimento térreo, sem nem mesmo um primeiro piso. Contudo, esse despojamento não implica em falta de lazer. Os *outlets* no Brasil - em 1997 em número de seis - estão cada vez oferecendo opções de eventos e lazer para seu público.

Essa é uma das grandes diferenças na indústria de *outlet* do Brasil, em relação aos EUA. No País, é comum um *outlet* apresentar praticamente o mesmo grau de conveniência e conforto dos *shoppings* tradicionais, além de grandes praças de alimentação e lazer, o que é raro nos empreendimentos dos Estados Unidos (*Shopping Centers* n.º93, maio de 1996.). Esse modelo de varejo, ao contrário dos *shoppings* tradicionais, não se volta para o atendimento da demanda de somente um bairro ou mesmo uma cidade. O seu objetivo é atender uma região do estado ou mesmo todo um estado.

Em 1996, foi inaugurado em São Paulo o que seria o primeiro *outlet center* de móveis do País, o Decor Center, com 5 mil metros de área construída, em um investimento de 2 milhões de dólares (Gazeta Mercantil, 2 maio de 1996).

Em relação ao formato *outlet center*, um especialista do setor<sup>10</sup> acredita que deverá atrair no Brasil, inicialmente, o interesse das confecções e lojas de departamentos

---

<sup>10</sup> Palestra de Antônio Paulo Pierotti no Seminário ABRASCE de Outlet Centers, ABRASCE, Maio 1995.

que já dispõem de ponta de estoque em suas unidades. As fábricas, por meio dos *outlets*, teriam mais independência nas suas negociações com a rede varejista, já que disporiam de um canal de distribuição novo e eficiente, na opinião do especialista. Além disso, aumentariam sua liquidez, pela virtual redução dos estoques, fazendo, assim, melhor uso de sua capacidade instalada. Outra vantagem apontada para as fábricas, ainda, seria conhecer melhor o público consumidor e suas tendências, o que induziria a reordenamentos na produção, se necessário. Para os varejistas de *outlet center*, o custo de manutenção das lojas é inferior ao dos *shoppings* tradicionais. O aluguel é em média 40% inferior e os custos condominiais cerca de 20% mais baixos que em outros formatos de *shopping* (*Shopping Centers*, maio 1996).

Dados do jornal “Value Retail News”<sup>11</sup> apontavam a expansão do setor nos Estados Unidos:

- Enquanto somente quatro *shoppings* regionais foram inaugurados em 1994, a abertura média anual de *outlet centers* é da ordem de 23 empreendimentos
- São 311 *outlet centers* nos EUA, com 11.600 lojas de fábrica.
- O faturamento do setor em 1994 foi de US\$ 11,4 bilhões.

#### **d) Classificação dos ramos de varejo em *shopping center***

Em 1993 a ABRASCE atualizou seus critérios de classificação dos ramos de varejo<sup>12</sup> nos *shopping centers* a ela filiados, tendo sido estabelecidas as áreas como demonstradas no quadro 2, a seguir:

---

<sup>11</sup> Palestra “Tendências do Varejo de Desconto”, Seminário ABRASCE de Outlet Centers, Informativo Especial ABRASCE, Maio 1995.

<sup>12</sup> Essa classificação vigora na Abrasce a fim de uniformizar a classificação de lojistas segundo seu ramo de negócios, sendo utilizada para o planejamento do “tenant-mix” do estabelecimento e na preparação dos relatórios gerenciais dos *shopping centers*, bem como nos relatórios mensais da própria Associação.

*Quadro 2 - Categorias do Varejo nos Shopping Centers Brasileiros*  
Fonte: Plano de Mix - Abrasce - Nov. 1993.



<b>GRUPO 1 LOJAS-ÂNCORA</b>	101 - Lojas de Departamentos
102 - Lojas de Departamentos Jr.	103 - Loja de Departamentos de Descontos
104 - Hipermercado	105 - Supermercado
<b>GRUPO 2 CONVENIÊNCIA</b>	201 - Açougue / Peixaria
202 - Hortifrutigranjeiros	203 - Bonbonnière
204 - Delicatessen (Frios/Laticínios /Bebidas)	205 - Minimercado
206 - Padaria / Confeitaria	207 - Alimentos Especiais (Congelados/Dietéticos)
208 - Farmácia/Drogaria	209 - Armarinho
210 - Tabacaria	211 - Jornais / Revistas
212 - Flores / Plantas	213 - Outros (Bazar, Ferragens/Material Elétrico, etc.)
<b>GRUPO 3 VESTUÁRIO</b>	301 - Vestuário Geral
302 - Moda Jovem (Unisex/Surfwear)	303 - Vestuário Masculino
304 - Vestuário Feminino	305 - Vestuário Infantil
306 - Moda Praia (Biquínis/Maiôs/Sungas)	307 - Calçados Geral
308 - Calçados Masculinos	309 - Calçados Femininos
310 - Calçados Infantis	311 - Calçados Esportivos (Tênis)
312 - Lingerie/Meias	313 - Acessórios p/vestuário (Bijuterias/Bolsas/Cintos)
314 - Tecidos	315 - Outros (Vestuário p/gestantes, vestuário p/Noivas, Roupas Profissionais, Calçados Ortopédicos, etc.)
<b>GRUPO 4 ARTIGOS DO LAR</b>	401 - Eletrodomésticos
402 - Móveis	403 - Louças / Cristais / Pratarias
404 - Cama / Mesa / Banho	405 - Acessórios p/Decoração
406 - Outros (Copa/Cozinha/Banheiro, Colchões, Iluminação, Galeria de Arte/Antiquário, Vidros/Molduras, etc.)	<b>GRUPO 5 ARTIGOS DIVERSOS</b>
501 - Artigos Eletrônicos	502 - Instrumentos Musicais
503 - Ótica	504 - Artigos p/Esportes
505 - CDs/Fitas/Discos	506 - Jóias / Relógios
507 - Perfumaria / Cosméticos	508 - Presentes
509 - Papelaria	510 - Livraria
511 - Brinquedos	512 - Artigos Infantis
513 - Artigos p/ Viagens	514 - Outros (Automóveis, Motos, Bicicletas, Pet Shop, Telefones, Artesanato, Artigos p/Festas, etc.)
<b>GRUPO 6 ALIMENTAÇÃO</b>	601 - Restaurante com Serviços
602 - Restaurante Fast-Food (sem Serviços)	603 - Fast Food
604 - Café	605 - Sorvete
<b>GRUPO 7 - SERVIÇOS</b>	701 - Banco/Financeira
702 - Correio	703 - Cabeleireiro
704 - Academia de Ginástica	705 - Foto-Revelação
706 - Videoclube	707 - Outros (Loteria, Agência de Viagens, Lavanderia, Telefônica, Chaveiro, Classificados, etc.)
<b>GRUPO 8 LAZER</b>	801 - Cinemas
802 - Teatro	803 - Parque de Diversões
804 - Patinação	805 - Boliche
806 - Diversões Eletrônicas	807 - Outros

Convém que se apresente a definição, segundo a ABRASCE, dos termos-título do quadro acima:

**Lojas-Âncora:** São operações varejistas que atraem o maior tráfego de consumidores para o *shopping center*. São lojas, basicamente, com área total superior a 1.000m<sup>2</sup>. São grandes anunciantes na mídia eletrônica e impressa, possuem políticas promocionais arrojadas e operam fortemente com crediário.

**Conveniência:** É a nova denominação do grupo antes chamado “Alimentação”. Como “conveniência” entendem-se as mercadorias adquiridas, em geral, a partir de necessidades diárias, mesmo quando existem comparações de preço e qualidade. São classificadas como “conveniência” lojas do ramo alimentício cujos alimentos comprados não são para consumo no local, além de farmácias, armarinhos e outros.

**Vestuário:** Engloba todas as lojas que vendem itens de vestuário, acessórios e correlatos, como lingerie, meias e tecidos.

**Artigos do Lar:** Engloba as lojas que vendem produtos relacionados com a montagem e decoração da casa.

**Artigos Diversos:** São lojas que vendem artigos de comparação dos mais variados ramos, que se caracterizam precisamente por não se enquadrarem em nenhum dos outros grupos.

**Alimentação:** É a nova denominação do grupo antes chamado “Refeições & Bebidas”. Engloba as lojas de alimentação para consumo imediato no local, como restaurantes, *fast-food*, sorvetes e café.

**Serviços:** São as lojas prestadoras de serviços, sem que haja venda de mercadorias propriamente ditas.

**Lazer:** É um novo grupo criado para atender à crescente demanda por áreas destinadas às atividades de lazer nos *shopping centers*, como cinemas, parques de diversões e outros.

### e) **Entretenimento em *shopping centers***

A simples idéia de *shopping center* sugere mais que um aglomerado de lojas sob o mesmo teto, sugere uma experiência agradável, oferece entretenimento ao cliente, além das compras (SOLOMON, 1994). Entretenimento pode ser entendido como cinema e praça de alimentação. Pode igualmente ser ampliado para a experiência que um cliente tem quando faz compras em lojas oriundas da indústria de entretenimento. Pode, ainda, ser entendido como um termo mais abrangente que inclui também a experiência de compras em lojas originais e inovativas. Na tentativa de clarificar o entretenimento em *shopping* e suas possíveis formas de utilização, BARRETO e KONARSKI (1995) propuseram uma tipologia para o entretenimento em *shopping center* (vide quadro 3).

Quadro 3 - Proposta de tipologia para o entretenimento em shopping centers

Fonte: adaptado de BARRETO ; KONARSKI, 1995)

<p><b><u>1. Disponibilizado por empreendedores</u></b></p> <p><b>1.1. Permanente</b> (carrosséis, áreas de lazer, etc.)</p> <p><b>1.2 Programado</b> (eventos)</p> <p><b><u>2. Disponibilizado por lojistas</u></b></p> <p><b>2.1. Entretenimento no <i>shopping</i></b></p> <p>2.1.1. Alimentação (praças de alimentação, restaurantes temáticos)</p> <p>2.1.2. Não-alimentação (cinemas, atrações 3-D, lojas de games)</p> <p><b>2.2. Experiência de compras</b></p> <p>2.2.1. Produtos/serviços que oferecem entretenimento (livrarias, lojas de jogos eletrônicos, de música, etc.)</p> <p>2.2.2. Entretenimento baseado na indústria de produtos/ serviços (lojas da própria indústria de entretenimento)</p> <p>2.2.3. Outros produtos/serviços (lojas em geral cuja atmosfera, projeto, ambiente propicia entretenimento)</p>
--

Um artigo de 1996 (KANG, KIM & TUAN) divide os benefícios apresentados por *shopping centers* em dois grandes grupos: valores utilitários (funcionais) - envolvem a satisfação de necessidades fisiológicas básicas (vestuário, alimentação, abrigo) - e hedônicos - envolvem a diversão, gratificação e o prazer (entretenimento, arte, convívio social, por exemplo).

Entre os operadores de entretenimento mais buscados nos novos empreendimentos estão os cinemas “multiplex” - cinema com cerca de seis telas, “megaplex” - com até 18 telas de projeção, que permite a oferta de uma variedade de horários de sessões, bem como temporadas mais longas para filmes de sucesso e a opção de filmes de arte e reprise de filmes populares -, restaurantes temáticos e produtos de entretenimento multimídia (JARRETT, 1996). No Brasil, o aumento do número de salas de cinema deve-se sobretudo à sua integração aos *shopping centers* que vão sendo construídos. Atualmente, temos no País cerca de 1.300 salas de cinema, que deverão chegar a mais de 4 mil no ano 2000, muitas construídas no conceito multiplex. Para alguns experts, *shopping centers* sem cinema estariam desatualizados em relação à sua concorrência (Jornal Zero Hora, 30 jun. 1997).

Cabe ressaltar que, enquanto o entretenimento é um dos aspectos dos *shoppings* tradicionais, o mercado vê surgir *shoppings* especializados cuja premissa básica é o entretenimento, tornando-se assim um *shopping* de lazer, como o curitibano Estação Plaza Show, que destaca 85% de sua área para lazer e alimentação (que inclui dez cinemas), com somente 15% para lojas tradicionais, num total de 130 operadores (Meio & Mensagem, 28 out.1996). Enquanto em um *shopping center* tradicional encontra-se comércio varejista com algum entretenimento agregado, nos novos formatos é o inverso: têm-se principalmente lazer com algum serviço e comércio agregado.

A origem de novos formatos como parques temáticos e festival *centers*, conforme ALMEIDA (1996), não teria sido uma evolução a partir do varejo, mas teria por base a norte-americana Disneyland, de Walt Disney, e aos poucos iriam tomando a forma mais aproximada de um *shopping center*. A diferença, segundo o expert, é que os parques temáticos são empreendimentos maiores, considerados destinos turísticos, com um tema específico, enquanto os *festival centers* possuem em geral operadores diferenciados de lazer e entretenimento, e são relativamente menores (20 a 30 mil m<sup>2</sup>) e menos distantes dos centros urbanos.

Independentemente de sua natureza, conforme o autor, os programas de marketing de entretenimento programado nos *shoppings* têm como propósito básico

aumentar o trânsito de clientes, projetar as lojas e desenvolver forte relacionamento com a comunidade.

O entretenimento, como serviço ao cliente em um *shopping center*, é tão importante nos Estados Unidos que seria uma das ferramentas desses estabelecimentos para fazer frente ao *shopping* eletrônico (*homeshopping*), que estaria ameaçando os *shoppings* de vizinhança. Como a conveniência desses estabelecimentos seria atendida pelas compras eletrônicas, esse tipo de *shopping center* (de vizinhança) estaria condenado a desaparecer, o que não se daria com os *shoppings* regionais se estes enfatizarem o aspecto cultural e de entretenimento de sua categoria, e percebe-se já um nível de vagas para lojistas da ordem de 13% nos *shoppings* norte-americanos (FIEDLER & WEISSENBERGER, 1994).

Executivos da indústria de *shoppings* nos EUA afirmam que o entretenimento atrai compradores de volta a seus estabelecimentos e aumentam o tempo de visita. Perceberam, ainda, que os consumidores querem não só comprar bens físicos, mas seu interesse tem mudado para participar de “experiências”, como cinema, esportes, um cafezinho expresso, por exemplo, como diagnosticou uma empresa de pesquisas sociais de San Francisco, EUA, e estão mais exigentes em suas expectativas sobre o entretenimento a ser buscado. Para tornar o tema ainda mais complexo, cabe observar que o entretenimento de um *shopping center* situado em uma grande capital deve ser bastante diferente do entretenimento oferecido em uma cidadezinha do interior (Special Supplement on “Defining Entertainment”, *Shopping Centers Today*, Febr. 1996).

Em 1996, estão sendo construídos dois empreendimentos que mesclam os conceitos de *shopping center* e parque temático (em Curitiba e Salvador), por uma empresa que acredita que os consumidores querem mais lazer associado às compras. O mix de lojas desses empreendimentos, denominados “Festival Center”, vai desde a lojas de disco, praça de alimentação, boliche eletrônico, mais de uma dezena de salas de projeção, livrarias, lojas de brinquedos e artigos de entretenimento, instrumentos musicais,

games e simuladores e atrativos do gênero<sup>13</sup>.

No entanto, embora muito seja dito pelos profissionais de marketing a respeito dos benefícios dos centros de entretenimento<sup>14</sup> em *shopping centers*, havia carência de um estudo científico a respeito, que culminou em um extenso trabalho de HAYNES & TALPADE (1996), da West Georgia College, que apontou descobertas interessantes: um centro de diversões não parece ser um meio muito efetivo de atrair compradores a um *shopping*, pois somente de 7 a 10% dos freqüentadores dos *shopping centers* regionais vão ao *shopping* motivados pelo entretenimento. Destes, somente 25% realmente realiza alguma compra, o que se traduz em um percentual muito pequeno (1,7%) de pessoas vão a um *shopping* para se divertir e terminam por realizar compras em lojas. Embora quem vá ao *shopping* para entretenimento fique mais tempo (117 minutos em média) no empreendimento, em relação a quem vai somente comprar (95 minutos), o tempo de compra propriamente dito para quem vai ao *shopping* por ambos os motivos é de não mais que 55 minutos.

Quem é realmente beneficiado pela presença do centro de diversões é a praça de alimentação, e não as lojas em si, além das evidências encontradas de que a presença do centro de diversões não expande a área de influência do *shopping center*, pois os visitantes que vão motivados pelo entretenimento são da mesma área de influência dos visitantes motivados pelas compras.

Não obstante o baixo índice de clientes motivados pelos centros de diversão em *shoppings*, como viu-se acima, há autores que entendem o entretenimento de uma forma mais ampla, mais abrangente, constituindo-se em toda a experiência de compras, tudo o que cerca tangencialmente o ato de compra em si. Alguns analistas de varejo percebem que os compradores estão se afastando da mera aquisição de mercadorias e se voltando para a participação em “experiências”. Se um consumidor quer somente comprar o

---

<sup>13</sup> Tereza Lobo, “Um Novo Perfil Para o Consumidor”, *Gazeta Mercantil*, Semanário do Mercosul, 20 maio 1996.

<sup>14</sup> Parques de lazer e diversão, em ambiente fechado, denominados em inglês de “family entertainment center”, segundo a tipologia de John Konarski, do International Council of *Shopping Centers*.

produto “x”, ele provavelmente o encontrará mais barato em um *power retailer*<sup>15</sup> do que em um *shopping center*. O entretenimento dá aos *shoppings* um brilho próprio que atrai os consumidores e os afasta de outras formas de varejo (ISCS Research Quarterly, Spring 1996).

Profissionais de relações públicas podem usar *shopping centers* como locais de alta visibilidade para promover clientes e gerar publicidade positiva (WALTERS, 1989).

A chave para a condução de eventos em *shoppings* seria entender como maximizar as oportunidades que os estabelecimentos oferecem, o que funciona em *shoppings*, e como eles operam. Empresas de relações públicas podem, assim, usar os *shoppings* para lançamento, demonstração, distribuição de amostras e testes de produtos. O *staff* de marketing do *shopping* pode tornar-se parceiro de promoção no local, e quanto mais essas promoções auxiliarem o próprio *shopping* a atingir seus objetivos mercadológicos, mais assistência este dará aos eventos promocionais. Alguns cuidados a serem tomados são reservar o espaço com antecedência, planejar completamente o evento e estar atento para eventuais limitações técnicas (WALTERS, 1989).

---

<sup>15</sup> Grosso modo, “power retailer” poderia ser traduzido como um varejista poderoso, que se utiliza de sofisticados sistemas de informações de marketing e de logística para prestar bons serviços e oferecer volumes imensos de produtos a preços atraentes a massas de consumidores. Como exemplo, pode-se citar as Lojas Americanas, Lojas Colombo, Wal-Mart, entre outros.



### **3. Serviço ao Cliente**

Uma empresa vende não somente produtos, mas serviços acoplados a esses produtos. Um dos motivos é evitar a concorrência direta de preços (RACHMAN, 1973). Serviço ao cliente - no que tange ao varejo - é o conjunto de atividades e programas levados a cabo por varejistas para tornar a experiência de compra mais conveniente e gratificante para seus clientes, conforme definido por LEVY & WEITZ (1995). Para os autores, um bom serviço ao cliente gera lealdade, testemunhos favoráveis que podem atrair novos clientes, bem como ser, a longo prazo um fator de redução de custos, na medida em que, segundo um estudo do Customer Service Institute, o custo de atrair novos clientes é cinco vezes mais alto que gerar negócios a partir de clientes atuais.

Serviços são dispositivos usados para auxiliar o varejista, ou uma empresa qualquer, a diferenciar suas ofertas a fim de conseguir vender mais e manter um segmento definido de mercado (RACHMAN, 1973), além de a entrega, ao cliente, de um serviço de qualidade ser considerada uma estratégia essencial para o sucesso no ambiente competitivo empresarial. Estudos empíricos mostram que, ao aumentar-se a qualidade de um serviço, pode-se aumentar igualmente as intenções comportamentais favoráveis (elogios, preferência, aumento do volume de compras, pagamento de um preço “premium”), bem como diminuir as intenções desfavoráveis (reclamações, diminuição do volume de compra, possibilidade de mudança para a concorrência) (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996). Para LOVELOCK (1985), serviço ao cliente é uma tarefa que envolve interações com clientes feitas pessoalmente, por telecomunicações, ou por correio. Para este autor, o serviço ao cliente é criado, desempenhado e comunicado com dois objetivos em mente: eficiência operacional e satisfação do cliente.

Pode-se definir serviço ao cliente, ainda, como todos os aspectos, atos e informação que aumentem a capacidade do cliente de perceber o valor potencial de um produto ou serviço central (LEWISON, 1994). Segundo a International Customer Service

Association, serviço ao cliente “são as funções dentro de um negócio que têm satisfação do consumidor como sua responsabilidade e provêm essa satisfação por intermédio do cumprimento da demanda de pedidos de venda e/ou necessidades de informação” (in RINEHART; COOPER; WAGENHEIM, 1989).

O serviço ao cliente, assim agregado a um produto básico, pode ser chamado de o produto aumentado, que é uma das três dimensões constituintes do produto ofertado como um todo (LEVITT, 1969 e KOTLER, 1984 apud BOWEN ; SIEHL ; SCHNEIDER, 1989).

Uma estratégia de satisfação do consumidor é quase sinônimo de prestar altos níveis de serviço. Empresas que oferecem melhor serviço ao cliente geralmente cobram preços mais altos por seus produtos, ganham maior participação de mercado que a concorrência e crescem em um ritmo mais rápido que seus concorrentes que oferecem menos serviço (SCHNAARS, 1991).

Em um *shopping center* regional, o tempo médio de visita de um indivíduo é de cerca de 1 hora, enquanto que, em cada loja em que entre, é inferior a 10 minutos (LANE ; KAUFMAN, 1994). O que ocorre nesse período, o tipo de serviço prestado e envolvimento promovido, será essencial para o estabelecimento de um relacionamento de longo prazo.

Um artigo de 1974, de Jay Lindquist (apud HANSEN & DEUTSCHER, 1977) relacionou, após a revisão de 19 estudos sobre imagem de estabelecimentos comerciais, nove categorias de atributos de formação da imagem e atitude para com relação a uma loja, a saber, mercadoria, serviço, clientela, instalações, conveniência, promoção, atmosfera da loja, fatores institucionais e satisfação pós-transacional, desdobrados posteriormente por HANSEN & DEUTSCHER (idem) em 41 atributos em um estudo sobre lojas de departamentos.

Durante um longo tempo, o marketing preocupou-se com atividades de pré-venda e venda e a maximização do lucro, mais em conquistar novos clientes do que manter os atuais (DAY, 1994 ; LEVITT, apud SHAPIRO & SVIOKLA, 1995 ; McKENNA, 1993

; KOTLER & ARMSTRONG, 1994, WEBSTER, 1992). Entretanto, com o aumento da concorrência mercadológica e dos custos com a conquista de novos clientes e com a perda de clientes presentes, o foco da prática e pesquisa em marketing tem saído da transação para o relacionamento a longo prazo, sobretudo no mercado organizacional (ARNDT, 1979 ; MADHAVAN, 1994 ; WEBSTER, 1994). Da ênfase na venda em si de um determinado produto, passou-se a ênfase em entregar ao cliente um produto ampliado, parte de um conjunto de benefícios, com cada vez mais serviços associados ao bem físico e de forma duradoura (LEVITT, apud SHAPIRO ; SVIOKLA, 1995).

Para WEBSTER (1994), a informação pode transformar qualquer produto em um serviço e, por conseguinte, desenvolver um relacionamento com o cliente. BOWERSOX (1986) explana que há variância na rentabilidade entre os vários clientes de uma empresa. Essa empresa deveria, então, identificar os clientes mais lucrativos - que seriam seu mercado-chave - e provê-los com um serviço logístico rápido e consistente, na busca de um relacionamento de longo prazo. Tal posição é ratificada por WEBSTER (1994), para quem o sentido de uma empresa estar orientada para o mercado é que identifique quais clientes pertencem a ela e quais pertencem aos seus concorrentes. Isso quer dizer que a organização deve identificar quais clientes mais propensos a ficarem satisfeitos e leais à empresa e procurar construir um relacionamento em cima desse segmento, e não com quaisquer clientes, e a isso chama de seletividade estratégica.

A norte-americana Direct Marketing Association utiliza o termo “*data -driven relationship marketing*” para a administração de varejo e abordagem de marketing que se baseia em um sistema de base de dados, utilizado pela empresa como um todo, que reúne e armazena dados para a identificação e compreensão de clientes e clientes em prospecção, individualmente ou em grupos (DONNELLY, 1994). Essa tecnologia aperfeiçoaria o serviço ao cliente, geraria tráfego na loja, orientaria estratégias de *merchandising* e, para varejistas multi-canal serviria para a criação de sinergia entre, por exemplo, catálogo, venda eletrônica e na loja, ainda que passe por grandes desafios, como os indivíduos que consideram marketing direto como uma invasão de privacidade.

Em 1985, PARASURAMAN, ZEITHAML & BERRY propuseram um modelo

conceitual de qualidade de serviço, dividindo os fatores determinantes dessa qualidade em tangíveis (com evidência física) e intangíveis (a saber, confiabilidade, grau de resposta, competência, acesso, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança e entendimento/conhecimento do cliente).

Um dos pontos críticos da prestação de serviços é que sua qualidade é posta à prova em cada encontro, em cada interação entre empresa e cliente, como lembra BITNER (1995). Se uma determinada prestação de serviço requer, por exemplo, cinco contatos entre o cliente e o prestador (contato inicial, levantamento de preço, contrato de prestação, execução e cobrança do serviço), há cinco chances de que algo saia errado e o cliente guarde uma impressão ruim do serviço como um todo, e não de uma etapa específica deste<sup>16</sup>. Para STANLEY (1991), o serviço ao cliente no varejo, então uma vantagem competitiva, tornar-se-ia uma necessidade competitiva para a sobrevivência de qualquer operação varejista.

Com relação ao varejo, a prestação de serviços não é algo novo. Em pesquisa de 1956 publicada no *Journal of Retailing* (“Services Offered by Discount Houses in Metropolitan New York”), Claire Cross elencava 36 diferentes serviços oferecidos, que vão da localização acessível, horário de funcionamento, flexibilidade no preço, vitrines, até aconselhamento sobre o uso das mercadorias (apud RACHMAN, 1973).

Um estudo de 1965 - *Journal of Retailing* - de BROWN e FISK, “Department Stores and Discount Houses: Who Dies Next?” (apud RACHMAN, 1973), verificou a importância 35 características de lojas de departamentos como fatores que influenciavam as escolhas dos consumidores quanto aos lugares em que compravam, sendo que as dez que apresentavam maior importância foram:

- 1) Alta qualidade
- 2) Propaganda honesta
- 3) Valores dos bens

---

<sup>16</sup> Uma pesquisa conduzida no País em 1993 apontou que somente 12,7% dos atendimentos prestados em lojas de *shopping centers* poderiam ser classificados como “Bom” ou “Tecnicamente correto” (CARVALHO, 1993).

- 4) Fidedignidade
- 5) Qualidade consistente
- 6) Disponibilidade de balconistas
- 7) Balconistas amistosos
- 8) Mercadoria fácil de ser encontrada
- 9) Reputação
- 10) Grande sortimento

A estratégia dos canais de marketing de uma empresa começa com a identificação das necessidades dos clientes e o que eles exigem como prestação de serviço, o que determinará então o padrão do serviço ao cliente a ser oferecido por uma empresa (STERN et al., 1996). No quadro a seguir (quadro n.º 6), o serviço ao cliente está dividido entre elementos pré-transação, elementos da transação e de pós-transação, conforme colocados por Ronald Ballou (apud STERN et al., 1996).

*Quadro 6 - Elementos de serviço ao cliente*

(Fonte: Ronald Ballou, Business Logistics Management, 1992, apud STERN et al., 1996)

<b>Elementos pré-transacionais</b>	<b>Elementos transacionais</b>	<b>Elementos pós-transacionais</b>
1. Declaração escrita da política da empresa. 2. Declaração nas mãos do cliente. 3. Estrutura organizacional. 4. Flexibilidade do sistema. 5. Serviços técnicos.	1. Nível de estoque 2. Habilidade de devolução de compras. 3. Elementos do ciclo de pedido 4. Tempo 5. <i>Transship (múltiplos meios de transporte de mercadoria)</i> 6. Acuracidade do sistema 7. Conveniência do pedido. 8. Substituição do produto.	1. Instalação, alterações de garantia, reparos, componentes. 2. Acompanhamento do produto 3. Queixas e exigências de clientes. 4. Embalagem / empacotamento do produto 5. Substituição temporária de produtos durante reparos.

As formas de serviço assim divididas (pré-transacionais, transacionais e pós-transacionais) são melhor entendidas em nível varejista se atentarmos aos exemplos apresentados por LEWISON (1994), no quadro a seguir (Quadro nº 7), embora seja discutível essa abordagem, pois até que ponto um serviço pós-transacional não seria um atrativo pré-transacional para a venda seguinte? Assim, essa abordagem vislumbra a troca como um ato pontual, isoladamente, à parte de uma possível continuidade.

*Quadro 7 - Formas de serviço*

(Fonte: LEWISON, *Retailing*, Macmillan, 1994)

Serviços pré-transacionais	Serviços transacionais	Serviços pós-transacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estacionamento</li> <li>• Horário de funcionamento</li> <li>• Informação ao cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédito</li> <li>• Uso de cheques</li> <li>• Serviços de reserva de mercadorias</li> <li>• Empacotamento</li> <li>• Assistência nas compras</li> <li>• <i>Checkout</i> (caixas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega</li> <li>• Alterações e reparos</li> <li>• Solução de queixas e problemas</li> </ul>

Há um problema em ater-se a um modelo como o acima, onde o critério é a temporalidade em relação a cada transação, pois, com o novo enfoque de relacionamento em marketing, onde a ênfase é no estabelecimento de relações de longo prazo, em vez de transações pontuais, um serviço realizado após uma transação poderia ser considerado um serviço prévio à transação seguinte. Os serviços ao cliente podem ser vistos como a forma pela qual se operacionaliza o conceito de relacionamento no mercado organizacional, sobretudo em ambientes de instabilidade econômica, segundo La Londe & Zinszer (1976). Assim, se pensarmos em um contínuo de relacionamento entre duas partes, um serviço pós-transacional em um determinado momento seria um serviço pré-transacional de um segundo momento. Dessa forma, serão apresentados aqui outros modelos de classificação de serviço ao cliente.

Uma classificação de serviço ao cliente apresentada por Sterling & Lambert (1986) divide os serviços conforme os elementos do composto de marketing, como

apresentado sumariamente a seguir:

1) Serviços referentes a produto:

- *Facilidades do produto* (continuidade de linha, facilidade de uso, flexibilidade de intercâmbio de produtos)
- *Desenvolvimento do produto* (lançamentos e inovações)
- *Amplitude de Produto e Padrões de Qualidade* (*design*, padrão de qualidade, amplitude da linha, conduta no caso de solução de problemas)

2) Serviços referentes a preço:

- *Estrutura de descontos* (descontos por quantidade / e condições especiais de preço)
- *Condições combinadas de preço* (ofertas que incluem frete ou instalação . condições de preço para pagamento antecipado)

3) Serviços referentes a distribuição:

- *Tempo do ciclo do pedido* (lapso de tempo prometido, cumprimento dos prazos, consistência do ciclo de pedido)
- *Eficiência do sistema de informação em distribuição* (manutenção de estoques adequados, precisão e agilidade de informação e serviços)
- *Serviços de transporte* (disponibilidade para oferta de serviços de coleta, responsabilidade por fretes de eventuais devoluções)
- *Pedido atendido por completo* (pedidos normais e eventuais atendidos completamente)

4) Serviços referentes a promoção:

- *Venda pessoal* (comportamento de vendedor, tempo de resposta, assistência na composição do pedido)

- *Assistência e treinamento* (publicidade, programas de treinamento, seminários, assistência na instalação, uso ou manutenção do produto, desenvolvimento do cliente).

Linda Gorchels (apud SLONGO, 1994) apresenta uma abordagem de serviço ao cliente baseada em três aspectos: os relacionados ao produto em si (características do produto), relacionados ao suporte dado ao produto (assistência técnica) e serviços ao cliente propriamente ditos (por exemplo, contatos com cliente, atendimento de pedido, tempo de entrega).

La Londe & Zinszer (apud SLONGO, 1994) propõem, ainda, outra base classificatória para entender-se serviços ao cliente:

a) Serviços ao cliente podem ser encarados como **atividades** (um processo a ser gerenciado, com várias atividades de serviço propriamente dito).

b) Serviços podem ser encarados como **níveis de desempenho** a serem atingidos por fornecedores (visando atender às aspirações dos clientes).

c) Serviços ao cliente como uma **filosofia** administrativa (atitudes do fornecedor).

Em LEWISON (1994) encontramos três níveis de serviço ao cliente, conforme o tipo de varejo a ele associado: essencial, esperado e opcional. Dessa forma, teríamos os serviços **essenciais** (sem os quais não haveria a operação) em varejistas do tipo *self-service* (por baixo preço, baixo nível de serviço): (1) manutenção de horário de funcionamento, (2) estacionamento, (3) informação e assistência transacional, (4) guarnecimento dos *displays* de mercadorias e (5) lidar com as reclamações dos clientes. Os serviços não essenciais, mas **esperados** pela clientela seriam encontrados em varejistas de serviço limitado. Como exemplo, teríamos a entrega, crédito e ajustes de mercadorias compradas (vestuário). Já nos serviços **opcionais**<sup>17</sup>, não essenciais nem esperados pelo cliente, há um amplo espaço para a criatividade do varejista. Por exemplo, em alguns de seus restaurantes onde almoçam executivos, a rede McDonald's instalou monitores

---

<sup>17</sup> Como exemplo de serviço opcional, poder-se-ia enquadrar o “Jornal do *Shopping*”, informativo mensal do Capão da Canoa *Shopping*, no litoral gaúcho, com 10 páginas de informações e promoções para os seus leitores, bem como as campanhas comunitárias em que este estabelecimento se envolve em seu calendário promocional anual.



repetidores de valores de ações negociadas no pregão da bolsa de valores. Já nos restaurantes de beira de estrada, a rede oferece mapas, informações aos turistas e caixas automáticas. Quando um varejista oferece os serviços essenciais, esperados e opcionais, é conhecido como um varejista *full-service*.

LEVY & WEITZ (1995) listam uma série de serviços ao cliente mais comumente usados por estabelecimentos varejistas:

- Aceitação de cartão de crédito.
- Alteração de mercadoria
- Montagem de mercadoria
- Lista de noivos
- Reembolso de cheques
- Instalações de cuidado de crianças
- Crédito
- Entrega em casa
- Demonstrações de mercadorias
- Exposição de mercadorias
- Vestiários de prova
- Horários de funcionamento ampliados
- Sinalização extensiva para identificação de mercadorias
- Embalagem para presente
- Instalações especiais para deficientes
- Reserva de mercadorias
- Estacionamento
- Assistência pessoal na seleção de mercadorias
- Áreas de brinquedo para crianças
- Equipamento para clientes com necessidades especiais (cadeira de rodas, tradutores)
- Serviços de reparos
- Toaletes
- Devolução de mercadorias
- Salas para exame de casacos e pacotes
- Pedidos especiais
- Garantias.

O serviço ao cliente, esfera ora reclamada como pertencente ao marketing ora como responsabilidade da logística, recebeu uma abordagem integrada de ambas as áreas, por RINEHART, COOPER & WAGENHEIM (1989). Estes autores propuseram um esquema conceitual no qual o serviço ao cliente é o resultado das atividades unificadas de marketing e logística. BALLOU (in STERN; EL-ANSARY; COUGHLAN, 1996) igualmente percebe o serviço ao cliente como uma das interfaces entre o marketing e a logística. La Londe & Zinszer (apud SLONGO, 1994) advertem que o conceito de serviços ao cliente pode variar entre a alta administração de uma empresa, o gerente de marketing, o encarregado da distribuição física e mesmo o receptor do serviço pode ter uma visão distinta.

Conforme BONOMA (apud SLONGO, 1995), *“a prestação de serviços de alto nível é a melhor maneira de se conseguir uma relação positiva e duradoura com os clientes, fazendo com que eles, inclusive, releguem o preço a um segundo plano”*.

Cabe ressaltar que, ainda que haja pistas que levem ao estabelecimento de uma relação entre um serviço de qualidade superior e o aumento da lucratividade de uma empresa, ainda não há estudos definitivos que comprovem uma relação simples e direta entre os dois fatores (ZEITHAML; BERRY; PARASURAMAN, 1996).

Eventualmente os benefícios do serviço ao cliente poderiam estender-se por mais de um nível dentro de canais de marketing. Um *shopping center* norte-americano de 230 lojistas oferece aos empregados de todos os estabelecimentos aulas quinzenais sobre serviço ao cliente<sup>18</sup>. Obviamente não somente os lojistas - ou o *shopping* como um todo - usufruem dos resultados obtidos, como também os clientes finais são beneficiados.

---

<sup>18</sup> Joan Szabo, “Brushing Up On Customer TLC”, Nation’s Business, (USA) Vol. 83, May 1995, p.42-43.

### III. Um Retrato Atual da Indústria de *Shopping Centers*

Nesta seção do trabalho será apresentado um retrato da indústria de shoppings no Brasil, em Porto Alegre e a oferta de serviço ao cliente dessa indústria em nível nacional e internacional.

#### 1. *O shopping center no Brasil*

No País, o setor tem sua representação na Associação Brasileira de *Shopping Centers* - ABRASCE, sediada no Rio de Janeiro, e, internacionalmente, está reunido no International Council of *Shopping Centers* - ICSC, sediado em Nova York, EUA.

Em 1988 - 22 anos após a inauguração do primeiro *shopping* brasileiro (o Iguatemi, de São Paulo, de 1966) - existiam em operação no Brasil 40 *shopping centers* com vendas estimadas então em 1,5 bilhão de dólares (Las CASAS, 1992). Sua área total, naquele instante, era de 2,9 milhões de metros quadrados, num total de 6.937 lojas, com 101.256 empregos diretos gerados desde 1986. Neste período, a maioria dos empreendimentos espelhou-se no formato norte-americano de *shopping center* regional (GERTNER & CARVALHO, 1989).

Já em 1997, os dados mostram o crescimento do setor (Associação Brasileira de *Shopping Centers* / ABRASCE, Informativo “*Shopping Centers*”, set.1997):

- \* 138 estabelecimentos<sup>19</sup>.
- \* 3 milhões de m<sup>2</sup> de área bruta locável.
- \* 240 casas de espetáculos

---

<sup>19</sup> De acordo com o Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, o número de centros comerciais no Brasil, em seus diversos formatos, não filiados à ABRASCE, pode chegar a 800 estabelecimentos (Relatório gazeta Mercantil, 20 ago. 1997).

- \* 270 lojas âncoras
- \* 17.800 lojas satélites
- \* 170 mil vagas para estacionamento de veículos
- \* 210 mil empregos diretos
- \* US\$ 12 bilhões de vendas em 1995
- \* US\$ 2 bilhões de investimentos nos próximos quatro anos.

O Brasil já é o quinto país do mundo em número de estabelecimentos do gênero (atrás dos Estados Unidos, Canadá, Inglaterra e França), com 141 filiados à ABRASCE, ainda que distante dos mais de 40 mil *shopping centers* nos Estados Unidos (Exame, set. 1997). A cada mês, passam pelos *shoppings centers* de todo o País cerca de 114 milhões de freqüentadores. No espaço de 42 dias, passariam pelas suas portas um total de pessoas equivalente à população brasileira, conforme informações da ABRASCE<sup>20</sup>.

Já dados de fevereiro de 1997 colocam a ABRASCE com 137 estabelecimentos filiados, somando 3.013.625 m<sup>2</sup> de área bruta locável (espaço efetivamente destinado para locação aos lojistas)<sup>21</sup>. Dos *shoppings* existentes no País, em 1997 têm-se 105 (82,4%) localizados nas Regiões Sul e Sudeste, segundo levantamento do BNDES (Jornal Zero Hora, Informe Econômico, 24 jan. 1997). Enquanto nas cidades norte-americanas existiria facilidade de se conseguir grandes terrenos ligados às vias de acesso, no Brasil haveria dificuldades para se obter terrenos para desenvolvimento de um *shopping center*, devido à densidade populacional (*Shopping Centers*, set. 1997). Não obstante, prognósticos para o setor prevêem que, de cada dez futuros negócios, oito deverão se instalar em *shopping centers* (LEGLER, 1997).

Pesquisa da DataFolha<sup>22</sup>, sobre o hábito de freqüência em *shoppings* de São Paulo, elencou as seguintes variáveis, em relação à preferência por um determinado *shopping*:

---

<sup>20</sup> “114 Milhões Visitam *Shoppings* Todo Mês”, *Folha de São Paulo*, 16 jun. 1996, 3º cad., p.3.

<sup>21</sup> “12 *Shopping Centers* Serão Inaugurados”, *Folha de São Paulo*, Cad. Imóveis, 16 fev. 1997.

<sup>22</sup> Pesquisa “*Freqüentadores de Shoppings de São Paulo*”, Instituto de Pesquisas DataFolha, abril de 1995.

- proximidade do *shopping* da residência do entrevistado
- facilidade de acesso
- boas lojas
- variedade de produtos das lojas
- preços mais baixos
- estacionamento
- variedade de lanchonetes
- é grande/mais espaçoso
- mais bonito
- variedade de produtos
- tem cinema
- hábito
- antigüidade e tradição
- gente bonita/agradável
- área de alimentação
- ambiente / imagem
- mais opções de lazer

Essa mesma pesquisa da DataFolha , com margem de erro de 3% e intervalo de confiança de 95% mostrou que, em São Paulo, 31% dos paulistanos frequenta *shopping* a cada 15 dias, 25% uma vez por semana e o mesmo percentual uma vez por mês, e 13% mais de uma vez por semana.

Uma das tendências no setor é a interiorização dos estabelecimentos. Ainda consoante dados da ABRASCE, enquanto em 1983 85% dos centros filiados à Associação estavam nas capitais, em 1996 o número caiu para 57%. Para FALZONI (apud ARAÚJO, 1996), essa tendência se deve a fatores como a falta de grandes áreas (ou seu custo excessivo) para a construção de novos estabelecimentos nas capitais, menor nível de investimentos necessários para a construção de um *shopping* no interior dos estados, e a esperança, para as cidades que aspiram crescer, de que um *shopping* trará

progresso e geração de desenvolvimento urbano, além do fato de o mercado interiorano estar menos explorado (ou saturado) que o mercados nas capitais. Conforme ARAÚJO (1996), a implantação de um *shopping center* no Interior deve respeitar algumas peculiaridades básicas, tais como a localização central na cidade (ou o mais próximo possível do centro), espelhamento ou inspiração - da arquitetura - nas raízes culturais, étnicas e sociais da região, um atendimento amistoso por parte dos lojistas e empregados - para fazer frente à tradicional amizade de comerciantes e fregueses do Interior -, uma forte atuação comunitária e presença social do administrador do empreendimento (que, antes de um executivo, deverá ser um “relações-públicas” do *shopping*).

Outra tendência, devida à interiorização dos *shoppings*, é a diminuição de suas dimensões. Como os mercados em cidades interioranas são menores, também o são os *shopping centers*. Outros motivos para a diminuição do tamanho desses estabelecimentos é a ausência, em parte deles, das tradicionais lojas-âncora, que historicamente ocupavam um espaço expressivo do empreendimento, bem como a segmentação que já ocorre.

Também o surgimento dos *festival centers* (*shopping* orientado para o entretenimento) é apontado como uma das tendências desse setor, decorrentes da constatação de que “a indústria do lazer é a que mais cresce no mundo ocidental, e de que no Brasil a estabilização econômica vem gerando extraordinário crescimento da demanda - em torno de 30% ao ano” (*Shopping Centers*, mar.1997). Na América Latina, no primeiro semestre de 1997, há dois *festival centers* sendo construídos em Buenos Aires e dois no Brasil, em Salvador e Curitiba. Os equipamentos têm horário diferenciado (do meio-dia à meia-noite) e a ênfase no mix de operadores é no lazer (kart indoor, cinemas, bares, restaurantes, brinquedos eletrônicos, salões de jogos, entre outros). Um *festival center* do grupo Nacional Iguatemi, em Salvador, ocupará uma área de 28 mil metros quadrados, com 120 lojas, tendo como âncoras um “cineplex” com 10 salas de projeção, um boliche eletrônico com 30 pistas, um parque de diversões para crianças e uma grande casa de espetáculos, com choperia (Gazeta Mercantil, 29 set. 1997).

O Prof. Tadeu Masano, da FGV, cuja tese de doutorado foi sobre os impactos locacionais dos *shopping centers* de São Paulo (RAE Light - FGV, set. 1994), afirma que

paulatinamente as grandes âncoras dos *shoppings* brasileiros passam a ser a especialização e as áreas de lazer, sendo que inclusive o hábito de frequentar cinema foi revitalizado pelos *shoppings*. Alguns *shoppings* no País estão preferindo, em vez das tradicionais lojas-âncora, a entrada de *megastores* (lojas de grandes dimensões especializadas em um tipo de produto, como medicamentos, ou discos, ou livros) para garantir o fluxo de público (Gazeta Mercantil, 14 jan. 1998). Contudo, na grande maioria dos próximos estabelecimentos continuam com lojas-âncora do tipo loja de departamentos, como a Wal-Mart, por exemplo, presente em vários *shoppings* paulistas.

Um estudo conduzido por Marcos Romiti, da Austin Assessoria e Participações Ltda., (Informativo Especial ZH de 3/8/1994) traz os *shoppings* como responsáveis por 15% de todos os negócios do varejo (menos que a metade do percentual nos EUA), com vendas totais de 5,5 bilhões de dólares em 1994. Já os dados da ABRASCE colocam que, nos EUA, 60% do varejo é atendido pelos *shopping centers*, enquanto no Brasil o índice estaria em 17%<sup>23</sup> (excluindo a indústria automotiva), sendo que em Porto Alegre e Grande Porto Alegre registra-se 35%. A participação dos *shoppings* no bolo do varejo total brasileiro cresce a um percentual médio da ordem de 1,4%<sup>24</sup>. O consumo per capita anual de um consumidor de *shopping centers*, no Brasil, é de US\$ 675 dólares, enquanto que nos Estados Unidos o valor sobe para US\$ 5,2 mil dólares (Gazeta Mercantil, 7 ago. 1997).

Mais recente, na indústria brasileira de *shopping centers*, a exemplo do que ocorre nos Estados Unidos, é a criação de fundos de investimentos imobiliários onde, por meio de cotas que são administradas financeiramente por uma instituição bancária, levantam-se fundos para obras como ampliação de *shoppings* já existentes (Revista Amanhã, dez. 1995, p.87, edit. Negócios).

Uma das constatações da tese de doutorado de Tadeu Masano (RAE Light - FGV, set. 1994) foi a de que os *shopping centers* desenvolveram as franquias e se

---

<sup>23</sup> Reportagem “Boom dos *Shoppings*” - Gazeta Mercantil, 20 mar. 1996.

<sup>24</sup> Fernando Lopes, “Forte Explosão no Consumo”, Gazeta Mercantil, Semanário do Mercosul, 20 maio 1996.

tornaram dependente delas: “Antes, as lojas eram dos comerciantes de rua que investiam em *shopping centers*. Atualmente há uma enorme quantidade de lojas que atuam exclusivamente em *shoppings* e com estrutura de franquia.” Posição semelhante assume um *expert* em *franchising*<sup>25</sup>, que assume que “muitos franqueadores dão preferência para a instalação da franquia em *shoppings* porque têm mais chance de sucesso... Esse é o fenômeno das franquias. Os *shoppings* acabam ficando parecidos uns com os outros em termos de marcas. A diferença está nas lojas regionais.” (*Shopping Centers*, ABRASCE, jul. 1996).

A expansão dos *shoppings* no Brasil não teria ameaçado a existência do comércio de rua, na opinião do Presidente da ABRASCE, Henrique Falzoni “Os Estados Unidos têm a maior concentração de *shopping centers*, mas nem por isso o comércio de rua deixou de existir”. Para Falzoni, conforme pesquisa da entidade, o potencial de venda de uma loja em *shopping* é superior ao de uma loja de rua, pela concentração 10% maior do número médio de pessoas.<sup>26</sup>

#### A. A Segmentação dos Shopping Centers no Brasil

Começa-se a assistir à criação de *shoppings* especializados no País, como o *D&D Shopping* e o *CasaShopping*, dedicados à decoração e ao design, sendo que este conta com uma publicação específica sobre seus produtos, a Revista *Four Seasons*, editada trimestralmente. No mesmo ano de 1995 foi inaugurado o primeiro *shopping* de descontos da América Latina direcionado para gestantes, bebês e público infanto-juvenil, com a denominação de *Kids Small Price Shopping*, em São Paulo, apresentando 51 lojas e cuja âncora é um varejo de brinquedos. Os *shopping* temáticos dedicam-se, em lugar do tradicional mix de lojas, a segmentos específicos do mercado.

---

<sup>25</sup> Marcelo Cherto, em palestra na Reunião Trimestral da ABRASCE, em jun. 96.

<sup>26</sup> *Gazeta Mercantil - Por Conta Própria* n.º76, 17 abril 1996, p.5-9.



Em Londrina, por exemplo, têm-se um *shopping* voltado para o setor automotivo e outro dirigido à construção civil (Revista Expressão, jan. 1996). Em São Paulo, por sua vez, está sendo construído um *shopping center* de 150 mil m<sup>2</sup> de área construída e 80 operações voltadas exclusivamente para automóveis, desde concessionárias, locadoras, lojas de acessórios, posto do DETRAN, pista para *test drive*, entre outras atrações (Jornal do Comércio, 27 ago. 1997). Igualmente em São Paulo foi inaugurado um *shopping* 24 horas (Folha de São Paulo, 10 abril 1995) que tem atraído um público adolescente denominado pela mídia de *night shoppers*. O sociólogo Heitor Frugoli, autor da tese "Os *Shopping Centers* de São Paulo e as Formas de Sociabilidade no Contexto Urbano", afirma que esses estabelecimentos, mesmo em cidades pequenas ou praias, tornaram-se um ponto de encontro, aparecendo como uma ilha de tranquilidade no meio da cidade, um lugar sem engarrafamento e sem violência, e que cada um dentre os 16 *shoppings* da cidade tem seu público definido, diferente dos demais (Folha de São Paulo, 10 abril 1995).

Uma das forças que impulsionam a diversificação e segmentação dos *shopping centers* (levando à criação de *shoppings* de desconto e especializados em uma categoria de produto) seria a saturação do mercado dos estabelecimentos tradicionais em algumas das capitais brasileiras<sup>27</sup>. Segundo Henrique Falzoni, presidente da Abrasce, o grande crescimento dos *shoppings* no Brasil deverá se dar nos *shoppings* temáticos e nos *outlet centers* (*shoppings* de desconto) (LOPES, 1996). Por exemplo, em Curitiba, está sendo construído um *shopping center* voltado para o lazer, com 80 mil m<sup>2</sup> de área construída, que terá 10 cinemas, Parque da Mônica, parque de diversões, entre outras atrações especiais (Folha de São Paulo, 16 fev. 1997. ). Em Barretos, São Paulo, há um *shopping* em estilo “country”, permeando essa temática desde a ambientação à culinária oferecida pela praça de alimentação (*Shopping Centers*, jul. 1997).

Sobretudo nos *shoppings* temáticos o *design* é um dos elementos essenciais. Ao lado do entretenimento, a atração visual está se tornando um dos pontos mais fortes na relação com os consumidores. O arquiteto e designer Alexandre Burmeister considera a

programação visual de um *shopping* como “a sua própria cédula de identidade”. Este profissional acrescenta: “... os empreendedores ressaltam cada vez mais a importância de um forte apelo na arquitetura e na ambientação dos equipamentos em suas diversas áreas... a diferença entre os shoppings, hoje, é a interpretação do conceito de cada um em seu tratamento visual... É a tendência dos grandes shoppings temáticos, onde um motivo ou uma estratégia é trabalhada em sua programação visual... Trata-se de um mercado emergente no Brasil. Nos Estados Unidos, por exemplo, se observa que o tratamento visual é colocado em um patamar tão importante quanto a escolha do tipo de empreendimento, sua arquitetura ou sua estratégia mercadológica...” (Acontece por Design, dez. 1995).

---

<sup>27</sup> Reportagem “*Shopping Centers Ganham Mercado*”, Gazeta Mercantil, 20 mar. 1996.

## 2. A estrutura da indústria em Porto Alegre

### A. Empreendimentos em Operação

No primeiro semestre de 1998, Porto Alegre conta com mais de uma dezena de empreendimentos, entre *shopping centers* e assemelhados<sup>28</sup>.

Conforme dados do Clube dos Diretores Lojistas/CDL, atualmente os *shoppings centers* respondem por 30% de todo o comércio varejista de Porto Alegre<sup>29</sup>, o que vem redefinindo o perfil do setor, desde a inauguração do primeiro *shopping*, em 1983 (Gazeta Mercantil, 23 mai.95). *Shopping center* é ainda o local habitual de compra de 12% dos entrevistados da pesquisa Perfil do Consumidor do SENAC e RBS (Comércio & Consumo, set.1994). Em 1996, Porto Alegre foi a capital brasileira com maior incremento nas vendas sobre o ano anterior, na ordem de 25%, enquanto a segunda capital com maior crescimento registrou somente 6% de acréscimo (MATZENBACHER, 1996).

Uma pesquisa conduzida pela antropóloga Tânia Rossari (Zero Hora, 14 ago. 1994), em sua tese de pós-graduação na Unisinos, afirma que a troca das praças pelos *shoppings* expressa um fenômeno de auto-exclusão das camadas de maior poder aquisitivo da população. "*Acuada pelos "pivetes" e prostitutas que ocuparam as tradicionais praças da cidade, uma parcela da população emprestou ao shopping um significado de espaço exclusivo de lazer e convívio. ...Quase um clube, onde a carteirinha para entrar são boas roupas, sapatos de qualidade, comportamento*

---

<sup>28</sup> Alguns empreendimentos, como o Central Park Gallery, *Shopping Masson*, Independência e o *Shopping* de Arte e Decoração, foram deliberadamente deixados de fora do trabalho pelo autor, por serem menos expressivos, ausentes da mídia, falta de promoção mercadológica como uma unidade e assemelharem-se mais a um centro comercial do que a um *shopping center* como tal o definem diversos autores, dada sua estrutura e atuação mercadológica. A diferença básica entre um centro comercial e um *shopping center* seria que neste os pontos de venda são locados e não vendidos, e há uma administração centralizada do mix de lojas (PERES, 1997).

*predeterminado... o shopping aparece como a “porção” Primeiro Mundo da cidade... uma espécie de cidade fortificada, voltada para dentro, onde o lazer é comercializado...”. Para a pesquisadora, os shoppings tomaram o lugar das praças que, desde a formação das cidades, eram o centro de lazer e convívio da população. “Se no shopping não há o cheiro das flores e das árvores também não há o odor desagradável do lixo, da sujeira, dos detritos, Se não se pode ” lagartear” ao sol, também não se corre o risco de amargar a chuva e o frio”, registra a matéria (Jornal Zero Hora, 14 ago. 1994).*

O primeiro cinema dentro de um conglomerado comercial, em Porto Alegre, foi instalado no Centro Comercial João Pessoa, em 1973 (três anos após a abertura do empreendimento). Hoje procura-se montar um centro comercial já com cinema em seu equipamento, como o Centro Comercial Nova Olaria, que foi aberto já com salas de cinema, lojas de departamentos, restaurantes, estacionamento e cafeteria. Enquanto a média nacional de rotatividade (fechamento/abertura de lojas) em *shopping centers* é da ordem de 15%, a média nos empreendimentos de Porto Alegre é de apenas 10%, e há uma tendência de as novas lojas a serem abertas atuarem nos ramos de lazer, alimentação e serviços variados (Jornal do Comércio, 16 fev. 1998).

Vejamos (quadro n.º 4) a estrutura, em Porto Alegre, de *shopping centers* e seus assemelhados:

---

<sup>29</sup> Já conforme a ABRASCE, esse índice é de 35% para Porto Alegre e Grande Porto Alegre.

*Quadro 4 - Estabelecimentos do tipo shopping center e assemelhados em Porto Alegre*  
(Fonte: preparado pelo autor, com dados secundários disponíveis no 2º semestre de 1997)

<b>Nome</b>	<b>Operações</b>	<b>Área m<sup>2</sup></b> AC: área total construída ABL: Área bruta locável	<b>Alimentação</b>	<b>Lazer</b>
<b>Assis Brasil Strip Center</b>	77	18.000 AC	15 fast food	2 cinemas / loja de jogos / pista de roller
<b>Bella Vista Plaza</b>	18	1.200 de área construída	5 operações	praça em frente.
<b>Bourbon Shopping</b>	60	15.676 ABL	14 operações	2 cinemas / boliche
<b>Centro Comercial Nova Olaria</b>	18	--	7 operações	3 cinemas
<b>DC Navegantes</b>	190	11.500 de ABL	18 operações	playground, pista de roller, Redemption Center <sup>®</sup>
<b>Iguatemi</b>	365	107.300 A.C. / 36.800 ABL	45 operações	9 cinemas / brinquedos
<b>Jardim do Sol Strip Center</b>	41	4.380 AC	20 operações	2 cinemas
<b>João Pessoa</b>	54	12.000 AC	10 operações	4 cinemas
<b>Lindóia Shopping Center</b>	114	14.500 AC (5.100 de ABL)	17 operações	2 cinemas/loja de jogos / praça de recreação
<b>Praia de Belas</b>	192	112.000 de área total construída (32.100 de ABL)	16 fast food / 3 rest. / 13 outros	3 cinemas / Playland
<b>Quinta Avenida Center</b>	56	--	6 operações	--
<b>Rua da Praia Shopping</b>	121	19.000 ABL	32 FF / 3 restaurantes	2 cinemas / loja de jogos / bowling
<b>Shopping Decoração &amp; Design</b>	30	4.000 AC	1	--
<b>Zona Sul Strip Center</b>	21	3.000 de ABL	--	academia de ginástica

Os principais estabelecimentos são, a seguir, descritos com mais detalhes de sua estrutura e características.

**a) 5ª Avenida Center**

Rua 24 de Outubro, 111 - Fone: 222-6568

Frequêntado especialmente pelos moradores dos bairros Moinhos de Vento e Independência, atrai um público entre 20 e 40 anos, das classe A e B. Tem 56 lojas e promove aos sábados a Feira de Antigüidades. Sua praça de alimentação é composta de 6 estabelecimentos e com mix de lojas limitado (por exemplo, não há cinema ou lojas de moda masculina).

**b) Assis Brasil Strip Center**

Assis Brasil, 4320 - Fone: 344-5758.

Atende ao conceito de *shopping* pequeno, de conveniência - e por isso com todas as operações abertas sete dias por semana -, que proporciona compras rápidas, com menor custo de manutenção para o lojista (daí seu slogan, "Todo Dia Com Você"). Sua proposta inicial, de ser uma alternativa ao Mercado Público de Porto Alegre, para a população de menor renda daquela área, com 26 lojas de hortifrutigranjeiros, padaria, peixaria e açougue, foi considerada inadequada por seus administradores, que agora realizam reformas que deverão estar concluídas em 1998, com a integração do McDonald's próximo ao *strip center* e de um supermercado Econômico informatizado nos checkouts, o que permite o pagamento das compras com cartão bancário ou cartão de crédito (Jornal do Comércio, 25 jun. 1997).

Para seus administradores, “*um strip shopping deve atender à pressa do consumidor com comodidade. Por isso, os estacionamentos foram projetados de frente para as lojas, com capacidade para 3.641 carros por dia.*” Posiciona-se como *shopping* de bairro, integrando-se à comunidade da Zona Norte (sobretudo classes B/C), através de um trabalho de comunicação pós-venda para medição de satisfação dos clientes, e com a realização de uma série de espetáculos realizados a cada mês no seu estacionamento, preferencialmente com grupos da região. Mas procura oferecer, com isso, conforto, segurança e preços competitivos. Seu fluxo médio de consumidores é de cerca de 3.000/dia. Um de seus targets principais é o público infantil (Jornal do Comércio, 9 out. 1995). O Strip Center recebe em média 6 mil pessoas por final de semana, tendo como público cativo consumidores na faixa dos 25 aos 40 anos (Meio & Mensagem, 16 jun. 1997).

O empreendimento inaugurou em janeiro de 1996 a primeira pista de roller instalada em um *shopping center* em Porto Alegre, com cinco rampas, vários traçados, som ambiente e toldo de 40 metros quadrados para descanso.

### **c) Bella Vista Plaza**

Av. Nilópolis, 543 - Fone 332-9331

O Bella Vista Plaza é o primeiro *strip center* destinado às classes média-alta / alta de Porto Alegre, inaugurado em 1994 com 18 lojas, estacionamento para 800 veículos, com apelo nos produtos importados e a praça em frente, freqüentada pelo target do estabelecimento (Comércio & Consumo, nov. 1994), que é um público adulto, com idade média de 40 anos, das classes A e B. Seu slogan remete à localização geográfica e ao fato de se posicionar como um *shopping*, embora o nome, inicialmente, não tivesse esta denominação, sendo simplesmente Bella Vista Plaza: “O *shopping* da Pracinha da Encol”. A utiliza atualmente, na publicidade externa de placas de rua no bairro, o slogan “Bella

Vista Plaza *Shopping Center*. O Que Há de Melhor”.

#### **d) Bourbon Shopping**

Av. Assis Brasil, 200 - Fone: 337-2211.

O empreendedor é a Companhia Zaffari de Supermercados. Inaugurado em 11 de dezembro de 1991, tem como área total construída 45.000m<sup>2</sup>, e área bruta locável 16.844 m<sup>2</sup>. Possui 1.800 vagas no estacionamento, 2 cinemas, ar condicionado central e sua loja âncora é o Hipermercado Bourbon (12.000m<sup>2</sup>)<sup>30</sup>. Entre os serviços disponíveis, o Bourbon conta com um estabelecimento de lavagem de carros.

Inaugurado com o slogan “Tudo o que Você Sonhava.” - alterado posteriormente para “Você Gosta Cada Vez Mais”-, o Bourbon *Shopping* realiza seu “Fim de Semana do Cliente” no primeiro domingo de cada mês, com os proprietários das lojas oferecendo promoções e atrativos aos consumidores, como condições de pagamento diferenciadas e presentes, e eventos esporádicos como o Bola na Cesta, de lazer infanto-juvenil. Cerca de 50% dos 62 lojistas aderem ao Domingo do Cliente, abrindo sua operação ao público. O fluxo médio de clientes é de 40 mil pessoas aos sábados, descendo a 10 mil aos domingos, quando funcionam somente a praça de lazer e alimentação (Jornal do Comércio, 19 jan. 1998).

O *shopping* instituiu em 1997 um Carnê de Descontos Especiais para a Praça de Alimentação, setor que passou a contar com um happy hour às quartas-feiras, com música ao vivo.

#### **e) Centro Comercial Nova Olaria**



Rua Cel. Lima e Silva, 721.

Localizado no Bairro Cidade Baixa, oferece lojas de departamentos, restaurantes, sala de cinema, estacionamento e uma cafeteria. Inaugurado em agosto de 1994, pretende ser um *shopping* de bairro, voltado à comunidade local. O movimento mensal é de cerca de 30 mil pessoas, sobretudo público jovem, de bom nível cultural e uma parcela de público com orientação homossexual, com algumas lojas oferecendo produtos ao grupo que a mídia convencionou chamar de GLS - gays, lésbicas e simpatizantes (Gazeta Mercantil, 4 ago. 1997). O público, entre 25 e 50 anos, é em sua maioria oriundo do Bairro Cidade Baixa ou bairros próximos como Menino Deus e Centro. Na percepção dos empreendedores, o que começou como centro comercial tornou-se um centro de lazer e alimentação, com faturamento de R\$ 300 mil/mês e crescimento de 12% em 1997 sobre o ano anterior, e o principal desafio é solucionar o problema de falta de espaço no estacionamento, com somente 85 vagas reais, com 330 vagas no sistema rotativo (RAFFAELLI & GURI, 1998).

#### f) DC Navegantes

Av. Voluntários da Pátria, 4389 (E-mail: dcnavmkt@nutecnet.com.br)

Primeiro *outlet* do Sul do Brasil, inaugurado em outubro de 1994, apresentou um crescimento de 56% nas vendas em dezembro de 1995 sobre o mesmo período do ano anterior. Nesse mês foi registrada a presença de 350 mil consumidores nas 196 lojas do *shopping*, que fechou o ano com um faturamento de R\$ 50 milhões.<sup>31</sup> Dados de 1997 mostram que houve um crescimento, em relação ao início do empreendimento, da ordem de 15% a mais de público e 22% a mais no volume total de vendas, ao passo em que uma

---

<sup>30</sup> Ficha técnica do *shopping* junto à ABRASCE, Informativo ABRASCE, maio de 1995.

<sup>31</sup> Fonte: Release de imprensa, do próprio empreendimento, de fevereiro de 96. Declaração do gerente de marketing do DC, em matéria de 4/5/96 na Gazeta Mercantil, coloca o faturamento de R\$ 35 milhões em 95, com um fluxo de pessoas de 491 mil no primeiro trimestre de 96, contra 286 mil no mesmo período do ano anterior.

pesquisa realizada pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul apontou que 97,5% das pessoas que já compraram no DC voltariam a comprar no *shopping* de descontos (Jornal do Comércio, 9 abril 1997). Em palestra acadêmica<sup>32</sup> por ele conferida, o então Gerente de Marketing do DC Navegantes preferiu utilizar os termos “varejo de valor” e “equipamentos de *shopping* de valor”, em vez de “descontos”, em uma tradução do termo norte-americano “value retailing”.

O Distrito Comercial Navegantes, inspirado nos *outlets* americanos, dispensa o luxo dos *shopping centers* tradicionais, sem escadas rolantes, elevadores panorâmicos ou ar-condicionado central. Em lugar disso, valoriza a iluminação e o colorido de seus prédios para atrair o público, que era, inicialmente, formado em 40% por sacoleiras e comerciantes do Interior. O raio de ação do empreendimento, em direção ao Interior é, segundo a administração, de 100 km da Capital (Meio & Mensagem, 18 jun. 1997). Pesquisa própria realizada em 1995 identificou o público como sendo do sexo feminino (65%), idade entre 16 e 45 anos (83%) e classe econômica B (65%). O horário é semelhante aos de *shoppings* tradicionais, funcionando das 10h às 22h (de segunda a sábado), sendo atendido nos domingos e feriados pelos proprietários das lojas (80% dos lojistas estão abrindo aos domingos).

No mix de lojas<sup>33</sup>, encontram-se operadores nos ramos de moda em geral, artigos esportivos, calçados em geral, móveis, decoração de interiores, cama, mesa e banho, ferragens em geral, artesanato, eletroeletrônicos, eletrodomésticos, informática, importados, relojoaria, acessórios e bijuterias, malas, bolsas & acessórios, *pet shop*, brinquedos, papelaria, livraria, tabacaria, bancos, farmácia, praça de alimentação, diversões e lazer.

Alternando o slogan “190 Fábricas de Sonhos” com o slogan “Onde Tudo Custa Menos”, persegue a proposta de vender os artigos por preços 20% a 40% abaixo do mercado, em um monitoramento constante dos preços médios feito através de um convênio com o Departamento de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em

---

<sup>32</sup> “Comunicação de Excelência em *Shopping Centers*”, FAMECOS/PUCRS, maio de 1997.

Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Contudo, tal política não impede o estabelecimento de oferecer serviços ao cliente, como o Bus-Shop, um terminal rodoviário que permite despacho de mercadorias para o Interior do Estado desde as lojas em que foram realizadas as compras, por meio de um serviço de guarda-volumes especial para clientes cadastrados, além de um ônibus especial que apanha - sem tarifa - clientes em vários pontos da cidade e os leva até o *outlet*, bem como um amplo estacionamento gratuito.

Como a premissa do *shopping* de desconto é a de que o consumidor faz suas compras de forma planejada, indo a *outlets* cerca de sete vezes por ano, o raio de ação seria de até 150 quilômetros. Por isso, o DC estaria localizado no centro da Região Metropolitana de Porto Alegre, em um complexo de prédios de 1912, na confluência de rodovias e próximo à Estação Rodoviária, aeroporto e terminal do metrô (Comércio & Consumo, ago. 1994). Até mesmo um trabalho junto a agências de turismo de Montevideo e Buenos Aires está sendo feito pela administração do DC.

Como o estabelecimento foi construído a partir de antigos prédio de fábrica - unidades têxteis do Grupo Renner - , uma solução original foi encontrada pela equipe de arquitetura, com o uso de cores em profusão. Cada prédio é pintado de uma cor, o que torna a decoração mais barata, e facilita a localização por parte do consumidor, bem como da lembrança de em qual prédio está determinada loja de sua preferência, pela reverência cromática. Mas isso não significa que haja alguma poluição visual, pois um manual dirigido aos lojistas determina como devem fazer suas lojas, a altura que os letreiros têm que ter, o tipo de vidro a ser usado em cada um dos prédios (Informativo Especial Jornal Zero Hora, 3 ago. 1994). Esse trabalho arquitetônico de cores pastéis estilo *art déco* , que preservou as características originais das edificações, aliado à revitalização do bairro onde estava situado, mereceu um prêmio especial do Instituto dos Arquitetos do Brasil (*Shopping Centers*, maio de 1996).

Não obstante tratar-se de um shopping de descontos, o entretenimento se faz

---

<sup>33</sup> Fonte: Roteiro de Compras do DC Navegantes

presente no estabelecimento, com um centro de diversões Redemption Center<sup>®</sup>, Túnel do Terror, além de o *Roller Place*<sup>®</sup>, a maior pista de roller coberta do Estado, bem como shows diversos todos os finais de semana. Cabe notar que, supostamente em função da programação cultural, o maior movimento do DC é nos sábados e domingos, com cerca de 20.000 pessoas por dia (Correio do Povo, 4 out. 1996). O espaço para shows comporta até 20 mil pessoas (em pé) e com um pavilhão de 4 mil m<sup>2</sup>, que atrai inclusive promotores de eventos de São Paulo e Rio de Janeiro (LOPES, 1996).

Eventualmente são realizados eventos comerciais específicos, como a anual “Superfeira de Material Escolar”, oferecendo, por uma ação conjunta entre os lojistas, mais de 500 produtos diferentes ligados à volta às aulas dos estudantes (Jornal Zero Hora, 23 fev. 1996).

Foram investidos em 1995, em publicidade e marketing, R\$ 1,2 milhão, com um custo de atratividade (divisão dos valores aplicados em marketing pelo total de visitantes) de R\$ 0,54. O gerente de marketing atribui o desempenho do DC (R\$ 5,8 milhões de vendas brutas no primeiro trimestre de 1996) aos constantes treinamentos dados a vendedores e lojistas, abertura aos domingos e às promoções musicais dos finais de semana. Um serviço extra foi o acerto com o TRE de colocar oito urnas de plantão, para a eleição de 3 de outubro (BUENO, 1996).

O planejamento estratégico do *outlet*<sup>34</sup> elenca quatro elementos diferenciadores do DC Navegantes, além da vantagem competitiva baseada em custos:

- Abertura das lojas aos domingos.
- Atendimento aos clientes pelos donos das lojas.
- Transporte dos clientes gratuitamente.
- Shows gratuitos / atrações diversificadas.

Dado o posicionamento de *shopping* de descontos, e pelas características de muitos de seus lojistas - fabricantes que se viram forçados a aprender o ofício de varejistas quando o público do *outlet* foi mudando do comprador atacadista para o cliente final -

boa parte dos investimentos em merchandising dos lojistas é cooperativado com a administração do DC, tais como, sacolas, cartazes promocionais, cartazes de preços de vários tamanhos e adesivos de vitrine (COSTA et al., 1996).

A influência do Mercosul nas atividades do DC Navegantes se dá, além de sua proposta mercadológica, pela localização. Está próximo à Rodovia BR 116, 2 km do Centro de Porto Alegre e a 1 km do Aeroporto Salgado Filho. O movimento de turistas argentinos e uruguaios é significativo, atraídos pelo mix de lojas, das quais 80% são fabricantes (LOPES, 1996). Não obstante, o programa de marketing da empresa teria sido concebido e implementado para cobrir uma área de abrangência de 120 km em torno do empreendimento<sup>35</sup>.

Para vencer uma resistência inicial do público, que considerava difícil o acesso ao empreendimento, além do ônibus gratuito, colocou mapas em todas suas peças de divulgações, um posto de venda de passagens da Estação Rodoviária - estimulando o “turismo de compras” -, paradas de lotação e ônibus e estação de trem junto ao *outlet*, bem como um estacionamento que oferece 5.500 vagas/dia. Da mesma forma, foi instituído, agora em convênio com o Sebrae/RS, o Programa de Cultura Outlet, para conscientização e aprimoramento dos fabricantes participantes do DC. Tantas inovações valeram ao empreendimento o Top de Marketing ADVB 1996.

Conforme o superintendente do empreendimento, como há uma tendência mundial de os “value oriented center”, como outras categorias de *shopping center*, “... transformam-se em grandes centros de convivência e negócios, agrupando produtos, serviços e entretenimento... escapam dos formatos industriais e transformam-se em minicidades, com praças e ruas...”, o DC passará a usar o slogan “O Prazer de Comprar Bem”, que destaca outros atributos do DC que não somente o preço baixo e qualidade (Gazeta Mercantil RS, 26 jan. 1998).

Foram investidos 500 mil reais na construção do que foi denominado de “Rua de

---

<sup>34</sup> Informações prestadas pela administração de marketing do empreendimento.

<sup>35</sup> Informação do case do DC Navegantes, escrito - e um dos vencedores - para o Top de Marketing

Eventos” do DC, um espaço cultural aberto ao público, com funcionamento diário que, por meio de shows e exposições, pretende ampliar o atual movimento de 80 mil pessoas por final de semana e 400 mil pessoas/mês. Além dessa iniciativa, a administração de marketing do *outlet* enviou para cerca de 150 mil residências da Capital um bloco de cupons de desconto, para as 190 lojas (que passarão a ser 240 com a ampliação prevista em 1998), com descontos variando entre 5 a 20% dos preços marcados (Jornal Correio do Povo, Edit. Economia, 6 out. 1996). A expansão do DC Navegantes, com investimento de US\$ 2 milhões, deverá colocar 50 novas lojas no mix de operadores do empreendimento (Jornal do Comércio, 19 jan. 1998). Nessa ampliação, está prevista até o final de 1998 a inclusão de salas de cinema, lojas-âncora e marcas de luxo (Jornal do Comércio, 6 fev. 1998).

#### **g) Shopping Center Iguatemi Porto Alegre**

Rua João Wallig, 1800. 91349-900 (iguatemi@pro.via-rs.com.br)

Primeiro *shopping* concebido como tal, em Porto Alegre e no Rio Grande do Sul, inaugurado em abril de 1983, um empreendimento conjunto Ancar, Maiojama, La Fonte e Nacional Iguatemi. Desde sua inauguração, o preço do metro quadrado de terreno em seus arredores foi multiplicado por vinte (R\$ 10,00 em 1983 e R\$ 200,00 em 1996), mudando o mercado imobiliário da zona onde está situado (BUENO, 1996). O portfólio de apresentação do estabelecimento afirma que o Iguatemi foi, em 1995, responsável pela venda de 16% do comércio varejista de Porto Alegre (em 1994, teriam sido 155 milhões de dólares, com um trânsito de 3,7 milhões de veículos no estacionamento). Numa qualificação a mais para o estabelecimento, o Iguatemi lançou uma nova área, a Ala dos Importados, com 22 lojas exclusivamente de produtos importados. Para não fugir da ambientação natalina, mas conter os altos custos devidos a aluguel de kits de decoração, o Iguatemi investiu na compra de sua própria decoração, com vida útil de mais de três anos.

Com a ampliação de outubro de 1997, os números do *shopping* Iguatemi passaram a ser (Consumo, 20 out. 1997):

- Área total: 107,3 mil m<sup>2</sup>.
- Área bruta locável: 36,8 mil m<sup>2</sup>.
- Praça de alimentação: 1,4 mil lugares
- 9 salas de cinema: 1,9 mil lugares
- Estacionamento não coberto: 1,6 mil vagas
- Estacionamento coberto: 1,4 mil vagas
- Empregos diretos: 4 mil
- Consumidores/ano: 13 milhões
- Previsão de vendas 1997: 340 milhões

Atualmente o Iguatemi é um dos cinco maiores *shoppings* do País em faturamento por metro quadrado<sup>36</sup>. O público diário estimado é de 50 mil pessoas, subindo aos sábados para cerca de 75 mil/dia - com 70% das vendas ocorrendo das 16h às 22h, sendo mais de 60% dos consumidores do sexo feminino, das classes A e B (BUENO, 1996). Os freqüentadores possuem, em sua maioria, até 44 anos de idade, são casados e, no caso dos solteiros, ainda moram com os pais. Metade possui filhos (1 ou 2), dois terços trabalham fora, a maioria em empresas privadas (Consumo, 20 out. 1997). Seu slogan é “Você Sabe O Que É Melhor Para Você.” Conforme informações da homepage do empreendimento<sup>37</sup>, a área de abrangência é um universo de aproximadamente 1.300.000 consumidores potenciais, sendo a área de influência direta uma população de 850.000 pessoas.

A administração do *Shopping* Iguatemi acredita que toda e qualquer atividade promocional tem que estar em acordo com o perfil do empreendimento e seu target, como sua Mostra de Carros Antigos, que de tanto sucesso se *institucionalizou* (Comércio & Consumo, jul. 1994), ou a promoção Cubra o Mundo de Verde, de distribuição de mudas

---

<sup>36</sup> O primeiro lugar em faturamento é do *Shopping center* Iguatemi São Paulo, de 1966, com faturamento de US\$ 1,35 mil mensais por m<sup>2</sup> (Meio & Mensagem, 30 set. 1996)

<sup>37</sup> <http://www.easynet.com.br/iguatemi>

de árvores (JUNG, 1997). Uma iniciativa de cunho comunitário foi o Projeto Vida, em parceria com a Sociedades Pobres Servos da Divina Providência, onde um centro de atividades para menores de rua proporciona abrigo, alimentação, assistência médica e trabalho para os menores, cujo artesanato é revendido em quiosque específico no interior do *shopping* (*Shopping Centers*, set. 1997).

Conforme Fernando Monte da Rocha, Diretor de Marketing do estabelecimento, a média de permanência do freqüentador no Iguatemi é de duas horas<sup>38</sup>, e as mulheres ficam mais tempo que os homens, sendo mais exigentes em questões de limpeza e higiene dos banheiros do *shopping*. Segundo este profissional, o cliente de 2ª a 6ª feira é o mais fiel, tendo ainda o público diário, que busca pão e leite no Iguatemi.

Em seus anúncios na mídia impressa, o Iguatemi publica seu endereço de seu site eletrônico na Internet - <http://www.easynet.com.br/iguatemi>, onde fornece informações como o histórico do empreendimento, lista de lojas, mapa de localização por piso, eventos, descrição do equipamento de lazer e programação de cinema.

O *shopping* Iguatemi inovou o calendário promocional do varejo, instituindo - com apoio de grande campanha publicitária - o Dia da Tia (Jornal Zero Hora, 5 set. 1996).

A ampliação de outubro de 1997 criou mais 135 lojas, cinco novos cinemas, nova praça de alimentação e lazer e ampliação do estacionamento, que oferece agora novas 1.400 vagas em um prédio garagem. O projeto incluiu uma área de serviços com acesso interno e externo ao *shopping*, possibilitando um eventual funcionamento 24 horas/dia. A ampliação, num montante de investimentos de 34 milhões de dólares (valor investido pelos empreendedores, sem contar o investimento dos lojistas), previu ainda um novo tráfego viário na zona para facilitar o acesso ao empreendimento (Newsletters IguateNews, de jun. e ago. 1997). Para preparar os novos lojistas que se integrariam ao *shopping* em sua expansão, o Iguatemi realizou um Ciclo de Palestras Técnicas, com

---

<sup>38</sup> Ligeiramente inferior à média da permanência nos *shoppings* argentinos, de 2 horas e meia (Notícias, 19 jul. 1997).



consultores - brasileiros e do Exterior - em diversas áreas, de arquitetura de ponto de venda a técnicas de marketing (*Shopping Centers*, set. 1997).

O *Shopping Center* Iguatemi foi, em pesquisa de 1997, apontado como o *shopping center* mais lembrado dos gaúchos, com 26.3% contra 21.3 para seu concorrente imediato, o Praia de Belas *Shopping Center* (Amanhã, abril 1997).

O mais novo serviço oferecido pelo Iguatemi a seus clientes é um serviço opcional de manobristas, operado por uma empresa de estacionamentos terceirizada, em que, mediante uma taxa, o cliente tem seu carro deixado e levado na entrada principal do *shopping* (Jornal do Comércio, 6 jan. 1998).

#### **h) Jardim do Sol Strip Center**

Av. Cavallhada, 5005.

Inaugurado em agosto de 1997 na Zona Sul, o Jardim do Sol Strip Center possui 41 operações, sendo duas delas cinemas com som digital. São 4.380 m<sup>2</sup>, com concentração em lazer e serviços, que incluem posto de gasolina com loja de conveniência 24 horas, academia, videolocadora, banco 24 horas, lavanderia, farmácia 24 horas, praça de alimentação, entre outras operações (Jornal Zero Hora, 8 ago.1997).

#### **i) Lindóia Shopping Center**

Av. Assis Brasil, 3522. Fone: 347-2888 / slindoia@nutechnet.com.br

Com homepage na Internet para acesso de interessados: <http://www.procergs.com.br/lindoia> (neste site, informa sobre as lojas do mix, comitês de clientes, eventos e cinemas, brincando com o slogan “seu lugar na Internet”). Em abril e

maio de 1996, realizou o I Mostra Moda Lindóia *Shopping Center* / Senac RS, um evento de moda em parceria com esta entidade.

Destinado às classes B e C, o Lindóia oferece preços inferiores aos seus concorrentes. Seu slogan é “Lindóia *Shopping Center*. O seu Lugar na Zona Norte”, alterado um ano após o slogan de lançamento “Tudo O Que Você Quer”. Posiciona-se como o primeiro *shopping* temático do Estado, buscando promover o pan-americanismo, e exaltando a integração das Américas, em especial o bloco econômico Mercosul (O segundo *shopping* temático do Estado foi o *Unishopping* de Lajeado, de 1994, com o tema “navegação”). Em seu interior há uma série de informações a respeito da Organização dos Estados Americanos, seus integrantes, e as bandeiras de várias nações. Coerentemente, o estabelecimento está na confluência da Avenida Assis Brasil e Avenida Pan-Americana e próximo a várias ruas com nomes de países americanos.

Não há uma loja âncora, o que alegadamente diminuiria a carga de condomínio para os demais comerciantes, uma vez que uma loja âncora, como uma grande loja de departamentos ou um supermercado, constituir-se-ia em uma atração de público, pagando assim a metade das taxas de condomínio. De acordo com sua administração, por ter custos operacionais menores, pelo porte de *shopping* de bairro, poderia repassar aos clientes este custo operacional menor. O estacionamento coberto reflete o bordão da administração: “faça chuva ou faça sol, faça *shopping*” (Informativo Especial Jornal Zero Hora, 30 abr. 1994). A área de influência direta do *shopping* são 16 bairros da Zona Norte, com população de 550 mil pessoas, predominantemente das classes B e C.

No primeiro Natal do Lindóia *shopping center*, o estabelecimento sorteou três automóveis e outros prêmios menores, com o objetivo de aproximar consumidores, por tratar-se de um *shopping* de vizinhança (Comércio & Consumo, nov.95). Como parte dos serviços, no equipamento e mix de lojas há: carrinhos de bebê, fraldário, banca de revistas, cabeleireiro, farmácia e agências bancárias. Na última campanha de “volta às aulas”, enfatizou a infra-estrutura de lazer para quem faz suas compras.

Houve um reposicionamento na estratégia de marketing do empreendimento,

segundo Charles Gadegast, então assessor de marketing do Lindóia, quando adotou-se o slogan “Seu Lugar na Zona Norte”, para reforçar a associação do *shopping* como um centro de compras ligado aos bairros vizinhos. Uma das ações de integração é a iniciativa “Amigo do Bairro”, uma homenagem anual em que o *shopping* premia uma pessoa de destaque na comunidade da Zona Norte. Em 1995, o Lindóia registrou um faturamento de R\$ 32 milhões<sup>39</sup>. Conforme os empreendedores do *shopping*, o Lindóia encerrou o exercício de 1996 com um crescimento de 28% em suas vendas, em relação a 1995, enquanto a média de crescimento no País, conforme estatística da ABRASCE, foi da ordem de 8% no mesmo período (Jornal Correio do Povo, 20 mar. 1997).

Como parte das comemorações de seus dois anos de existência, o Lindóia *Shopping Center* lança o Comitê de Clientes. O comitê, integrado pela direção da Associação de Moradores do Jardim Lindóia, vai atuar junto com a administração do *shopping* para a melhoria de condições da Zona Norte de Porto Alegre.<sup>40</sup>

Fundado em 29 de abril de 1994, o empreendimento conta com uma circulação diária de 10 mil pessoas e 2.400 vagas de estacionamento coberto (Jornal Correio do Povo, 20 mar. 1997). Em junho de 1996, o Lindóia agregou ao seu mix de lojas um cursinho pré-universitário e uma academia de ginástica, ambas as operações inéditas em termos de *shopping center* no Sul<sup>41</sup>.

Em convênio com a Associação dos Moradores do Jardim Lindóia, Governo do Estado e outras instituições, o Lindóia *Shopping* promoveu o S.O.S. Inverno, em julho de 1996, tendo adotado a comunidade carente da Vila Dique. Em outro exemplo de seu envolvimento comunitário, o Lindóia promove anualmente seu “Encontro Lindóia *Shopping* / Dia Internacional da Mulher”, com palestras de mulheres influentes na comunidade porto-alegrense.

A segurança é um fator relevante para a administração do Lindóia, tendo sido instalado um sistema de circuito fechado de TV composto de 12 câmeras, 3 monitores, e

---

<sup>39</sup> Jornal Zero Hora, Editoria de Comércio, Porto Alegre, 25 jan. 1996.

<sup>40</sup> Fonte: release para imprensa, do próprio estabelecimento, de abril/96.

equipamento que permitirá a gravação de som e imagem nas dependências do empreendimento. Este receberia a distinção de Top Empresarial 96, outorgada pelo Instituto Brasileiro de Apoio ao Desenvolvimento Industrial, Comercial e Cultural - INBRADIC, em setembro de 1996.

Para somar-se aos serviços ao cliente, o Lindóia implantou em 1997 uma praça de recreação, onde os pais podem deixar seus filhos durante as compras (Jornal do Comércio, 31 jul. 1997).

### **j) Praia de Belas Shopping Center**

Av. Praia de Belas, 1181 - Fone: (051) 229-4499

O Praia de Belas, segundo grande *shopping* de Porto Alegre, inaugurado em outubro de 1991, é um empreendimento do grupo La Fonte, que controla outros 6 *shoppings* no País, inclusive o Iguatemi de Porto Alegre e o *Shopping* Iguatemi São Paulo, de 1966. Seu pé direito, de 35m, é equivalente a um prédio de onze andares, e sua iluminação se dá pela luz natural (uso intenso de vidros no teto) e 53 mil pontos de luz artificial. Suas 192 lojas registraram, em 1995, R\$ 250 milhões em vendas. A verba anual de comunicação é de R\$ 2 milhões, dos quais 70% vão para a publicidade, sendo o restante dividido entre promoções e material para divulgação e comunicação interna<sup>42</sup>, tendo o *shopping* recebido a distinção de Anunciante do Ano de 1995 (Correio do Povo, 29 out.1995). O empreendimento gera 2.000 empregos diretos e 3.000 empregos indiretos, tendo investido até o momento US\$ 2,5 milhões em obras públicas tais como as Praças Santa Catarina, Rotary e Itália, duplicação da Av. Praia de Belas e da ponte sobre o Arroio Dilúvio, iluminação do Parque Marinha do Brasil e sede da ASSAMED - Assoc.

---

<sup>41</sup> Fonte: Jornal Correio do Povo, 3 jul. 1996.

<sup>42</sup> “*Shopping* Reforça Conceito de Ser Onde a Vida Acontece”, Propaganda & Marketing, Edição Especial do 14º Prêmio Colunistas RS, n.º3, Porto Alegre, 28 maio de 1996.

dos Moradores do Bairro Menino Deus<sup>43</sup>.

O Praia de Belas tem, em seu equipamento, a maior montanha-russa em ambiente fechado da América Latina (Jornal Zero Hora, 13 maio 1994). Talvez seja esse, aliado ao seu grande espaço físico, uma das razões de ser o *shopping* mais citado pelo público infantil, como marca mais lembrada, com 46,3% das citações, contra 24,3% para o *Shopping Iguatemi*<sup>44</sup>. Em 1997 o resultado se mantém, como o *shopping* mais lembrado pelo público infantil, com 36,3% contra 20,3% para o *shopping* Iguatemi. Como ações de aproximação e de caráter comunitário, o Praia de Belas vem repetindo, nos últimos dois Natais, a campanha de doação de brinquedos e alimentos para crianças carentes e apresentação de corais e concertos natalinos. Seu slogan é “Onde a Vida Acontece”. As Campanhas gram e torno do slogan (“Mãe, Onde A Vida Acontece” e “Natal, Onde Você Está Ele Acontece”. O estabelecimento - que cresceu 64,5% no faturamento de 1995 sobre o de 1994 (Expressão, jan.1996) - tem um movimento médio diário de 45 mil pessoas, chegando aos 70 mil aos sábados, sendo que a maioria, 51%, é formada por homens de 25 a 34 anos, predominantemente classes A e B.

Uma pesquisa mais antiga havia retratado o público da seguinte forma: Entre os 52% de homens e 48% de mulheres que freqüentam o *shopping*, a maioria tem entre 18 e 44 anos e nível de escolaridade alto, com cursos colegial ou superior. 49% são casados, 45% solteiros e 6% incluem-se na categoria “outros” quando questionados a respeito de seu estado civil. Em relação a trabalho, a pesquisa constatou que 44% estão vinculados a empresas privadas, embora seja expressiva a presença de funcionários públicos devido à localização do *shopping*. 1/3 dos freqüentadores reside nas proximidades do Praia de Belas e 61% costumam visitá-lo, no mínimo, uma vez por semana (BARRETO, 1994).

Cerca de 50% dos freqüentadores visitam o Praia de Belas 4 vezes ou mais, por semana. Através da análise do cadastro das promoções Cliente Freqüente, uma estratégia de fidelização adotada, os administradores perceberam que 28% do público é oriundo do

---

<sup>43</sup> Dados fornecidos pela Coordenadora de Relações com o Público Interno e Externo do Praia de Belas *Shopping center*, em 18 fev.1997.

<sup>44</sup> Pesquisa Top Kids, *Revista Amanhã*, abril de 1996, Editora Plural.

Interior, o que torna esse *shopping* além de tudo um ponto turístico. Dos 20 milhões de pessoas que visitaram o Praia de Belas em 1994, uma parcela deveu-se às 2.090 excursões nacionais que recebeu naquele ano<sup>45</sup>. A média mensal de excursões é de 30 de origem internacional, 60 de caráter interestadual e 110 de intermunicipal. Coerentemente, o Praia de Belas oferece posto de câmbio e serviço de ônibus (de dois andares) para turistas, gratuito, que passa pelos principais hotéis da Capital e ainda pode ser ativado por um grupo especial com interesse no serviço (com uma média de 500 passageiros/mês). Informações mais recentes trazem o Praia de Belas como tendo 64% do público pertencente ao sexo masculino, classes A/B e curso superior (Amanhã, abril 1997).

Há ainda balcão de informações, empréstimos de carros de bebês (média de uso de 4.000 bebês/mês), empréstimo de cadeiras de rodas para deficientes (média de 100 utilizações mensais), serviço de fraldário com fraldas gratuitas para trocas nos bebês (utilizado para cerca de 1.800 bebês/mês), ambulatório (com média de 480 atendimentos/mês) e ambulância. Sua Rua de Serviços, localizada dentro do Supermercado Real, possui serviços como lavanderia, chaveiro, correio, tabacaria, floricultura, locadora de vídeo, entre outros. Desde abril de 1996, o *shopping* está com uma *home page* na Internet - <http://www.pbelas.com.br> - , onde fornece informações sobre sua localização no mapa de Porto Alegre, a programação dos cinemas do Praia de Belas, atividades de lazer, lojas, e Praça de Alimentação.

Freqüentemente são promovidas exposições, comerciais ou de arte, em seus espaços livres. Incluem-se entre os serviços prestados pelo Praia de Belas aos clientes - e clientes em potencial - o encarte em jornal da Capital e distribuição no próprio *shopping* de vários catálogos impressos por ano, comemorativo de datas específicas ou lançamentos de moda da estação seguinte.

Durante 1996, 200 gerentes e 400 vendedores do *shopping* participaram gratuitamente de um programa de qualificação no atendimento ao cliente, em uma parceria do *shopping* Praia de Belas com a Universidade Luterana do Brasil - ULBRA, com

---

<sup>45</sup> Informativo ABRASCE, maio de 1995 - Editoria "Expansão"..

temas como motivação, autodesenvolvimento, comunicação, o serviço no pós-venda, entre outros.<sup>46</sup>

Entre os serviços de marketing oferecidos pela administração aos lojistas do Praia de Belas, pode-se elencar<sup>47</sup>:

- Display de corredor, para divulgar promoções, reformas ou eventos por cartazete.
- Livros importados sobre vitrines, para consulta.
- Mailing, com 5.000 nomes cadastrados e 1.700 classificados por classe social e faixa etária, fornecidos em etiqueta.
- Assessoria de imprensa, para divulgação de eventos realizados no *shopping*.
- Recrutamento de pessoal, junto ao Balcão de Informações.
- Mural para comunicações dirigidas aos funcionários do empreendimento.
- Home page, com espaço para participação comercial.

A média anual de veículos no Praia de Belas é de 6.500 veículos/dia, número que sobe para 8.500 veículos/dia durante as liquidações<sup>48</sup>. O estacionamento do Praia de Belas oferece 1.800 vagas<sup>49</sup>. Os estacionamentos externos têm entradas pela Av. Borges de Medeiros e os estacionamentos internos, no subsolo e terraço, têm entradas pela Av. Borges de Medeiros e pela Av. Praia de Belas<sup>50</sup>. Conforme a gerente de marketing do estabelecimento, a cobrança do estacionamento<sup>51</sup>, iniciada no primeiro semestre de 1997, em um sistema denominado Praia de Belas Parking (primeiro *shopping* da Capital a cobrar pelo estacionamento), serviria para coibir o estacionamento abusivo, por parte de trabalhadores da região próxima ao *shopping center*, garantindo assim maior facilidade de

<sup>46</sup> “Praia de Belas *Shopping* Cria Cursos Para Funcionários”, Jornal Zero Hora, 12 maio 1996.

<sup>47</sup> Fonte: Circular interna do Departamento de Marketing do Praia de Belas *Shopping center*.

<sup>48</sup> Informativo ABRASCE, maio de 1995.

<sup>49</sup> O Praia de Belas *Shopping center* foi o primeiro *shopping* porto-alegrense a cobrar pelo estacionamento (desde 17/3/97), oferecendo seguro em contrapartida, como forma de diminuir o problema de uso indevido das vagas (por moradores e trabalhadores dos prédios próximos), que representava um percentual de 30% das vagas disponibilizadas aos clientes. A medida foi retaliada pela prefeitura, com base no Plano Diretor de Porto Alegre (artigo 317 da lei Complementar 43/79), que classificaria hospitais, escolas, supermercados, centros comerciais e, por extensão, *shopping centers*, como “equipamento de abastecimento” e, como tal, deveriam oferecer estacionamento gratuito, sob pena de os usuários congestionarem as vias públicas em suas imediações (Jornal Zero Hora, 14 jun. 1997).

<sup>50</sup> Fonte: homepage do *shopping* na internet (<http://www.pbelas.com.br>).

<sup>51</sup> Srta. Rosele Sanchotene, em declaração à imprensa em 20 mar. 1997.

vagas para os clientes efetivos, e a cobrança mínima se basearia na taxa média de permanência de um veículo nos *shoppings* brasileiros - de três horas, segundo a ABRASCE. Embora tenha perdido na Justiça o direito de cobrar pelo estacionamento, por ação da Prefeitura Municipal, o Praia de Belas *Shopping Center* qualificou a segurança para os veículos ali estacionados, pela permanência da cancela que serviria para o pagamento do serviço, e foi instalado um circuito interno de TV, além do seguro que cobre os veículos (Jornal do Comércio, 6 jan. 1998).

No primeiro semestre de 1996, o volume de vendas do Praia de Belas cresceu 27,5% sobre o primeiro semestre do ano anterior<sup>52</sup>. Uma das ações de qualificação dos funcionários, visando, conforme a gerência do *shopping*, o “consumidor imediato” - o lojista e, por extensão, o consumidor final, é o programa de qualidade total do empreendimento, em curso no ano de 1997 (Jornal do Comércio, 3 dez. 1997).

### **k) Rua da Praia Shopping**

(Rua dos Andradas, 1001 Fone 225-3677)

Seus administradores orgulham-se de ter tido o primeiro McDonald's do Estado, bem como por serem o primeiro *shopping* com cinema (o que na verdade é um feito do Centro Comercial - agora *shopping* - João Pessoa). Atende consumidores das mais diversas classes sociais, oferecendo assim um mix de lojas abrangente, inaugurando ainda este ano um espaço destinado exclusivamente à informática (Jornal Zero Hora, 24 nov. 1995). Seus freqüentadores são, especialmente, bancários, funcionários públicos e moradores do Centro da cidade. É administrado pelo Grupo Isdra, o mesmo que está construindo no Bairro Floresta um *shopping* especializado em móveis e decoração. O slogan atual é “Os Quatro Andares Mais Charmosos do Centro da Cidade”.

No inverno de 1996, o empreendimento aliou-se ao Governo do Estado,



promovendo trocas de mudas de plantas ornamentais na campanha S.O.S. Inverno.

Está distribuído da seguinte forma:

Subsolo:

Modas, perfumes, presentes, decoração, vídeo, foto & som, jóias, bijuterias, diversões eletrônicas, turismo, chocolates, *fast-food*, restaurantes.

Térreo:

Fast-food, restaurantes, café, sorveteria, bonbonnière, esportes, presentes, perfumes, modas, lingerie, jóias, relógios & bijuterias, fotografia, videolocadora, tabacaria, loterias, artigos importados.

Primeiro andar:

Modas, esportes, calçados, perfumes, jóias & bijuterias, cosméticos, livraria, ótica, lingerie, escola de informática, diversões eletrônicas, chocolates, banco, serviços.

Segundo andar:

Cinemas, restaurante, *fast-food*, boliche, cabeleireiros, esportes, importados, modas, artigos de couro, perfumes, artigos para festas, conveniências.

Consoante pesquisa do próprio empreendimento<sup>53</sup>, o perfil do freqüentador é “sexo feminino, solteiro, idade entre 16 e 30 anos, curso superior, empregado assalariado ou estudante, com renda de 1 a 5 salários mínimos”.

## I) Shopping Decoração & Design

Av. Cristóvão Colombo, 1.385.

Inaugurado em novembro de 1997, oferece um mix completo de decoração, tendo como âncora uma filial da rede norte-americana Etham Allen. O investimento consumiu US\$ 4 milhões e gerou 200 empregos diretos. As instalações do

---

<sup>52</sup> Informação da administração em press release divulgado pelo Jornal Correio do Povo em 24 jul.1996.

empreendimento, climatizado por computador, ocupam três andares e 4 mil m<sup>2</sup>. Como serviço ao cliente, o *shopping* oferece indicação de mão-de-obra, projetos arquitetônicos, lista de presentes centralizada, entrega de mercadorias, e estacionamento com manobrista, embora seu horário de funcionamento seja limitado em relação a outros *shoppings*: o empreendimento fecha as portas às 20h30 (Correio do Povo, 2 nov. 1997).

### m) Shopping João Pessoa

Av. João Pessoa, 1831 - Fone: 223-6455

Com o crescimento da “*shoppingmania*”, o Centro Comercial João Pessoa, cuja imagem estava empobrecida com a entrada do Iguatemi e Praia de Belas, começou a alterar seu modelo a partir de 1993, com o redimensionamento das lojas, instalação de mais três cinemas e com a inclusão do termo *shopping* no nome: Centro Comercial *Shopping* João Pessoa. Em 1995, o estabelecimento abandona a expressão Centro Comercial, alterando seu nome para simplesmente *Shopping* João Pessoa. Utiliza dois slogans: para a promoção na mídia, o slogan é : “Aqui, Você Compra! Nos Outros, Você Passeia!” Nas demais peças, como no material interno - cartão de estacionamento, etc. - utiliza “No Coração da Cidade”. É classificado na categoria de *neighborhood shopping*, ou *shopping* de vizinhança. O estabelecimento está ampliando sua infra-estrutura de lazer, alimentação e sistema de ar-condicionado, antes pontos fracos na sua oferta (Jornal Zero Hora, 10 nov.1995).

Em pesquisa própria, o *Shopping* João Pessoa identificou alguns aspectos de seu público. A pesquisa, realizada em 1994 (Caderno de Economia Zero Hora de 15/4/1994), mostra que 52% dos clientes visitam o Centro Comercial semanalmente e 31% destes passam por ali diariamente. 70% dos frequentadores moram nos bairros próximos, são estudantes do Colégio Júlio de Castilhos ou trabalham nas proximidades. Com um perfil

---

<sup>53</sup> Perfil do Consumidor do Rua da Praia *Shopping*, Centro SENAC Pesquisa, set. 1995.

diferente dos outros *shoppings* (segundo a diretora de marketing Marise Ugalde, "aqui o cliente é de caderno: todos se conhecem, o que seria impossível num grande *shopping*"), ali 30% dos frequentadores entram para comprar e 20% para pagar carnês.

#### n) Zona Sul Strip Center

Av. Wenceslau Escobar, 2770.

Com três mil metros quadrados de área bruta locável, tendo como âncora o Supermercado Real Tristeza e mais vinte lojas satélites, o Zona Sul Strip Center deverá atender uma população de aproximadamente 250 mil pessoas da Zona Sul da Capital, tendo como área de abrangência os bairros Cristal, Vila Assunção, Tristeza, Vila Conceição e Ipanema (dados baseados em *press release* do empreendimento).

#### *Quadro 5 - Cronologia dos estabelecimentos em Porto Alegre*

(Fonte: Preparado pelo autor)

<p>1970 - Centro Comercial João Pessoa  1983 - <i>Shopping Center</i> Iguatemi  1990 - Rua da Praia <i>Shopping</i>  1991 - Praia de Belas <i>Shopping Center</i>  1991 - Bourbon <i>Shopping</i>  1994 - Lindóia <i>Shopping Center</i>  1994 - DC Navegantes  1994 - Assis Brasil Strip Center  1994 - Bella Vista Plaza  1995 - Zona Sul Strip Center  1995 - Centro Comercial Nova Olaria  1997 - Jardim do Sol Strip Center  1997 - <i>Shopping</i> Decoração &amp; Design</p>
---

## B. Estabelecimentos previstos

São os seguintes os estabelecimentos previstos para Porto Alegre, em projeto ou em fase de construção:

### a) **AB Center**

Previsto para o início de 1998, o AB Center, na Av. Assis Brasil (daí as iniciais) Zona Norte, pretende ser um *shopping* de vizinhança, para pequenos e médios varejistas, com investimento previsto de 2,5 milhões de dólares e área de 4,2 mil metros quadrados. Deverão ser 154 lojas, 26 das quais formariam a Praça 24 horas, com atendimento ininterrupto em serviços, alimentação e lazer (Jornal do Comércio, 7 out. 1997).

### b) **América Shopping Center**

Empreendido pelo Grupo Isdra (proprietário do Rua da Praia *Shopping*), localizar-se-á entre a Félix da Cunha e Cristóvão Colombo e deverá ser um *shopping* integrado a um hotel de luxo, com os três primeiros andares agregando lojas, praça de alimentação e quatro cinemas.

### c) **Cristal Shopping**

Está em projeto a construção de um *shopping* temático, de lazer, com inauguração prevista para o ano 2000. O empreendimento de 100 milhões de reais, Jôquei Clube, Grupo Bozano, Simonsen e Multiplan - denominado Cristal *Shopping* - deverá ter uma área de 225 mil m<sup>2</sup> (76,9 mil m<sup>2</sup> de área construída) e abrigar 194 lojas, além de 16 salas de cinema, boliche, um hotel cinco estrelas e um centro de convenções (SILVA, 1997). Para sua construção, serão relocadas as vilas Campos do Cristal, Estaleiro Só e parte da Nossa Senhora das Graças e será realizada a duplicação das avenidas em seu entorno (Diário de Notícias, Chuí e Wenceslau Escobar). A previsão é que sejam gerados 4 mil empregos diretos (Jornal Zero Hora, 26 mar. 1997). Uma das atrações especiais desse *shopping* deverá ser o parque virtual GameWorks, empresa formada pela associação da Dream Works (de Steven Spielberg) e a japonesa Sega (Jornal do Comércio, 10 jun. 1997). O primeiro GameWorks inaugurado no mundo foi de março de 1997, e o parque gaúcho prevê mais de 200 jogos que combinam ambiente futurista e decoração dos anos 50. Anterior à operação do *shopping* como um todo, será inaugurado sua maior âncora, o Hipermercado Big Shop, com 20 mil m<sup>2</sup> (Jornal Zero Hora, 5 dez. 1997).

#### **d) Moinhos Shopping**

Rua Olavo Barreto Vianna, 36.

Com inauguração prevista para o final de 1998, o Moinhos *Shopping* é empreendido pelos grupos Nacional Iguatemi, Ciacorp e Hacasa. O novo *shopping* - com ênfase para a moda, decoração e arte - deverá ter 120 lojas, três cinemas, praça de alimentação, um hotel cinco estrelas - Sheraton - com 180 apartamentos e ainda um centro de convenções (Jornal do Comércio, 18 set. 1997). O investimento previsto é de US\$ 100 milhões e pretende-se uma obra de 49 mil m<sup>2</sup> de área construída, dos quais 8,6 mil m<sup>2</sup> serão de área bruta locável. Os três cinemas do empreendimento deverão oferecer 600 assentos e a garagem subterrânea de quatro pisos, com 2 mil vagas diárias (OGLIARI,

1997).

Mesmo sem ter sido ainda inaugurado, o Moinhos *Shopping* já responde pela adoção da Praça Maurício Cardoso, em uma ação de envolvimento comunitário, que inclui a restauração da rede hidráulica e equipamentos da praça (Jornal Zero Hora, 10 abril 1997).

### e) Shopping 24 de Outubro

Com entrega prevista para outubro de 1998, o *Shopping 24 de Outubro* deverá ter 30 mil metros quadrados de área construída, em um investimento da Real Empreendimentos do Grupo Josapar, da ordem de R\$ 20 milhões. Das 150 lojas previstas, a principal deverá ser um supermercado de 1,5 mil m<sup>2</sup> (Jornal Zero Hora, 16 set. 1996).

Na seção seguinte, passar-se-á ao tema de serviço ao cliente final prestado pelos *shopping centers*, já que uma das atividades do varejo é “prover serviço (seja antes, durante ou após a transação) aos consumidores, de maneira que estes tenham seu processo de compra facilitado” (CUNHA Jr., 1996), e um equipamento de *shopping center* é um grande agregador de atividades varejistas cuja função primordial é a prestação de serviços<sup>54</sup>.

### 3. Serviço ao cliente em shopping centers

À medida em que a concorrência pelo consumidor aumenta, com o surgimento de novos formatos varejistas, e à medida em que os próprios consumidores estão mais

---

<sup>54</sup> Afirmação de um gerente de marketing de *shopping* porto-alegrense, durante etapa qualitativa desta pesquisa.

“educados” e exigentes, os administradores de *shopping centers* reconhecem a crescente importância do serviço ao cliente (McCLOUD, 1990).

É necessário distinguir entre três possíveis vias de relacionamento e serviço ao cliente: administradores dos *shoppings* com seus respectivos lojistas (*tenants*), *shoppings* com consumidores finais e lojistas com os consumidores finais. Os lojistas são um cliente imediato e fundamental em um *shopping center* (POTSCH & SOUZA Fº, 1997). Não obstante, este trabalho tratará, especificamente, da segunda via, ou seja, o serviço ao cliente final por parte dos *shopping centers*.

É relativamente mais fácil identificar serviços ao cliente e ações de aproximação entre os administradores e os operadores de lojas, como os encontros que o DC Navegantes realiza com os operadores (Programa de Cultura DC Navegantes, com seminários e cursos de merchandising e comunicação visual) ou a distinção Destaque Lojista do Ano do *Shopping* João Pessoa e do Praia de Belas, entregue pelos administradores dos *shoppings* aos varejistas que mais se destacarem em diversas áreas (vitrine mais criativa, etc.). Na mesma linha, o *Shopping* Iguatemi reúne autoridades, empreendedores e lojistas em encontros anuais para a entrega dos troféus de Lojista do Ano. Os treinamentos constantes proporcionados por administradores de *shopping centers* para seus lojistas e respectivas equipes, por intermédio de instituições públicas e privadas de qualificação profissional, são igualmente um serviço que se reflete na qualidade do serviço prestado ao cliente final dos empreendimentos (FIORI, 1996).

Um expert na área sugere três formas básicas de estreitamento do relacionamento do administrador de *shopping* com os lojistas: a) a realização de treinamento da força de vendas; b) realização de uma auditoria, favorável ao lojista, ou seja, informando-lhe de todos os resultados obtidos, em quase uma forma de consultoria e c) viagens de negócios com os lojistas, mostrando empreendimentos no exterior e assim os motivando (Informativo *Shopping Centers* n.º 91, dez. 1995)

Cabe sublinhar que uma diferença entre um *shopping center* e um estabelecimento de varejo tradicional está na autonomia de ações. Enquanto as iniciativas

descritas logo acima podem ser facilmente implementadas por uma loja, no *shopping* já teriam de ser decisões de consenso, com operacionalização não raro difícil, pela oferta específica possível em cada estabelecimento individual. Um *shopping*, em si, não oferece um bem específico à venda, ele é uma reunião de muitos ofertantes individuais, o que torna sua promoção muito mais complexa que cada varejista nele presente<sup>55</sup>.

Um autor de varejo, LEWISON (1994) chama de *customer assistance* o ato de um varejista ajudar seus clientes a encontrar satisfação com a oferta total de bens e serviços de um estabelecimento, por meio de uma ênfase no valor dessa oferta com atenção personalizada e serviços extras. Para o autor, isto levaria ao *relationship retailing*, ou um conjunto de atividades orientadas ao cliente que atraem, mantêm e constróem relacionamentos de longo prazo entre a loja e o cliente.

Para ilustrar esse tópico, pode-se ver a iniciativa de um *shopping* de Belo Horizonte que, além de uma pesquisa de identificação de público e montagem de um sofisticado database, inferiu uma suposta propensão de sua clientela a um relacionamento de fidelidade com relação ao empreendimento e implantou um serviço DDG (0800 - gratuito) para seu Serviço de Atendimento ao Cliente/SAC, com uma linha telefônica fornecendo informações sobre o mix de lojas, programações e eventos, além de ser um canal de sugestões para o cliente<sup>56</sup>. Para compensar a resistência de clientes em fornecerem informações pessoais para a montagem das bases de dados, alguns *shoppings* norte-americanos procuram separar as perguntas em mais de uma ocasião de contato com os clientes, bem como oferecem incentivos diversos para o cliente que se propõe a dar sua declaração (*Shopping Center World*, May 1993).

Outro exemplo de mercado é a iniciativa de um *shopping center* paulista que,

---

<sup>55</sup> Para ENGEL, BLACKWELL e MINIARD (1995), lojas localizadas em *shoppings* menores - de vizinhança - levam vantagem sobre as localizadas nos *shoppings* regionais, no sentido de terem mais oportunidade de estabelecerem um relacionamento com clientes individuais - em vez de basearem-se no preço ou seleção - estabelecendo um rastreamento das motivações, preferências e tendências de comportamento de suas áreas vizinhas.



com o propósito de fidelização do cliente, formou um comitê com 36 clientes, “*ombudsmen*” da empresa, de distintas classes sociais e faixas etárias, que opinam sobre questões diversas do estabelecimento. Há um rodízio no comitê de consumidores a cada 2 meses, e a participação é voluntária, sendo que o integrante pode usufruir do estacionamento, assistir a sessões de cinema de graça e até alguns descontos em determinadas lojas (MAGALHÃES, 1996).

A tendência em direção ao marketing por base de dados no varejo têm se manifestado igualmente no marketing de *shopping centers*, colaborando no marketing direto, em campanhas publicitárias e até na busca da lealdade do cliente (SHERMACH, 1995).

Em palestra durante recente encontro internacional na área<sup>57</sup>, uma expert de marketing de *shopping centers* citou a máxima de que “20% de público responde por 80% das vendas de um *shopping center*”, e que esse público, por seu alto valor para o empreendimento e para os lojistas, deve ser fidelizado por campanhas direcionadas a ele, além de promoções direcionadas, como presentes em ocasiões especiais, distribuição de prêmios e bônus, bem como transporte gratuito até o *shopping*. Com as promoções, segundo a especialista, pode-se aprimorar os hábitos de compra, resultando em aumento da frequência do consumidor nas lojas, o número de lojas visitadas e o valor gasto em cada ida ao empreendimento.

Visando ao crescente *gray market*, ou consumidores de terceira idade, empreendedores de *shopping centers* nos Estados Unidos estão acrescentando facilidades, tais como um atendente para estacionar os carros dos clientes, e salas de estar com serviços diversos, para facilitar as compras desses clientes, e cativá-los pela excelência no serviço. Além de amenidades diversas, esses *shoppings* ofereceriam, ainda, eventos como cursos de jardinagem e planejamento financeiro (ROBATON, 1996).

O *Shopping Morumbi*, de São Paulo, implantou um sistema inovador, no qual

---

<sup>56</sup> Sílvio Ribas, “*Shopping Investe no Cliente*”, *Gazeta Mercantil*, 11 abril 1996.

<sup>57</sup> Palestra de Kim Fraser, Seminário Internacional de *Shopping Centers*, Rio de Janeiro (abril/96),

todas as transações entre os lojistas, administradores e os órgãos financeiros (SPC, cartões de crédito e bancos) são feitas por rádio-frequência, permitindo que o que se fazia antes por telefone se faça hoje em alguns segundos. O mesmo *shopping* utiliza os dados cadastrais como uma “poderosa ferramenta de marketing” (Jornal O Estado de São Paulo, 31 jul. 1995). Por meio de um *database*, o estabelecimento contabilizará a pontuação dos frequentadores, para sorteios e premiações. Ao realizar uma compra, o usuário receberá um cartão magnético com um código. Cada lojista terá um aparelho que envia qualquer dado de transação pelo cartão ao banco de dados, que poderá ser consultado pelo cliente, a qualquer momento, por um quiosque multimídia. Pretende-se, com isso, a fidelidade do cliente, e o aumento do seu conforto, pois esses mesmos quiosques multimídia darão a informação, em viva-voz e com indicação de tela sobre o melhor caminho, e caso isso não baste, o usuário poderá chamar um funcionário do *shopping*, que aparecerá na tela para explicar-lhe exatamente o que necessita saber. A segurança será incrementada, por outro lado, pois o cartão único terá em si acesso a restaurantes, cinemas e estacionamento, por exemplo.

A idéia dos quiosques multimídia do Morumbi surge igualmente em outro *shopping*, este norte-americano, em Dallas. O Valley View Center utiliza os quiosques como informação imediata para os clientes sobre suas pontuações acumuladas, valendo descontos e outros benefícios, somados a cada compra, e para a formação de *database* sobre os clientes, com informações como o sexo, estado civil, ocupação, renda anual, raça, nível educacional e data de aniversário de todos no domicílio do cliente. O clube de lealdade desse *shopping* de 170 lojas tem fomentado um significativo aumento nas vendas (Direct Marketing, Oct. 1994).<sup>58</sup>

O início do estreitamento das relações dos *shoppings* com o cliente final, no

---

*Shopping Centers* n.º 93, ABRASCE, maio de 1996.

<sup>58</sup> Outros estabelecimentos têm utilizado quiosques multimídia com fins não diretamente comerciais. Os *shoppings* Iguatemi e Galleria, de Campinas, em convênio com a Secretaria Municipal de Cultura, Esportes e Turismo da cidade, instalaram quiosques multimídia que apresentam o roteiro das atrações culturais, esportivas e turísticas do município. O Outlet Center, de São Paulo, tem quiosques semelhantes, que ensinam também sobre os pontos e monumentos históricos da capital (Revista Meio & Mensagem, 11 dez. 1995).

Brasil, é do final de 1991. Nessa época, empreendimentos como o *Plaza Shopping* (RJ) e o *BarraShopping* (RJ) realizaram um projeto de aproximação do público, que foi se desenvolvendo à medida que os próprios *softwares* de bancos de dados disponíveis se aperfeiçoaram. O que começou como uma transação das trocas discretas para atividades de lazer, feiras, eventos comunitários, e comunicação de massa institucional, para esses estabelecimentos, hoje evoluiu para marketing direto, com comunicação dirigida, criação de bancos de dados com clientes preferenciais e privilégios para estes clientes, objetivando sua fidelização.

Nos últimos três anos, outros estabelecimentos implantaram igualmente seu projeto de base de dados, mesmo em locais fora do eixo Rio-SãoPaulo, como o *ParkShopping* (DF) - que investe na fidelização do consumidor infantil - e o *Shopping Vitória* (ES). As ações desses estabelecimentos vão desde a obtenção, para a base de dados, de informações como o volume de compras, a recentidade, a frequência de compras e as lojas utilizadas. A coleta de informações e cadastramento dos clientes se dá principalmente por estandes específicos, promoções específicas e/ou troca de notas fiscais por cupons de pontuação. Para os clientes frequentes desses empreendimentos, as vantagens são as mais variadas (Mídia & Mercado, 15 jan.1996):

- \* Estacionamento gratuito
- \* Ofertas especiais
- \* Carregador de sacolas
- \* Reserva de lugares em shows e eventos
- \* Desconto em cinemas
- \* Premiações frequentes (viagens, automóveis, eletroeletrônicos)
- \* Envio de cartões de aniversário e cartas de lembrança
- \* Envio de informativos dos eventos e promoções nas lojas preferidas pelo cliente.
- \* Convites para eventos, inaugurações e lançamentos de novos produtos e serviços.
- \* Cursos diversos, como de artes e culinária.

\* No *Shopping Vitória* (ES) há, ainda a formação de um conselho de clientes, que aponta os rumos a serem seguidos pelo empreendimento, de um grupo especial dos 500 melhores clientes dentro de um grupo de 10.000 mais fiéis, selecionados a partir do grande público freqüentador do estabelecimento, de 85 mil pessoas.<sup>59</sup>

Entre as dificuldades apontadas pelos administradores dos *shoppings* que estão implantando marketing de banco de dados em seus estabelecimentos, estão o alto investimento em privilégios e prêmios, o que busca-se diminuir com parceria com patrocinadores externos e lojistas; custos das tarifas de postagem, que em alguns casos chegam a ser maiores que os de produção gráfica das peças de comunicação dirigida, legalização de determinadas promoções junto à Receita Federal, e cruzamento insuficiente de dados. Não obstante, em todas esses estabelecimentos os programas trouxeram bons resultados de fidelização e vendas.

Uma empresa especializada na implantação de *databases* para esses estabelecimentos define o *ranking* dos melhores clientes com base nos fatores RFV (Recentidade, Freqüência e Valor). A média, conforme a empresa, é de que 25% dos clientes respondem por 80% do faturamento do *shopping* (Mídia & Mercado, 15 jan. 1996). Em Dallas, Texas (EUA), um grande *shopping* desenvolveu um clube de fidelidade que vem estimulando as vendas e permitindo a montagem de um sofisticado *database* com dados como o nome e data de aniversário de cada pessoa no domicílio, raça, estado civil, renda e nível de educação (GATTUSO, 1994).

A Revista Meio & Mensagem (20 nov. 1995) apresenta uma ação do *shopping center* Jardim Sul (em São Paulo), voltada para os moradores do bairro do Morumbi, para quem foram remetidas 50 mil malas diretas de um *mailing* próprio do *shopping*, oferecendo um brinde para quem respondesse o questionário que acompanhava a mala direta, independentemente de qualquer compra efetuada. Segundo o gerente de marketing do estabelecimento, a estratégia, que complementava a campanha de Natal, visou principalmente buscar uma maior aproximação com os moradores do bairro, responsáveis por 42% do fluxo de pessoas do *shopping*.

---

<sup>59</sup> Informativo “*Shopping Centers*”, Ass. Bras. *Shopping Centers* - ABRASCE, Março 1996.

A tecnologia é um fator fundamental nos programas de fidelização dos *shopping centers*. Em 1994, um *shopping* britânico lançou o primeiro cartão de lealdade eletrônico, para uso pelos clientes.<sup>60</sup> A tecnologia, antes utilizada prioritariamente em áreas operacionais como a orçamentária e geração de relatórios, administração de energia e segurança, passará a ser cada vez mais utilizada em áreas de serviço ao cliente como *shopping* eletrônico, montagem e operacionalização de databases, assistência ao comprador e oferta de entretenimento (CLODFELTER, 1996).

A Rede Nacional de *Shopping Centers* / RENASCE (Grupo Multiplan), responsável, dentre outros, pelo *BarraShopping*, no Rio de Janeiro, além de um trem aéreo *monorail* que leva seus clientes de um lado a outro do *shopping*<sup>61</sup>, implantou um canal de comunicação direta com seus clientes que consiste de um telefone *toll-free*, pelo qual o cliente se informa de programas e horários dos teatros e cinemas dos *shoppings*, sobre promoções conjuntas ou individuais das lojas ou do próprio *shopping*. O *BarraShopping* foi ainda mais longe no oferecimento de comodidades a seus clientes, estabelecendo uma parceria com o Banco do Brasil para o lançamento de um cartão inteligente, dotado de *microchip*, que pode ser usado por clientes cadastrados, para suas compras, e que vai debitando cada transação de um montante previamente depositado no banco. A idéia é de que termine com o incômodo dos pequenos pagamentos, funcionando como um “porta-moedas” eletrônico, para utilização em equipamentos do *shopping* como o cinema, estacionamento, posto de gasolina, entre outros (Meio & Mensagem, 5 fev. 1996).

Maior *shopping* da América Latina, o *BarraShopping* com 538 lojas e 60 mil visitantes diários, possui entre seus serviços alugueis de triciclos motorizados, helicóptero, limusines, fraldário, centro ecumênico, atendimento ao consumidor e tem planos para a construção de um hospital com 50 leitos, sala de cirurgia e unidade de tratamento intensivo<sup>62</sup>. Em 1996, o *BarraShopping* contava com 4,8 quilômetros de vitrines, em dois

---

<sup>60</sup> “Electronic Loyalty Makes Debut”, Marketing (UK), 4 Aug. 1994, p.6

<sup>61</sup> “*BarraShopping*: Monorail Encurta Distâncias”, *Shopping Centers* n.º 93, ABRASCE, maio de 1996.

<sup>62</sup> Nílson Brandão Junior, “*BarraShopping* Terá Um Hospital”, *Gazeta Mercantil*, Empresas & Negócios, 26 jun.1996.

andares (Gazeta Mercantil, 2 maio 1996).

O *Shopping West Plaza*, desse grupo, colocou à disposição dos clientes, em uma ação de aproximação com seu público, um endereço eletrônico, que eventualmente permitirá acesso a preços e produtos das diversas lojas do estabelecimento, mas desde já possibilita serviços como consulta à programação de cinemas e de eventos, mix de lojas, sua localização e respectivo mix de produtos e mapa da região com pontos de referência, com as melhores formas de acesso ao *shopping* (O Estado de São Paulo, 12 jan. 1996).

A segmentação igualmente pode ser uma forma de, ao abandonar-se o público genérico, concentrar-se e aproximar-se de um público definido, como a segmentação de *shoppings* em função da etnia, como afro-americanos, hispano-americanos ou comunidades de origem asiática.<sup>63</sup>

Empreendedores de *shopping centers* vêm utilizando revistas e catálogos impressos, em substituição aos antigos encartes de periódicos em papel jornal, como forma de construir a imagem, tráfego e vendas de seus empreendimentos. O catálogo ou revista pode ser vital no posicionamento do *shopping* como voltado para a moda, ou qualidade, ou ter os lançamentos que seu público-alvo espera. O propósito dessas publicações é gerar negócios adicionais de clientes atuais, como uma ferramenta de marketing direto.<sup>64</sup>

Mesmo quando uma ação do ambiente externo poderia potencialmente afastar clientes dos *shoppings*, como a proibição de fumar em *shoppings* pela Prefeitura de São Paulo, os estabelecimentos adaptam-se às exigências tanto da lei como dos clientes. Em uma contrapartida à imposição legal, alguns estabelecimentos já construíram um espaço próprio para os fumantes, que conta inclusive com serviços como cafezinho para os tabagistas (O Estado de São Paulo, 12 jan. 1996).

Para o superintendente de um *shopping center* regional do Rio de Janeiro, a

---

<sup>63</sup> “Malls With Oriental Flair Fill Widening Niche”, *Chain Store Age Executive*, Vol. 65, May 1989, p. 128-130.

<sup>64</sup> Holly Klokis, “Center Advertising: Upgrading The Tab”, *Chain Store Age Executive*, Vol. 63, May 1987, p. 78-82.

importância dos projetos comunitários reside no fato de que o crescimento de um *shopping* é sempre acompanhado pelo crescimento da comunidade, do universo no qual está inserido. Dever-se-ia, inicialmente, cercar-se de dados sobre a região de atuação - malha viária, carências, oferta de indústria, comércio e serviços - e depois trabalhar no “corpo-a-corpo” com a comunidade. Para esse profissional, “*o shopping deve trazer o que houver de melhor para seu cliente e isso extrapola o próprio ambiente do shopping. Se o melhor para o cliente é uma obra pública, o shopping financia; se é o esporte, patrocina campeonatos, e ações nessa linha*” (Informativo ABRASCE n.º 91, dez.1995).

O entretenimento programado em *shopping centers* tem, em uma de suas funções básicas, desenvolver um estreito relacionamento do *shopping* com a comunidade onde está inserido (BARRETO ; KONARSKI, 1995). O DC Navegantes, ainda que um *shopping* de descontos, procura oferecer entretenimento aos frequentadores de final de semana, realizando o “Final de Semana DC: Lazer, Cultural, Preços Baixos e Muita Diversão Para Você”. Nesses eventos, há shows musicais e performances diversas de artistas regionais. As datas promocionais (Dia da Criança, etc.) da mesma forma são comemoradas com eventos especiais para os visitantes, e a divulgação desses eventos é feita através da distribuição de 30 mil impressos nos semáforos de Porto Alegre. Um dos projetos de aproximação do DC Navegantes, o Verão Vivo, é realizado em conjunto com o Serviço Social do Comércio. Instrutores desta instituição realizam, durante o verão, atividades diárias de recreação - com inscrição gratuita - com crianças de 4 a 10 anos de idade, em uma quadra esportiva de areia especialmente montada para tal (Zero Hora, 17 jan. 1996).

Na mesma linha do DC, o Assis Brasil Strip Center promove espetáculos com grupos da Zona Norte, em uma tentativa de aproximar-se deste público, e realiza ações de pós-venda para medir a satisfação de seus clientes.

O Praia de Belas realiza, em parceria com outras instituições, promoções como campanha do agasalho e posto de informações sobre as eleições (em período eleitoral). O estabelecimento preocupa-se, ainda, em oferecer eventos que integrem o público ao

*shopping*, como os tradicionais desfiles de modas, para a apresentação das coleções da temporada.

Em relação aos eventos voltados à geração de tráfego, uma expert do setor<sup>65</sup> adverte que são as “armadilhas de muito movimento”, sendo válidas na medida em que o interesse do *shopping* for de marketing institucional, fazendo com que as pessoas tenham consciência do *shopping* e de como chegar até ele, mas não se deveria esperar um retorno proporcional em vendas.

O Lindóia *Shopping Center* e o DayCard lançaram juntos um cartão destinado aos clientes do *shopping*. O cartão garante ofertas especiais, estacionamento e compras antecipadas de ingressos nos cinemas. Este *shopping*, ao inaugurar em 1994, distribuiu convites na sua vizinhança, de modo que a população vizinha tivesse acesso à inauguração do *shopping* antes do restante da população, sendo recepcionados com coquetel e bônus para uso do equipamento de lazer.

Alguns *shopping centers* canadenses igualmente estão adotando o cartão de cliente freqüente como estratégia de integração, fidelidade e formação de *database*, somado com entretenimento para os clientes (Canadian Business, Aug. 1992), enquanto alguns *shoppings* norte-americanos vêm testando com sucesso programas de recompensa a clientes com milhagem em companhias aéreas (HAZEL, 1995).

Os seis *shoppings* do Grupo Multiplan, por meio de uma associação com o Banco Bozano, Simonsen, lançaram cartões de crédito *co-branded*, ou seja, que aliam as marcas Visa e o nome do empreendimento. Tal produto soma as vantagens de um cartão de crédito convencional com um *programa de milhagem* de compras no *shopping*, e suas três versões - conforme a faixa de renda do interessado - têm o objetivo mercadológico de atrair mais clientes (AFFALO, 1996). Recentemente, novos serviços complementares foram agregados para os beneficiados com esses cartões, tais como, estacionamento VIP, promoções exclusivas e assistência mecânica em todo o Brasil

---

<sup>65</sup> Kim Fraser, em palestra no Seminário Internacional de *Shopping Centers*, Rio de Janeiro (abril/96), in *Shopping Centers*, ABRASCE, maio de 1996.



(Portfólio Grupo Multiplan, 1996).

Em São Paulo e Rio de Janeiro, enquanto boa parte dos *shoppings* investe em campanhas institucionais, um bom número realizou, em 1995, promoções com sorteios de vulto, incluindo viagens internacionais e automóveis importados, com grandes campanhas na mídia eletrônica, enquanto outros como o *Shopping Eldorado* e o *Shopping Center Americanas* envolvem não só alguns sorteados nas premiações, mas toda sua comunidade, com entrega de ambulâncias e distribuição de brinquedos às comunidades carentes (*Shopping Centers* - Informativo ABRASCE, dez. 1995). O Grupo Enplanta, responsável pelos *shoppings* Penha, Franca e Metrópole, realiza um trabalho de aproximação comunitária diferenciado para cada *shopping*; enquanto em uma comunidade o público era de donas de casa que procuravam cursos em geral, um espaço assim foi oferecido no *shopping*; em outro, o interesse era esportivo, e foram patrocinadas competições; em outro caso, são eventos destinados às colônias italianas e japonesas (*idem*).

Alguns *shopping centers* orientados para preço (*shoppings* de desconto), para os quais cerca de 20% do público são as chamadas “sacoleiras”, que compram para revender inclusive em outras regiões, disponibilizam serviços especiais como vans para transporte aos hotéis, banheiros com chuveiros, guarda-volumes, central de apoio e remessa postal de jornal informativo com novidades sobre promoções (Folha de São Paulo, 15 dez. 1996).

Um *shopping center* carioca implantou no início de 1996 um serviço especial denominado “Tour de Compras”, onde o cliente, por meio de um telefonema, têm à sua disposição um veículo com ar-condicionado para levá-lo ao *shopping*, bem como uma recepção no empreendimento com cafezinho e água gelada, retornando a sua residência no horário em que desejar. O serviço é pago, mas com valor que deve estar em parte subsidiado pelo *shopping*: total de R\$ 6,00 para o cliente. A iniciativa é inspirada em uma prática comum nos Estados Unidos<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> “Nova América Outlet Vai Buscar o Cliente em Casa”, *Shopping Centers* n.º93, ABRASCE, maio de

O serviço potencial ao cliente é uma área cujos limites podem ser os da criatividade do administrador de marketing. No caso do NorteShopping, do Rio de Janeiro, os cinemas oferecem venda antecipada de até seis dias, com exposição dos trailers dos filmes em cartaz por *videowall* (televisores acoplados) junto à bilheteria única e informatizada. Mais inovador ainda, esse empreendimento denomina-se o primeiro *shopping* interativo do Brasil, pois oferece aos clientes a possibilidade de opinarem em vários aspectos do *shopping*, desde o mix de lojas, as promoções, o tipo de música durante o happy hour e programação cultural, por intermédio de um painel eletrônico (*Shopping Centers*, ABRASCE, jul. 1996).

A diversidade de serviços é uma das marcas do *Shopping Center* Iguatemi de Salvador, onde há desde capela, com missas celebradas diariamente, até a possibilidade de o cliente fazer sua carteira de identidade, passaporte, certidão de nascimento e abrir uma empresa (Revista Veja, 9 abril 1997).

Como mostra GRALLA (1994), alguns *shopping centers* norte-americanos procuram oferecer os serviços mais comuns ou de conveniência reunidos em um só local do empreendimento, formando assim centrais de serviço ao cliente (mais completas que as “ruas de serviços” dos *shoppings* brasileiros), onde são prestados serviços como:

- conserto de sapatos
- lavagem a seco e ajustes de roupas
- envio de flores, fax, venda de selos e embarque de mercadorias compradas
- banco de dados de possíveis presentes por tipo, preço ou perfil do recebedor
- venda de cheques-presente descontável em todo o *shopping*
- agência de turismo
- empacotamento de mercadorias
- aluguel de carrinhos de bebês

Os serviços ao cliente mais comumente encontrados nos *shopping centers*, segundo McCLOUD (1990), são, de acordo com seu público-alvo:

**Serviço geral:**

Central de informações  
 Carrinhos para compras  
 Vale presente com aceitação na maioria das lojas<sup>67</sup>  
 Guarda-volumes  
 Guias e mapas  
 Postos de donativos  
 Cestas de lixo reciclável  
 Informação nutricional na praça de alimentação  
 Painéis de orientação diretos e de fácil entendimento  
 Telefones de serviço ao cliente  
 Centros de primeiros-socorros  
 Manobrista

**Serviços para famílias:**

Carrinhos de bebês  
 Fraldários em ambos os toaletes feminino e masculino  
 Cuidado de crianças  
 Horários com leitura de contos para crianças  
 Local para animais de estimação

**Serviços para pessoas desabilitadas:**

Design da arquitetura que leve em conta pessoas fisicamente desabilitadas  
 Assistentes de compras voluntários  
 Marcadores de desníveis de piso e linguagem Braille  
 Informação gravada em áudio

---

<sup>67</sup> Pesquisa do International Council of *Shopping Centers* mostra os “gift certificates”, ou cheques-presente, como um serviço de grande aceitação nos *shoppings* norte-americanos, por poupar esforço ao comprador, permitir ao recebedor ganhar o presente que realmente gostaria de receber, além de impulsionar as vendas do *shopping center* (ICSC Research Quarterly, Vol. 3, n. 2, Summer 1996).

Intérpretes voluntários de linguagem de surdo-mudos (de sinais)

Estacionamento específico com indicação e bem localizado.

### **Serviços para a terceira idade:**

Programas de caminhadas no *shopping*

Controles de colesterol, pressão sanguínea e outros *check-ups*.

Descontos para compras em determinados horários ou dias

Cadeiras de rodas e andadores

Áreas de descanso por todo o *shopping*

Encontros e eventos semanais especialmente para a terceira idade

Uma análise dos critérios de seleção entre três *shopping centers* de uma cidade norte-americana adaptou as dimensões envolvidas na imagem de um estabelecimento, de Jay Lindquist, no *Journal of Retailing - Winter 1974 -*, chegando a 17 fatores, que na época ignoraram o aspecto lúdico ou de lazer tão relevantes nos dias de hoje em um *shopping center* (GENTRY & BURNS, 1977). Estes fatores, que também servem como subsídios para a etapa descritiva desta pesquisa são:

- \* Proximidade de casa
- \* Disponibilidade de estacionamento
- \* Variedade de produtos
- \* Limpeza das lojas
- \* Preços
- \* Congestionamento de trânsito
- \* Pessoal de vendas amigável
- \* Construções e paisagem
- \* Horário de funcionamento das lojas
- \* Estacionamento grátis
- \* Publicidade
- \* Qualidade das lojas
- \* Variedade das lojas
- \* Compra comparativa

- \* Reputação das lojas
- \* Tipos de clientes
- \* Valor em relação ao preço

Cabe observar que o item *horário de funcionamento* não tem importância na seleção de um determinado *shopping* em detrimento de outro em Porto Alegre, em função de todos operarem no mesmo horário padrão, a partir das 10h da manhã, sendo exclusivamente o DC Navegantes a operar também as lojas aos domingos e feriados.

Da mesma forma, uma pesquisa australiana apontou, como fatores de seleção de *shopping centers*, “poder encontrar pessoas”, “fazer *window shopping*” e “efetivamente fazer compras - *actual shopping*” (PRATT, 1994).

Pesquisa qualitativa sobre o comportamento de consumo da família em Porto Alegre, de GARAY & ROHDE (1995), com cinco diferentes grupos de discussão, apontou os seguintes fatores, num somatório das respostas, no que tange ao consumo em *shoppings*:

- \* Olhar as atraentes vitrines (na terminologia de marketing, “*window shopping*”).
- \* Agradável, é uma distração aliada às compras.
- \* Praticidade.
- \* Segurança.
- \* Opções de lazer para si e para os filhos.
- \* Fazer um lanche (utilização da praça de alimentação).
- \* Estacionamento.
- \* Variedade de lojas / Conveniência.
- \* Horário mais flexível que o comércio tradicional.
- \* Conforto.

BARNES (1997), em um estudo com 700 frequentadores de *shopping centers* em que foram avaliados atributos normalmente associados ao marketing de relacionamento, mostrou que os itens considerados mais importantes para os clientes de uma operação varejista são, por ordem de importância:

- \* as horas de funcionamento;
- \* a disponibilidade de assistência no local;
- \* a conveniência de um número de telefone 0800 (DDG);
- \* entrega gratuita.

## IV. MÉTODO

Nesta seção é apresentado o método pelo qual o trabalho foi desenvolvido. A classificação deste trabalho é, com base em Kirk & Miller (apud MATTAR, 1994), a de uma pesquisa quantitativa, que foi antecedida de uma etapa qualitativa. Dada a complexidade de classificação de um estudo científico, pode ser ainda classificado como uma pesquisa descritiva (MATTAR, 1994), na medida em que expõe o fenômeno em estudo, e objetiva descrever a opinião do mercado em relação a uma determinada oferta de marketing.

### 1. *Método da etapa qualitativa.*

Essa etapa do estudo foi eminentemente exploratória. Teve como base revisão bibliográfica e entrevistas de profundidade. Buscou-se descrever os serviços ao cliente final em *shopping centers* de Porto Alegre, no País e no Exterior, de forma efetiva ou potencial e levantar atributos para o desenvolvimento da etapa quantitativa.

As entrevistas de profundidade foram realizadas com roteiro semi-estruturado. Participaram dessa etapa de pesquisa o administrador de marketing de cada um dos *shoppings* em estudo e quinze frequentadores desse formato varejista em Porto Alegre.

A verificação desses dados permitiu a identificação de atributos de serviço ao cliente, bem como seu agrupamento em diferentes dimensões de análise para o estudo.

Dos dados levantados nessa etapa investigatória poderão derivar outros tipos de estudos, além do proposto no presente trabalho, dada a quantidade e riqueza do material

obtido.

### **Definição / Operacionalização de variáveis**

As entrevistas de profundidade, como é de sua natureza, não tiveram uma linearidade exata ou com questões fechadas, mas seguiram um roteiro preestabelecido onde foram abordados os seguintes tópicos:

*1) No que os shoppings de Porto Alegre estão hoje se diferenciando:*

*a) dos estrangeiros*

*b) do comércio de rua*

*c) do resto do País*

*d) do seu shopping em relação ao DC?*

*2) Quais - na opinião do administrador de marketing - as eventuais fragilidades dos shoppings de Porto Alegre?*

*3) Relacionar atividades de shopping com serviços (o shopping como provedor de serviços a cliente (lojista e final). Há uma evolução nesse aspecto?*

*4) Quais os serviços ao cliente efetivamente oferecidos pelo empreendimento?*

*5) Quais os serviços em potencial ou que estejam programados para implantação?*

*6) Há um trabalho de pós-venda / fidelização?*

*7) Há um programa de cliente freqüente? E ações de envolvimento comunitário?*



8) *Como são operacionalizados os serviços ao cliente (sua logística)?*

### **População da Etapa Qualitativa**

Os elementos da pesquisa consistem no administrador de marketing dos dois mais expressivos *shopping center* regionais (que podem inclusive ser classificados como superregionais, por suas dimensões), o *Shopping Center Iguatemi* e o *Praia de Belas Shopping Center* e o único *outlet center* de Porto Alegre, Distrito Comercial Navegantes. Os entrevistados foram:

\* Sr. Fernando Monte da Rocha, Gerente de Marketing *Shopping Center Iguatemi* Porto Alegre<sup>68</sup>.

\* Sr. Fábio Irigoite, então gerente de marketing do DC Navegantes<sup>69</sup>.

\* Sra. Luciana Forell, Coordenadora de Relações Externas e Internas do *Praia de Belas Shopping Center*<sup>70</sup>.

### **Procedimentos de coleta da etapa qualitativa**

Inicialmente, foi realizada uma busca de dados secundários, sobre a infraestrutura da indústria de *shopping centers* em Porto Alegre, através de editorias específicas da mídia impressa, mídia especializada, entrevistas com experts, material dos próprios estabelecimentos e com visitas pessoais a cada estabelecimento.

---

<sup>68</sup> Recebedor do título “Homem de Marketing do RS 1997”, pela revista Marketing (JUNG, 1997).

<sup>69</sup> Atualmente exercendo a função de Gerente-Geral do *Lindóia Shopping center*, *shopping* regional da Zona Norte de Porto Alegre.

Para que houvesse a autorização e o apoio das unidades pesquisadas, foi enviado um ofício ao administrador de marketing de cada *shopping center*, com um telefonema alguns dias após para a marcação de uma reunião com o pesquisador. Nesses encontros foi sublinhada a importância e seriedade do estudo em questão, e combinado um prazo para que o administrador de marketing pudesse contatar os empreendedores, uma vez que não são geralmente permitidas pesquisas em *shopping centers*, sob o pretexto de não molestar os clientes.

Com a autorização - para o início do trabalho - das três unidades que objetivou-se desde a elaboração do projeto, deu-se seguimento às entrevistas em profundidade, por intermédio de um roteiro semi-estruturado, com os administradores de marketing e com 15 clientes desses estabelecimentos, visando à construção do instrumento de coleta de dados. Os resultados dessa etapa serão apresentados como o Anexo I do presente estudo.

## **Instrumento de Coleta de Dados**

Aos serviços apontados pelas entrevistas foram adicionados ainda os itens de serviço indicados nos estudos de LEVY & WEITZ (1995), Pesquisa “Frequêntadores de *Shoppings* de São Paulo”, Instituto de Pesquisas DataFolha, abril de 1995, um trabalho de Jay Lindquist, no *Journal of Retailing* - Winter 1974 - (GENTRY & BURNS, 1977) e uma pesquisa de varejo australiana (PRATT, 1994), pesquisas estas baseadas ou no comércio varejista tradicional ou no formato de *shopping center*.

Deste levantamento resultou um total de 131 variáveis de serviços ao cliente, reduzidas para 115 por casos de extrema semelhança entre algumas. Procurou-se então, com base nos critérios de relevância e ineditismo do serviço<sup>71</sup>, separá-los por dimensões

---

<sup>70</sup> A Sra. Forell não está mais no empreendimento, tendo sido seu cargo e atividades assimilados pela atual Gerente de Marketing do Praia de Belas, Srta. Janine Oliveira.

<sup>71</sup> O leitor talvez estranhe a não-inclusão de fatores essenciais como o ar condicionado, por exemplo. Tal deve-se ao entendimento, durante as pesquisas em profundidade, que questionar a importância de

afins, concedendo a cada dimensão um título que identificasse os itens dela constantes. A seguir submeteu-se o instrumento a um teste de compreensão das variáveis e teste de fidedignidade da escala utilizada a novos 21 frequentadores de *shopping centers*, resultando dessa análise o instrumento de coleta de dados efetivamente utilizado na etapa quantitativa, com 79 variáveis de serviço ao cliente. As questões estão distribuídas em 7 dimensões de análise e uma parte composta por variáveis de caracterização da amostra (Anexo II). O questionário foi então submetido, em sua forma final, aos administradores de marketing para que fossem mostrados aos empreendedores. Cerca de uma semana após, obteve-se a autorização final para a aplicação do questionário junto aos clientes e dentro das instalações dos *shopping centers*, sob o comprometimento de que estes tivessem acesso ao relatório final da pesquisa.

## **2. Etapa quantitativa**

Esta etapa do estudo teve por finalidade o levantamento de dados que permitissem identificar o grau de importância atribuído pelos frequentadores aos serviços ao cliente final prestados pelos *shoppings*.

### **A. Universo:**

Fazem parte deste estudo os clientes finais dos três maiores empreendimentos da indústria de *shopping centers* de Porto Alegre - RS, sendo dois *shopping centers* regionais - *Shopping Center Iguatemi* e *Praia de Belas Shopping Center* - e um *outlet center* - Distrito Comercial Navegantes.

---

um item como ar-condicionado, em um futuro estudo científico, seria, na expressão dos respondentes, “perguntar o óbvio”, “chover no molhado” e assim por diante. Por isso a pesquisa se atém aos serviços mais relevantes e que por seu ineditismo possam representar um diferencial competitivo para o estabelecimento que o implantasse.

## B. Amostra:

A amostra, neste estudo, é probabilística / estratificada, calculada com base de cálculo para amostras de universos de finitos elementos (menos de 100.000 casos).

$$N = \frac{p \cdot q \cdot n \cdot Z'^2}{E^2 (n - 1) + p \cdot q \cdot Z'^2}$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$Z' = 1,96$$

$$E = 0,05$$

em que:

N = número de elementos constantes na amostra;  
 p = probabilidade de se encontrar na população o fenômeno buscado;  
 q = probabilidade de não encontrá-lo; (diferença 1-p)  
 n = número de elementos no universo e  
 E = erro que se está disposto a admitir.

Segundo informações obtidas dos próprios estabelecimentos, durante a etapa qualitativa do estudo, as médias diárias de público são:

- DC Navegantes: 10.000 pessoas / dia (20.000 aos sábados)
- Iguatemi: 50.000 pessoas / dia (80.000 aos sábados)
- Praia de Belas: 40.000 pessoas / dia (75.000 aos sábados)

DC Navegantes:

$$N = \frac{0,25 (10.000) 3,8416}{0,0025 (9.999) + 0,9604}$$

$$N = \frac{9604}{25,9579}$$

$$N = 369,98$$

Iguatemi / Praia de Belas:

$$N = \frac{0,25 (90.000) 3,8416}{0,0025 (89.999) + 0,9604}$$

$$N = \frac{86436}{225,9576}$$

$$N = 382,53$$

Determinado o número mínimo de elementos de análise, procedeu-se à estratificação da amostra segundo os critérios de sexo e idade. Realizado o levantamento nas unidades de análise, a amostra ficou composta da seguinte forma, conforme assinalado pela Tabela 1:

*Tabela 1 - Caracterização da amostra*

Faixa Etária	Shopping de Descontos				Shoppings Regionais			
	Masculino		Feminino		Masculino		Feminino	
	fr.	%	fr.	%	fr.	%	fr.	%
10-19	62	15,4	84	20,8	56	14,0	57	14,3
20-29	43	10,7	39	9,7	46	11,5	37	9,3
30-39	22	5,5	21	5,2	20	5,0	36	9,0
40-49	17	4,2	22	5,5	23	5,8	14	3,5
50-59	21	5,2	28	6,9	35	8,8	40	10,0
60 ou +	18	4,5	26	6,5	20	5,0	16	4,0
Total	183	45,4	220	54,6	200	50	200	50

A amostra em estudo foi dividida conforme a tipologia anteriormente apresentada de *shopping centers*, sendo 50% da mesma para a Categoria *Shopping de Descontos*, representada pelo DC Navegantes e 50% para os *Shopping Centers Regionais*, formada pelo *Shopping Iguatemi* e *Praia da Belas Shopping* (cada um com 25% da amostra total).

### C. Instrumento de coleta de dados:

O instrumento de coleta de dados está composto por 87 questões distribuídas em 7 dimensões de análise e uma parte composta por variáveis de segmentação.

As dimensões de análise são avaliadas por meio de uma escala de cinco pontos, onde é medido o grau de dispensabilidade dos atributos de serviço ao cliente.

O questionário foi submetido a um pré-teste, onde avaliou-se a compreensão das questões e a confiabilidade da escala utilizada, o que foi considerado, pelo pesquisador, em condições de responder aos objetivos propostos pelo estudo.

#### D. Levantamento dos dados:

As entrevistas foram realizadas de 8 a 18 de maio de 1997, tendo-se procurado realizá-las em dias de semana em horário diurno e noturno, sábados e domingos, para maior representatividade da amostra.

Os clientes foram abordados por entrevistadores recrutados e treinados no Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da UFRGS, que se apresentavam, devidamente credenciados, com um questionário a ser preenchido pelo próprio entrevistador, que realizava as perguntas verbalmente ao entrevistado, em pontos estratégicos dentro de cada *shopping*. Os pontos de abordagem foram escolhidos em conjunto entre a coordenação da pesquisa e a administração do empreendimento.

#### E. Processamento estatístico:

Os questionários preenchidos foram digitados por uma equipe de estagiários do CEPA/UFRGS, com a devida orientação e controle da direção do Centro. Os dados foram estruturados de maneira a serem trabalhados por meio do programa estatístico Statistical Package for the Social Sciences -SPSS.

Na análise dos dados utilizou-se as seguintes ferramentas estatísticas:

Para variáveis que fazem parte da caracterização da amostra foi utilizada frequência simples, apresentados em valores absolutos e percentuais.

As dimensões de análise foram submetidas a um teste de fidedignidade de escala - Teste de Cronbach -; por convenção, quando o valor do alfa for superior a 0,65 a escala de medida é considerada aceitável.

Duas das dimensões concebidas, “Infra-estrutura & Ambiente” e “Acesso”, apresentaram um valor de Alfa inferior ao determinado como aceitável, tanto quando do pré-teste como na análise final do levantamento. O autor, em concordância com seu orientador, decidiram, mesmo assim, por manter sem alterações o grupo de variáveis indicadas pelas entrevistas de profundidade. Conseqüentemente, as duas dimensões citadas não foram tratadas como “blocos” neste estudo.

1. Infra-estrutura & Ambiente - Alfa = 0,4695
  2. Conjunto de Estabelecimentos - Alfa = 0,7596
  3. Lazer & Entretenimento - Alfa = 0,6956
  4. Acesso - Alfa = 0,3220
  5. Comodidade, Conveniência e Bem-Estar - Alfa = 0,7796
  6. Informação & Comunicação - Alfa = 0,7562
  7. Postura do *Shopping* em Relação aos Clientes - Alfa = 0,6976
- Serviços ao Cliente / Avaliação Geral - Alfa = 0,7220

Para identificar o grau de importância atribuído pelos entrevistados aos atributos apresentados, foram utilizadas médias, apresentadas no geral e por tipo de *shopping center*.

Visando à identificação das variáveis de maior importância na avaliação dos entrevistados, nas dimensões apresentadas, foi utilizado o teste de análise de regressão múltipla. Esta informação é obtida através de análise dos valores de “beta” ( $\beta$ ) que

indicam a influência que apresenta cada variável independente sobre a variável dependente.

Para identificar a existência ou não de diferenças no grau de importância do serviço ao cliente em relação ao tipo de empreendimento (*shopping* regional X descontos), sexo, idade e escolaridade, foi realizado um teste de variância ANOVA. Neste teste, busca-se averiguar se os grupos diferem entre si. Esta identificação se dá por intermédio do valor “F” (razão). Nos grupos (*shopping* regional e *shopping* de descontos) em que foram detectadas diferenças, buscou-se a averiguação intra-grupos. Aceitou-se o valor F como significativo a um nível de confiança de até 0,10.



## V. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção do trabalho, passar-se-á aos resultados da pesquisa realizada com 803 clientes de *shopping* de descontos e *shopping center* regionais de Porto Alegre, visando conhecer a opinião dos freqüentadores desses formatos de varejo sobre o serviço ao cliente efetivamente oferecido ou serviço potencial. Procurou-se, para efeito de representatividade, um equilíbrio na composição da amostra quanto ao sexo: 47,7% da amostra foi composta por homens, com 52,3% de mulheres. Para cada *shopping center*, tomou-se o cuidado de realizar entrevistas em quatro diferentes períodos, (dia de semana durante o dia - 38,6%, dia de semana à noite - 13%, sábado -23,5% e domingo - 24,9%), para uma amostra o mais fiel possível ao universo de freqüentadores. Quanto à variável “faixa etária”, não obstante a predisposição à utilização de cotas, houve predominância de um público jovem, concentrando-se na faixa de 10 a 19 anos (32,2%) e entre 20 e 29 anos de idade (20,5%), considerado como o principal público dos empreendimentos disponíveis na cidade.

Já no que tange ao seu grau de escolaridade, este apresentou uma significativa freqüência - no *shopping* de descontos - de pessoas que concluíram o segundo grau (31,8%), havendo uma distribuição homogênea entre os demais graus de instrução. Para a população pesquisada nos *shoppings* regionais, a escolaridade é mais alta, estando a faixa de pessoas com escolaridade superior completa ou incompleta (37,3%) quase tão alta como a de segundo grau completo ou incompleto (40,6%) (vide tabelas “caracterização da amostra” - Anexo III ).

## 1. **Oferta de Serviço dos Estabelecimentos Pesquisados**

São apresentados aqui os serviços oferecidos aos clientes pelos shopping centers pesquisados, com base nas entrevistas com seus administradores de marketing, material informativo e matérias na mídia.

### A. Serviços ao Cliente oferecidos por *shopping center* regionais<sup>72</sup>:

- *Shopping* coberto e isolamento climático pelo ar condicionado
- Ambiente aprazível
- Patrocínio de benfeitorias e obras públicas
- Relações-Públicas
- Seletividade e restrição do número de pesquisas efetuadas no *shopping*, para não interromper o lazer dos clientes.
- Rua de serviços (chaveiro, loteria, oficina de relógios, lavanderia, correios, tabacaria, locadora de vídeo, etc.), sendo que esses serviços iniciam em horário especial, às 9h, para maior conveniência do cliente.
- Estacionamento gratuito / Manobristas para Estacionamento VIP.
- Pesquisas qualitativas de imagem e de avaliação das campanhas publicitárias
- Balcão de informações e resposta a todos os formulários de sugestão nele preenchidos
- Limpeza, pois algumas consumidoras consideram-no extensão de sua casa.
- Folder informativo
- Fone de informações
- Empréstimo de carrinho de bebê e de cadeira de rodas (sendo uma elétrica)
- Fraldário no banheiro feminino
- Fraldário independente do banheiro feminino, por causa dos pais solteiros (em breve).
- Ônibus turístico gratuito (com passagem diária pelos principais hotéis de POA), que eventualmente atende pedidos de viagens especiais para escolas, agências de turismo, congressos e hotéis.
- Ponto de encontro (praça)
- Mix de lojas completo de lojas, serviços e lazer, orientado ao cliente e que atende a diferentes classes sociais, e com as lojas mais expressivas de cada segmento. / Filosofia de ação, de ser o melhor e estar verdadeiramente voltado ao cliente
- Postura de deixar os clientes à vontade, tanto clientes finais como lojistas
- Ambientação normal e de datas festivas & paisagismo
- Ambulância / Ambulatório médico c/ auxiliar de enfermagem
- Médico no ambulatório<sup>73</sup>.

<sup>72</sup> Nem todos os serviços listados são oferecidos por ambos os *shoppings* pesquisados.

<sup>73</sup> O Diário Oficial de Porto Alegre publicou em 22 jan. 1997 lei obrigando os centros comerciais e

- Agrupamento de lojas por atividade e camada de consumo, para permitir a compra comparada.
- Fácil acesso por localização, linhas de ônibus e lotação
- Ponto de táxi
- Floricultura
- Farmácias
- Banco de dados com clientes cadastrados, que esporadicamente recebem alguma informação sobre liquidação, convites para desfiles.
- Inovação (ser o primeiro a oferecer serviços inéditos)
- Homepage na Internet, com informações gerais
- Desfiles das Coleções de Moda e catálogo encartado na mídia impressa, alusivo aos desfiles e lançamentos de cada estação
- Detalhes no equipamento (por exemplo, cinzeiros próximos às colunas e longe das portas das lojas, para evitar aglomeração de fumantes / funcionários
- Eventos e exposições, com intenso calendário promocional
- Equipe de segurança com atuação sutil e discreta
- Agências bancárias / Caixas Eletrônicos / Câmbio
- Classificados de jornal
- Cabeleireiro
- Praça de Alimentação
- Confeitaria
- Cafeteria
- Montanha russa em ambiente fechado
- Cinemas
- Envolvimento comunitário (Dia do Colesterol, Doação de Sangue, Urna Eletrônica, etc.).
- Ciclo de Palestras Técnicas para os lojistas (que, presume-se, terminaria por refletir em um melhor serviço ao cliente final)

#### B. Serviço ao Cliente oferecido pelo *shopping* de descontos

- Estacionamento gratuito
- Orientação para Preço X Qualidade nos produtos ofertados.
- Sonorização, possibilitando o uso pelo cliente.
- Busca de parcerias para viabilizar os serviços a serem prestados.
- Disposição de atendimento pessoal do cliente pela gerência de marketing.
- DCTur - transporte gratuito para os clientes do *shopping*, desde o Centro de Porto Alegre
- Terminal de venda de passagens rodoviárias
- Quiosque de informações

---

shopping centers com mais de 50 lojas a manterem à disposição dos clientes um médico clínico-geral e um ambulatório durante seu horário de funcionamento (Jornal Zero Hora, 23 jan. 1997).

- Equipe de segurança
- Horário de atendimento ampliado (como demais *shoppings* de Porto Alegre)
- Abertura aos domingos e feriados, com atendimento das lojas pelos proprietários.
- Publicidade dos eventos e informações por volantes impressos
- Rua de Eventos, com shows gratuitos semanais<sup>74</sup>.
- Centro de diversões Redemption Center<sup>®</sup>, Túnel do Terror, além do *Roller Place*<sup>®</sup>, a maior pista de roller coberta do Estado
- Recreação infantil com supervisores treinados.
- Atividades de lazer e esporte, no verão (Verão Vivo DC / SESC / Bandeirantes).
- Acesso a informações por telefone e e-mail, divulgados nos anúncios e volantes impressos.
- Sanitários
- Ambulatório com enfermeira e veículo à disposição, para remoções.
- Brigada de incêndio treinada para Primeiros Socorros.
- Apoio comunitário em eventos diversos (Eleições, Vacinação, Saúde Dentária, etc.)
- Praças de alimentação e lazer
- Publicidade na mídia
- Indicações viárias em vários pontos da cidade, até a entrada do estabelecimento
- Programação visual diferenciada.
- Mix de lojas completo, que inclui serviços bancários e farmácia.
- Bus Shop (terminal rodoviário que permite despacho de mercadorias para o Interior do Estado desde as lojas em que foram realizadas as compras, por intermédio de um serviço de guarda-volumes especial para clientes cadastrados, em geral varejistas)
- Cupons de descontos enviados para a residência de moradores de Porto Alegre.

---

<sup>74</sup> O espaço para shows comporta até 20 mil pessoas (em pé) e com um pavilhão de 4 mil m<sup>2</sup>, que atrai inclusive promotores de eventos de São Paulo e Rio de Janeiro (Fernando Lopes, “Bons Negócios Perto da Fronteira”, Gazeta Mercantil, Semanário do Mercosul, 20 maio 1996).

## **2. Dimensões de Serviço ao Cliente**

As variáveis incluídas no questionário foram agrupadas, por similaridade, em sete dimensões de serviço ao cliente. O critério para colocar determinada variável em determinada dimensão de serviço, bem como a própria escolha da denominação de cada dimensão, foi o entendimento do pesquisador em relação à percepção dos clientes pesquisados, que referiam-se a conceitos abrangentes como “bem-estar”, “facilidade de acesso” e outros, somados a exemplos da literatura revisada.

As sete dimensões estão a seguir apresentadas<sup>75</sup>:

- 1. Infra-estrutura & Ambiente**
- 2. Conjunto de Estabelecimentos**
- 3. Lazer & Entretenimento**
- 4. Acesso**
- 5. Comodidade, Conveniência e Bem Estar**
- 6. Informação & Comunicação**
- 7. Postura do *Shopping* em Relação aos Clientes**

---

<sup>75</sup> Observe-se que nos grupos focais do estudo de LENGLER (1997), as dimensões de serviço de 1 a 5, ainda que não sob este nome, aparecem como determinantes de ida de clientes aos *shopping centers* de Porto Alegre e Montevideo.

## A. INFRA-ESTRUTURA & AMBIENTE

Estão reunidos sob esta denominação, na tabela 2, fatores entendidos como serviços pelos cliente que dizem respeito ao equipamento físico do *shopping* e sua ambientação. McCLOUD (1990) argumenta que um ambiente agradável de uma forma geral (iluminação, mobiliário, arquitetura, sinalização) é um importante componente do serviço ao cliente em *shoppings*. Nas entrevistas em profundidade deste estudo, ficou patente que o ambiente como um todo é motivo de encantamento e atratividade do cliente ao formato *shopping center*, aspecto que foi recentemente ratificado em outro estudo desta Universidade, de LENGLER (1997).

Esta dimensão, como foi ressaltado na descrição do tratamento estatístico, na metodologia, apresentou um alfa de Cronbach inferior ao aceitável, de 0,65. Será portanto, analisada como um conjunto de variáveis medidoras - embora não exaustivas - da dimensão de infra-estrutura e ambiente. Assim, há outros componentes que explicam o bloco “infra-estrutura”, mas não entraram neste estudo pois já teriam sido pesquisados anteriormente e nada agregariam ao conhecimento de varejo em *shopping center*, tais como, ar-condicionado, iluminação abundante, e outros, como viu-se na etapa exploratória<sup>76</sup>. A inclusão de “toilettes em vários pontos do *shopping*” é algo por si esperado, mas surgiu repetidamente nas entrevistas em profundidade, em função de o maior *shopping* em área em Porto Alegre oferecer toilettes em não mais que um local, no segundo andar, fato que gera insatisfação em seus frequentadores.

---

<sup>76</sup> Kenyon, Kevin. O Design Pode Influenciar na Qualidade da Segurança do *Shopping*. *Shopping Centers*, nº 97, mar. 1997.

Tabela 2 - Importância dos serviços ligados à infra-estrutura e ambiente

Itens	SHOPPING DE DESCONTOS	REGIONAL	Média
Toaletes em vários pontos do <i>shopping</i>	4,51	4,57	4,54
<i>Shopping</i> grande e espaçoso	4,44	4,61	4,52
Decoração adaptada a cada data festiva (Natal, Páscoa.)	4,40	4,52	4,46
<i>Shopping</i> coberto	3,90	4,55	4,23
Disponibilidade de uma área aberta anexa ao <i>shopping</i> para eventos e exposições	4,14	4,00	4,07
Área exclusiva para fumantes	4,06	3,93	3,99
Sofisticação na arquitetura e no design das instalações	3,87	4,00	3,93
Música ambiental	3,91	3,64	3,77
Perfume no ar (ambiente perfumado)	2,84	2,95	2,89
Avaliação Geral da Infra-Estrutura & Ambiente	4,56	4,59	4,58

Alfa = 0,4695

O fato de terem sido atribuídos graus elevados para que um *shopping* seja “grande e espaçoso”, além de coberto, poderia colocar em dúvida a questão do sucesso mercadológico de formatos como *shopping* de vizinhança e os *strip centers* em Porto Alegre, em contraste com os Estados Unidos, onde estes formatos são bastante populares.

Não obstante, é preciso destacar que o entrevistado foi levado a avaliar “um *shopping center* como este em que você está agora”, ou seja, explicava-se-lhes que suas respostas deveriam basear-se no formato “*shopping* de descontos” ou “*shopping center* regional”, que por si só são formatos maiores em área que os *shoppings* de vizinhança. O resultado deste item vai ao encontro da pesquisa de EPPLI & SHILLING (1997), que indica que o tamanho de um *shopping center* é um fator mais importante que a distância de sua localização, com os consumidores deslocando-se preferencialmente para *shoppings* maiores, em detrimento de empreendimentos menores, ainda que tenham de percorrer uma distância maior para tal. Igualmente, nas entrevistas em profundidade do presente estudo houve comentários, entre os entrevistados que conheciam empreendimentos norte-americanos, que nossos *shoppings* regionais são mais modestos em tamanho que os *shoppings* regionais dos Estados Unidos, e “quanto maior, melhor”.

Artigo de Nancy Cohen (1996) colocava o design em geral de um *shopping* como vital para seu posicionamento no mercado, e que sobretudo o piso desempenharia um papel essencial na imagem percebida pelo cliente. A presente pesquisa sugere que é mais importante, para o mercado, que um *shopping center* seja grande e espaçoso do que seja sofisticado em suas instalações.

Um item a ser avaliado com reserva é a importância de uma área exclusiva para fumantes. Ainda que tenha sido julgada próximo ao ponto máximo de indispensabilidade (5), deve-se ressaltar que, antes de uma tomada de decisão com base nesse dado, seria indicada uma pesquisa específica junto a freqüentadores fumantes, visando prever como estes reagiriam frente à decisão de implantação de uma área para fumantes.

Na etapa exploratória da pesquisa, a música ambiental e o ambiente perfumado foram vistos com ressalva, pois foi levantado que seria muito difícil chegar-se a uma música ou aroma que agradasse a todos. A experiência de um *shopping* argentino ilustra o risco de uma quantidade de perfume no ar que parece ideal à administração, entretanto é considerada excessiva por parte dos clientes (Noticias, 19 jul. 1997).

Uma expert norte-americana em varejo, em palestra para lojistas de *shoppings* do Grupo Renasce, argumentou que toda experiência de compra é um momento mágico, de ilusão, com os varejistas e vendedores atuando como um teatro, ajudados pela iluminação, atmosfera das lojas, vitrinas e elementos afins (Meio & Mensagem, 9 set. 1996), pelo que a música ambiental e perfume teriam sido julgados com uma média alta; entretanto, tal não se verificou no presente estudo.

Foi atribuída uma média 3,87 (vide tabela 2) para a sofisticação na arquitetura e no design das instalações do *shopping* de descontos, relativamente baixa se comparadas às médias gerais, mas em considerando 3 um ponto central, a média está na direção de “importante”, o que contrasta com a idéia que o mercado faz dos *outlets* americanos, em geral muito mais despojados e com menor nível de serviço que os *outlets* brasileiros. Um fator que pode ter influenciado na média apresentada é o fato de a unidade de pesquisa escolhida - Distrito Comercial Navegantes, único *outlet* do Sul do País e portanto única referência desse formato para nossos consumidores - possuir uma arquitetura especial, que



Ihe valeu um prêmio do Instituto dos Arquitetos do Brasil. Um estudo anterior (BLOCH, RIDGWAY & DAWSON, 1994) não havia obtido, dos entrevistados, indicação de relevância de aspectos como arquitetura e design de um *shopping center*, mas o mesmo estudo afirma que não se deve pensar nestes aspectos como não importantes, pois poderiam ser já esperados pelo consumidor. Ou seja, uma arquitetura e design adequados e modernos não chamam a atenção do cliente, no entanto a falta disso poderia ser percebida negativamente.

Outro ponto relevante é a média 4,40 (vide tabela 2) atribuída à decoração festiva para o *shopping* de descontos, o que leva a crer que, mesmo em uma compra em formatos de “varejo de valor”, onde a compra deveria ser de caráter utilitário e racional, baseada no preço da mercadoria, o consumidor importa-se com o caráter experiencial da compra, do ambiente do formato varejista em que está e com a atmosfera que se cria em torno do ato e do ponto-de-venda.

A existência de uma área aberta junto ao *shopping*, para eventos e exposições, deve ser objeto de uma avaliação criteriosa por parte dos administradores de marketing, haja vista que é algo considerado importante, possivelmente pelo fato de o *shopping center* hoje ser percebido como uma instituição, um ponto de referência comunitário. Entretanto, o alto custo imobiliário para tal disponibilização pode levar o *shopping* a oferecer sua área de estacionamento para a realização de eventos, o que, levando-se em conta o aumento de tráfego gerado por um evento, seria um contra-senso, pela maior demanda de vagas no estacionamento durante a realização do evento.

## B. CONJUNTO DE ESTABELECIMENTOS

É o mix de operadores do empreendimento, conforme explicitado na Tabela 3. Um estudo de EVANS, CHRISTIANSEN & GILL (1996) sugere que, como os *shopping centers* regionais freqüentemente possuem um mix de operadores muito similar, pode haver pouca fidelidade a um *shopping* por si, na medida em que as lojas individuais às quais o consumidor é fiel estão ali representadas. Isso pode tornar, por conseguinte, um mix de operadores diferenciado um fator diferencial muito expressivo no contexto mercadológico atual da indústria de *shopping centers*.

*Tabela 3 - Serviços ligados ao Conjunto de Estabelecimentos*

<b>Itens</b>	<b>SHOPPING DE DESCONTOS</b>	<b>REGIONAL</b>	<b>Média</b>
Posto bancário (banco / caixa eletrônico)	4,76	4,84	4,80
Supermercado	4,41	4,66	4,54
Correio	4,35	4,54	4,45
Posto da Companhia Telefônica	4,48	4,41	4,44
Lojas de renome (as mais conhecidas) em cada segmento	4,21	4,66	4,44
Tabacaria / Revisteria	3,99	4,13	4,06
Rua de Serviços (Casa lotérica, Chaveiro, Oficina de Relógios, Sapateiro, Lavanderia, Fotocópias - Xerox-,etc.)	3,94	4,12	4,03
Floricultura	3,89	3,87	3,88
Agência de turismo / Casa de Câmbio	3,75	3,93	3,84
Locadora de vídeo	3,76	3,89	3,82
Posto de venda de passagens da Rodoviária	3,85	3,66	3,76
Salão de beleza	3,38	3,79	3,59
Posto de classificados de jornal	3,35	3,53	3,44
Lavagem de carros	2,90	3,18	3,03
Academia de ginástica	2,98	2,83	2,90
Capela	2,37	2,58	2,47
Avaliação Geral do Conjunto de Estabelecimentos	4,18	4,41	4,29

Alfa = 0,7596

Na opinião dos clientes, conforme a etapa exploratória, há o entendimento do mix de operadores como um serviço prestado pelo *shopping*. Assim, ainda que uma empresa

de fotocópias seja uma operação do *shopping*, que lhe gera um retorno financeiro por operar no empreendimento, é visto como um serviço prestado pelo estabelecimento como um todo.

O item “capela” é considerado como pouco importante, não obstante seja oferecido em alguns *shoppings* da Região Sudeste do Brasil. Para saber-se, entretanto, se é algo de pouca importância ou se é percebido como incompatível em um equipamento do tipo *shopping center* (*templo espiritual no templo de consumo*<sup>77</sup>) pela população ou parte dela, haveria necessidade de uma nova pesquisa, focada neste tópico. Um fato que, à mesma época desta pesquisa poderia apontar para uma possível não aceitação das pessoas em aceitar mesclados os conceitos de “fé” e “consumo” foi a enérgica reação pública à instalação de um centro de compras e serviços, com mais de 700 operadores, junto à Basílica de Aparecida, São Paulo (MEZAROBBA, 1997).

A alta média apontada para o item “supermercado” vai ao encontro da afirmação de um empreendedor de *shopping centers*, que declara serem os supermercados grandes âncoras geradoras de fluxo, e que as pessoas iriam aos *shoppings* diferentemente em dois dias: um, quase que exclusivamente para ir ao supermercado, e outro, para as demais compras e lazer em geral (Revista AGAS, ago. 1997).

De um modo geral, os serviços ligados ao mix de operadores receberam uma média mais alta do grau de importância pelos frequentadores de *shopping* regional que do *shopping* de descontos. Tendo-se em vista que a maior parte desses operadores questionados eram de serviços, supõe-se que esse tipo de operação não é tão importante para o cliente de *shopping* de descontos como o são os operadores de venda de mercadorias, em contraste com o frequentador de *shoppings* regionais, que valorizaria os operadores de serviço em um nível mais alto.

---

<sup>77</sup> Alguns estudiosos apontam que o chavão “templo de consumo”, comum na mídia em relação a *shopping centers*, não é despropositado, na medida em que arquitetos e empreendedores constroem novos equipamentos cada vez com mais elementos típicos de igreja, como pórtico em arco pleno, pirâmides, triângulos ou torres com desenhos que lembram cúpulas de templos religiosos (SUNG, 1996).

### C. LAZER & ENTRETENIMENTO

Trata-se aqui dos aspectos lúdicos do *shopping*, fora a experiência de compra de produtos *per se*, conforme ilustrados na Tabela 4 a seguir.

Tabela 4 - Serviços ligados ao Lazer & Entretenimento

Itens	SHOPPING DE DESCONTOS	REGIONAL	Média
Cinema	4,72	4,79	4,76
Bares & Cafés	4,73	4,75	4,74
Área de lazer infantil	4,51	4,45	4,48
Eventos culturais (shows diversos, desfiles, peças de teatro, exposições, etc.)	4,45	4,37	4,41
Eventos esportivos	3,70	3,52	3,61
Boliche	3,44	3,79	3,61
Jogos eletrônicos	3,64	3,47	3,56
Danceteria	3,15	3,28	3,22
Pista de roller	3,01	2,92	2,96
Avaliação Geral do Lazer & Entretenimento	4,41	4,55	4,48

Alfa = 0,6956

Com relação a esta dimensão, a conferência de 1996 do ICSC sobre Varejo & Entretenimento apontou que há ainda muita controvérsia sobre a real definição de entretenimento em *shopping centers*, mas que há consenso sobre ser mais que somente o cinema. Entretenimento incluiria aspectos como varejistas interativos, restaurantes temáticos e até uma arquitetura diferenciada (HOGAN & MANDER, 1996). Desde a implantação da primeira estrutura de lazer em um *shopping* brasileiro, em 1982, os formatos de oferta de entretenimento estão cada vez mais diferenciados (*Shopping Centers*, set. 1997)

Quanto maior o tempo de permanência dos clientes nos *shopping centers*, maior sua tendência de realizar um volume maior de gastos (JONES, 1994), o que deve levar os empreendimentos a, com atividades de entretenimento e lazer, fazer com que os consumidores passem maior tempo nesses locais (LENGLER, 1997). Tal inferência denota a atenção que deve ser dada a essa dimensão de serviços ao cliente, do ponto de vista do sucesso de vendas do *shopping center*.

Os cinemas são apontados como a grande âncora de lazer dos *shopping centers*, gerando tráfego sobretudo nos finais de semana. A praça de alimentação convencional não foi pesquisada, por já ser algo normalmente esperado pelos clientes, constituindo-se em uma necessidade de lazer, entretenimento e funcionalidade, conforme diversas pesquisas anteriormente realizadas, reportadas na literatura de marketing. Cabe registrar, entretanto, que alguns dos entrevistados expressaram seu desejo de que as praças de alimentação tivessem garçons, dispensando-os de ir ao operador de *fast food* para fazer seu pedido e, só após, sentar-se na praça. Por sua vez, cafés e bares aparecem como promissores para o varejo de *shoppings*, com muitos comentários na etapa qualitativa desta pesquisa, onde os entrevistados manifestaram necessidade de mais opções de bares do tipo “happy hour” e, para uns poucos, até uma danceteria seria bem-vinda aos *shoppings centers* da cidade.

É relevante notar que, embora a vocação de um *shopping* de descontos seja a relação custo-benefício, o *valor* nas compras, a avaliação geral da dimensão “lazer e entretenimento” foi tão importante neste formato de empreendimento (4,41) quanto o foi no *shopping* regional (4,55). No Brasil, mesmo os *shoppings* no formato *outlet* vêm incorporando lazer em seu equipamento, como o caso do Off Price Raposo, na zona oeste de São Paulo, que inaugurou em 1996 com 8 salas de cinema e área de lazer infantil (BALARIN, 1996).

#### D. ACESSO

A tabela 5 demonstra serviços que facilitam a forma de o cliente chegar ao empreendimento.

*Tabela 5 - Serviços ligados ao Acesso*

<b>Itens</b>	<b>SHOPPING DE DESCONTOS</b>	<b>REGIONAL</b>	<b>Média</b>
Fácil acesso por transporte coletivo	4,76	4,74	4,75
Estacionamento gratuito	4,73	4,58	4,66
Linha de ônibus interligando os vários <i>shoppings</i> da cidade	4,46	4,33	4,40
Transporte coletivo especial e gratuito para os clientes	4,04	3,71	3,88
Estacionamento pago com seguro incluído	3,30	3,42	3,36
Avaliação Geral do Acesso	4,59	4,51	4,55

Alfa = 0,3260

Esta dimensão de serviço ao cliente apresentou um coeficiente Alfa inferior ao convencionado como aceitável, que seria 0,65. Uma das possibilidades para explicar-se o fato talvez esteja em que itens como “horário de funcionamento”, “portas automáticas”, “acesso pela internet” e outros poderiam ser representativos da dimensão “acesso” (ou, se pensarmos na tipologia de Sterling & Lambert, serviços ligados à distribuição em marketing), mas optou-se por agrupá-los em outras dimensões onde igualmente fariam sentido, com base em uma linha de raciocínio lógico e nas entrevistas em profundidade.

O leitor pode apontar uma eventual contradição entre o alto grau para ambos fácil acesso por transporte coletivo e a existência de estacionamento, já que o uso de um desses serviços excluiria o outro. Poder-se-ia especular que os respondentes ou alternam as duas formas de chegar ao *shopping* (automóvel particular X transporte coletivo) ou, a exemplo do item “instalações especiais para deficientes” - em outra dimensão pesquisada - o respondente, mesmo não utilizando o serviço, considera-o socialmente importante, refletindo uma preocupação social ou moralmente ética de democratização do empreendimento.

O grau de importância de uma linha de ônibus que interligasse os vários *shoppings* do município era uma curiosidade científica do pesquisador que terminou por apontar uma

média relativamente elevada. A ligeira superioridade do grau atribuído neste item para os respondentes do *shopping* de descontos em relação aos respondentes do *shopping* regional talvez possa ser explicada se pensarmos que, enquanto em um *shopping* regional o visitante alia compras e lazer, visitantes do *shopping* de descontos utilizariam este formato para as compras, mas desejariam uma linha de ônibus para outro *shopping* onde a oferta de lazer (digamos, cinema) é mais completa.

O estacionamento gratuito é um dos serviços considerados mais importantes pelos clientes, tendo obtido o segundo lugar de importância nesta dimensão de serviços ligados ao acesso ao estabelecimento. A polêmica que se instaurou quando da tentativa de cobrança do estacionamento do Praia de Belas *Shopping Center*, no final de 1997, após cinco anos de estacionamento gratuito, pode ilustrar bem a consciência do mercado a respeito desse tópico.

Na etapa qualitativa do presente estudo foram freqüentes as queixas quanto ao tamanho e organização dos estacionamentos dos *shoppings* porto-alegrenses, o que pode ser preocupante do ponto de vista gerencial, haja vista que “estacionamento sem *flanelinhas*” foi um dos aspectos que mais sobressaíram nas respostas à pergunta de “por que as pessoas freqüentam *shopping centers*”.

Em São Paulo (VASSALLO, 1996), onde a polêmica pela adoção ou não do estacionamento pago é grande, associações de lojistas de *shopping* afirmam que as vendas diminuiriam na ordem de 20% após a cobrança do estacionamento, enquanto os administradores dos empreendimentos alegam que esse controle diminui a quantidade de pessoas que abusam do estacionamento, deixando ali seus carros para dirigir-se ao seu trabalho, por exemplo, e não comprar nada no *shopping* (o uso indevido, dessa forma, segundo alguns, chegaria a 20% das vagas). Em Porto Alegre, a cobrança se dá somente no Rua da Praia *Shopping*, no centro da cidade. Conforme SCHIAVON (1998), as cancelas para entrada de veículos no estacionamento dos *shoppings*, para que se faça o controle dos pagantes do estacionamento, podem ser percebidas pelo consumidor como barreiras para seu ingresso no estabelecimento, fazendo que com dê sua preferência para um concorrente que ofereça o ingresso sem obstáculos físicos ou financeiros.





## E. COMODIDADE, CONVENIÊNCIA & BEM ESTAR

Reúnem-se nesta seção serviços que colaboram para tornar a ida ao *shopping* uma experiência prazerosa e confortável, apresentados na Tabela 6. Aqui inclui-se a segurança, que é uma dimensão meio, e não fim, ou seja, com a segurança proporcionada pelo *shopping*, o objetivo final é conseguir o bem estar e tranqüilidade do cliente<sup>78</sup>. Registre-se, não obstante, que o termo “segurança” foi muito utilizado pelos respondentes da etapa qualitativa deste estudo, sobre os motivos de as pessoas freqüentarem *shopping centers*.

---

<sup>78</sup> É interessante registrar a iniciativa de um *shopping center* argentino, que, em uma sofisticação no nível de segurança oferecido, dispõe de pulseiras com códigos de barras, para serem colocadas nos pulsos das crianças visitantes, de forma que, em caso de separação, os pais possam identificar imediatamente, em uma tela, onde estão seus filhos e, caso estes tentem sair do empreendimento, soa um alarme semelhante aos que são ativados em caso de mercadoria roubada de uma loja (Noticias, 19 jul. 1997).

Tabela 6 - Serviços ligados à Comodidade, Conveniência e Bem Estar

Itens	SHOPPING DE DESCONTOS	REGIONAL	Média
Instalações especiais para deficientes	4,82	4,89	4,86
Equipe de seguranças	4,86	4,86	4,86
Empréstimo de cadeira de rodas	4,74	4,82	4,78
Bancos (assentos) para descanso	4,77	4,76	4,77
Serviço médico	4,78	4,74	4,76
Brigada de incêndio	4,73	4,77	4,75
Várias escadas e portas de saída do <i>shopping</i>	4,59	4,77	4,68
Facilidades de deslocamento, como portas automáticas, elevadores e escadas rolantes	4,48	4,77	4,63
Instalações especiais para bebês (Fraldário & Empréstimo de carrinhos de bebês)	4,50	4,56	4,53
Ambulância	4,56	4,48	4,52
Pessoas que organizem o tráfego no estacionamento, para orientação dos motoristas	4,26	4,34	4,30
Garçons na praça de alimentação para atendimento nas mesas da praça	4,13	4,25	4,19
Proximidade / agrupamento de lojas do mesmo tipo para compra comparada	4,14	4,20	4,17
Serviço de intérpretes, para clientes estrangeiros	4,07	4,12	4,09
Abertura das lojas aos domingos	4,29	3,87	4,08
Guarda-volumes	3,75	4,06	3,91
Compra do ingresso do cinema por telefone	3,79	3,88	3,83
Serviço de cuidado de crianças, durante as compras dos pais	3,77	3,80	3,79
Abertura do <i>shopping</i> 24 horas	3,68	3,61	3,64
Pessoa que auxilie o cliente na escolha de lojas e mercadorias, com dicas e sugestões	3,49	3,49	3,49
Terminal rodoviário para despacho de encomendas para o Interior	3,47	3,35	3,41
Carregador de sacolas	2,91	2,89	2,90
Manobristas no estacionamento	2,70	2,72	2,71
Avaliação Geral da Comodidade, Conveniência & Bem Estar	4,67	4,70	4,69

Alfa = 0,7796

Diferentemente da cultura de alguns *shoppings* do Rio de Janeiro e São Paulo, onde os lojistas pedem aos administradores que não situem suas lojas próximas às dos concorrentes, o agrupamento de lojas afins (*retailing cluster*) é visto com bons olhos pelo cliente, pois a proximidade facilita a compra comparada.

A abertura dos *shoppings* 24 horas/dia, embora tenha sido um item de serviço com boa expressividade durante as entrevistas em profundidade desta pesquisa, não foi avaliada com uma média alta nesta etapa quantitativa. Entretanto, a abertura aos domingos mostrou-se importante, o que pode ser entendido como uma ação a incentivar nos lojistas, sobretudo pela geração natural de tráfego em função dos cinemas. A abertura aos domingos foi considerada mais importante pelos respondentes do *shopping* de desconto, com duas explicações possíveis, no entender do pesquisador: o fato de a unidade pesquisada já funcionar aos domingos pode ter “ensinado” os consumidores a esperar por essa conveniência; em segundo lugar, como há uma parcela de clientes do Interior do Estado que compram vestuário para revenda, é possível que domingo seja o dia preferido para seu deslocamento a Porto Alegre e reabastecimento de estoque. Cabe observar que, em encontro de empreendedores e executivos de marketing dos *shoppings* de Porto Alegre (Gazeta Mercantil, 7 ago. 1997), há uma predisposição dos estabelecimentos a abrirem aos domingos, haja vista que no DC Navegantes o domingo já é o segundo melhor dia de vendas da semana, perdendo somente para o sábado. Somando-se a isso os resultados de LENGLER (1997), onde 6% de clientes pesquisados em Porto Alegre responderam ser domingo o dia ideal para realizarem suas compras em *shoppings*, é plausível que a medida de abertura acarrete em um incremento das vendas para esses estabelecimentos.

As relativamente baixas médias, em *shopping* regional, para os itens ligados à ampliação do horário de funcionamento, contrastam com a pesquisa de BARNES (1997), que aponta as horas de funcionamento como o atributo mais valorizado pelos clientes de *shopping center*, dentre um grupo de atributos ligados ao marketing de relacionamento em varejo.

No item “fraldário”, é interessante observar um aspecto surgido na etapa exploratória da pesquisa, qual seja o de que não somente é importante o empreendimento oferecer fraldário, como ainda oferecê-lo independente do banheiro feminino (e não um espaço deste), uma vez que é comum os bebês estarem só com os pais, seja por mera circunstância, seja pelo aparecimento social da figura do “pai solteiro”.

Um dos pontos de maior grau na avaliação dos clientes (4,86) é a existência de uma equipe de seguranças. Esta pode ser, talvez, a faceta mais evidente do conceito de segurança como um todo, que poderia envolver itens como brigada de incêndio e várias saídas do equipamento. Vale sublinhar que, para experts do setor, a boa segurança de um *shopping center* não somente evita os crimes, como previne processos legais por parte dos clientes, na medida em que o empreendimento pode ser responsabilizado por eventuais falhas na segurança (MANDER, 1996).

Um passo adiante além do serviço médico<sup>79</sup>, que é um serviço eminentemente prestado pelo próprio *shopping*, é a instalação de hospitais e centros médicos em *shopping centers*, como mais uma classe de operadores varejistas que buscam aproximar-se de seu público tendo em vista a conveniência de acesso (JAKLEVIC, 1996).

Um profissional que auxilie o cliente durante suas compras, com sugestões de mercadorias para uso pessoal ou presente, embora apontado nos Estados Unidos como um serviço valorizado e que ajuda a construir a lealdade do cliente (KASTNER, 1993) não figura aqui entre os mais expressivos deste bloco, tendo obtido a média 3,49 em ambos os tipos de empreendimento.

---

<sup>79</sup> O Diário Oficial de Porto Alegre publicou em 22 jan. 1997 lei obrigando os centros comerciais e *shopping centers* com mais de 50 lojas a manterem à disposição dos clientes um médico clínico-geral e um ambulatório durante seu horário de funcionamento (Jornal Zero Hora, 23 jan. 1997).

## F. INFORMAÇÃO & COMUNICAÇÃO

A tabela 7 é relativa aos facilitadores da interação entre *shopping* e cliente, seja pela publicidade, seja por qualquer outra forma de comunicação oferecida.

*Tabela 7 - Serviços ligados à Informação e Comunicação*

<b>Itens</b>	<b>SHOPPING DE DESCONTO S</b>	<b>REGIONA L</b>	<b>Média</b>
Indicação viária nas redondezas, com placas que mostrem o caminho de acesso ao <i>shopping</i>	4,78	4,72	4,75
Posto de informações	4,64	4,70	4,66
Fone de informações	4,45	4,52	4,49
Serviço de alto-falantes / sonorização interna	4,42	4,36	4,39
Divulgação do <i>shopping</i> , com publicidade e propaganda	4,46	4,21	4,34
Guia impresso informativo do <i>shopping</i>	4,27	4,27	4,27
Formulário para opiniões, críticas e sugestões	4,14	4,26	4,20
Quiosque de informações multimídia, para consulta pelo próprio cliente	4,17	4,18	4,18
Acesso pela internet	3,70	3,76	3,73
Comunicação do <i>shopping</i> recebida direto na casa do cliente (marketing direto)	3,76	3,68	3,72
Avaliação Geral da Informação & Comunicação	4,74	4,68	4,71

Alfa = 0,7562

É interessante atentar para a questão da publicidade de massa *versus* comunicação dirigida: Nos Estados Unidos, a comunicação de marketing dos *shopping centers* é centrada no marketing direto<sup>80</sup>, possibilitado pelos investimentos em banco de dados dos clientes. Por sua vez, este estudo mostra que a publicidade tradicional é avaliada com um grau de importância mais alto que a comunicação dirigida. É relevante ressaltar que a comunicação dirigida, que depende do conhecimento do cliente para ser eficaz, é uma tarefa difícil, como mostra o trabalho de BARNES (1997), com 700 clientes de *shopping centers*. Ainda que os clientes compartilhem sem problemas suas

<sup>80</sup> Depoimento de um dos administradores de marketing de *shopping* regional, durante a etapa exploratória deste estudo.

preferências de produto, idade ou hábitos de compra, mostram-se relutantes em revelar seus *hobbies*, grau de escolaridade, formas preferidas de pagamento e, sobretudo, questões como datas de aniversário, idade de membros da família e sua renda.

McCLOUD (1990) lembra que a música pode ser usada para o controle do público alvo; por exemplo, para afastar adolescentes indesejáveis de um *shopping center*, se for usada uma música do tipo “ambiental”, baixa o bastante para não atrapalhar a conversação, mas alta o bastante para ser ouvida pelos jovens. Já ALLEN (1994) alerta que o sistema de som pode ser muito melhor utilizado que simplesmente para avisos ou música. Alguns *shoppings* têm sua rádio própria, com entrevistas de visitantes ilustres, previsão do tempo, ofertas de operadores do *shopping* e outras informações, tornando-se praticamente uma atração à parte no empreendimento

Um dado que chama a atenção nos resultados é de que a tradicional comunicação mercadológica pela publicidade, do *shopping*, não é tão importante para os frequentadores como o é a sinalização viária, com as placas indicativas que auxiliam o cliente a chegar ao estabelecimento, que se configura em uma mídia mais funcional e institucional, além de mais perene.

O item fone de informações apresentou uma alta média geral (4,49) - não desdobrado entre telefone convencional ou gratuito -, observando-se que o estudo de BARNES (1997) igualmente mostra uma alta valorização, por clientes de *shopping center*, ainda que a variável pesquisada tenha sido de um fone DDG 0800 (gratuito).

Os quiosques multimídia de informação, que em estudo de 1996 (CLODFELTER) foram apontados como uma utilização de tecnologia que seria bastante difundida em futuro próximo nos *shopping centers*, não se localizam aqui entre os de mais alta média de importância.

## G. POSTURA DO SHOPPING EM RELAÇÃO AOS CLIENTES

Trata da filosofia empresarial do empreendimento, já que serviço ao cliente não é uma função, mas um conjunto integrado de funções e atitudes em prol do cliente (SLONGO, 1996) e está apresentada pela Tabela 8. McCLOUD (1990) assevera que, ao preocupar-se com a comunidade na qual pertence, e oferecer-lhe um mix adequado de serviços, a administração do empreendimento, mais do que serviços específicos, está projetando é a sua postura. Da mesma forma, o diretor de um grande grupo empreendedor brasileiro indica que a interação *shopping/comunidade* em ações de caráter não-comercial, mais que uma tendência, é uma necessidade nos anos a seguir (CARVALHO, 1997).

*Tabela 8 - Serviços ligados à Postura do Shopping em Relação aos Clientes*

<b>Itens</b>	<b>SHOPPING DE DESCONTOS</b>	<b>REGIONAL</b>	<b>Média</b>
Inovação constante nos serviços ao cliente	4,66	4,70	4,68
Buscar atender às necessidades e desejos de seus clientes, com base em pesquisas	4,56	4,64	4,60
Resposta a cada sugestão e opinião dada pelos clientes	4,47	4,45	4,46
Acesso fácil à direção do <i>shopping</i>	4,42	4,46	4,44
Envolvimento e apoio a eventos comunitários e campanhas públicas	4,31	4,45	4,38
Cartão de cliente especial / cliente freqüente	4,11	4,18	4,14
Advogado do cliente dentro do próprio <i>shopping</i> (defensor dos direitos dos clientes, “ombudsman”)	3,54	3,78	3,66
Avaliação Geral da Postura do <i>Shopping</i> em Relação aos Clientes	4,66	4,65	4,66

Alfa = 0,6976

Os resultados mostrados na tabela acima remetem ao conceito do produto ampliado *versus* produto esperado, onde, à medida em que um serviço é oferecido a um produto (produto ampliado) ele passa a ser já esperado pelo público, ávido, então, de renovadas inovações no serviço ao cliente agregado ao produto central.

Em contraste com os resultados deste estudo para o item “cartão de cliente

especial / cliente freqüente”, com média 4,14, um estudo de BARNES (1997) havia apresentado “presentes ao cliente pela adoção (preferência) de uma determinada operação varejista” como um dos atributos menos valorizados, dentre um grupo de atributos pesquisado. Uma possível explicação seria que premiações dessa ordem já são uma prática mais antiga e difundida nos Estados Unidos, não se constituindo, assim, em um elemento diferenciador relevante.

Um dos pontos de alta importância creditada pelos entrevistados, a pesquisa de necessidades e desejos dos clientes, é realizada por um dos *shoppings* regionais pesquisados até para a avaliação de cada campanha publicitária antes de ser veiculada na mídia (Meio & Mensagem, 16 jun. 1997).

Apontado pelos experts como um importante aspecto na atuação de um *shopping* (*Shopping Centers*, jul. 1997), o envolvimento comunitário revelou-se como valorizado sobretudo pelos clientes do formato *shopping center* regional. É um aspecto que vem sendo trabalhado de diversas formas, seja na construção de creches, adoção de praças, cursos de alfabetização de adultos, entre outros (*Shopping Centers*, set. 1997).

A tabela 9, a seguir, apresenta a média geral do grau de importância e serviços ao cliente.

*Tabela 9 - Avaliação Geral de Serviços ao Cliente*

<b>Item</b>	<b>SHOPPING DE DESCONTOS</b>	<b>REGIONAL</b>	<b>Média</b>
Avaliação Geral	4,64	4,68	4,66

Alfa = 0,7220

Em relação a diferenças na avaliação dos serviços entre usuários de *shopping center* regional e um *shopping center* de descontos, alguns aspectos se destacam. Uma informação que pode surpreender é o fato de o cinema ser apontado como de grande importância (4,72) mesmo para um *shopping* de descontos que, a princípio, tem sua motivação de tráfego não pelo lazer, mas pelo consumo de mercadorias. Tal pode ser visto



como uma oportunidade de investimento pelos administradores.

Da mesma forma que, a priori, clientes de *shopping* de descontos não deveriam atribuir alta importância para cinemas, haja vista a motivação básica de compra está centrada em uma relação Custo X Benefício favorável (varejo de valor), os eventos culturais são apontados, não obstante, como importantes (4,45).

Segundo a etapa exploratória do estudo, a imagem de *shopping center* para alguns é a de um ambiente elitizado. Contudo, o fácil acesso por transporte coletivo obteve um grau mais alto de importância que o item “estacionamento gratuito”. É igualmente curioso que a gratuidade do estacionamento possa ser um fator de cultura ou hábito regionais, pois no Centro do País é mais comum encontrar estacionamentos pagos que gratuitos. A rede Iguatemi, por exemplo, tem o Iguatemi Porto Alegre como o único no País onde o estacionamento é uma cortesia.

Note-se que, dos seis serviços com as médias mais altas, cinco estão relacionados com a integridade física dos clientes, o que confirma a visão do *shopping* como uma “ilha de segurança e bem-estar físico” em meio aos riscos urbanos.

Surpreendentemente, o item com a média mais alta (4,86 na avaliação global entre tipos de *shopping* e 4,90 na avaliação de *shopping* regional) na pesquisa é um dos serviços menos usados: instalações especiais para deficientes. Embora a parcela da população que efetivamente utilize esse serviço seja ínfima, os dados mostram que os clientes em geral são conscientizados a respeito da importância social e moral da disponibilidade dessas facilidades. Serviços ao cliente desabilitado são considerados tão importantes que alguns empreendimentos britânicos estudaram a implantação não somente das conveniências tradicionais como inclusive acrescentar membros do staff com domínio da linguagem de surdos-mudos, comunicação em Braille e avisos sonoros para orientação dos visualmente desabilitados (RILEY, 1994).

Poder-se-ia entender como uma contradição, nos resultados da pesquisa, o fato de a inovação nos serviços ser apontada como importante, mas os itens com maiores médias, de uma forma geral, são os serviços já oferecidos por essa indústria. Os dados

sugerem duas linhas de entendimento: a) a população é resistente em absorver novos serviços, ainda que valorize a inovação e b) os clientes julgam como importante o melhoramento contínuo dos serviços já existentes. De qualquer forma, o fato de os serviços já prestados serem os mais importantes revela o acerto da indústria em sua prestação básica de serviços ao cliente final.

Depois de analisado o grau de importância atribuído aos serviços prestados pelos *shopping*, buscou-se numa análise de regressão, e assim identificar a importância de cada uma das dimensões em estudo em relação à avaliação geral dos serviços.

### 3. Análise Por Regressão

A análise foi feita, inicialmente, pelas dimensões de serviço ao cliente, e após, por cada item que as compõem.

#### A. DIMENSÕES - Geral

*Tabela 10 - Regressão por dimensão de serviço ao cliente*

Dimensão de serviço ao cliente	DC	REG.	Geral
1. Postura do <i>shopping</i>	0,22 (1)	0,19 (1)	0.214
2. Informação e comunicação	0,12 (2)	0,14 (3)	0.128
3. Infra-estrutura e ambiente	0,09 (3)	0,03 (5)	0.068
4. Conforto, conveniência e bem estar	0,04 (5)	0,08 (4)	0.067
5. Conjunto de estabelecimentos	-0,10 (7)	0,15 (2)	0.008
6. Lazer e entretenimento	0,09 (4)	-0,09 (7)	0.001
7. Acesso	-0,02 (6)	-0,01 (6)	-0.012

Como percebe-se na tabela acima, a dimensão de serviços que mais contribui para a avaliação geral do serviços ao cliente final, como percebido por este, é a dimensão que agrupa serviços relacionados à postura do *shopping center vis-à-vis* seus frequentadores. A ordem de influência se diferencia, quanto às demais, por tipo de

estabelecimento. A maior disparidade se dá na dimensão “conjunto de estabelecimentos”, onde a formação de um mix de operadores abrangente e bem equilibrado tem mais influência para os clientes de *shoppings* regionais (2º lugar de influência) do que para os clientes do *shopping* de descontos (7º lugar). Outra diferença aparece na influência da “infra-estrutura & ambiente”, de maior peso para o *shopping* de descontos, justamente um formato de *shopping* a priori mais despojado de infra-estrutura para oferecer preços finais mais competitivos. Uma possível linha de raciocínio é de que para os frequentadores dos *shoppings* regionais, que atribuíram um grau de importância 4,59 para a infra-estrutura e ambiente como um todo (vide Tabela 2), estes aspectos não têm tanta influência sobre a avaliação geral por já fazerem parte do “produto esperado”, ao pensarem em *shopping center* regional, enquanto os frequentadores de *shopping* de descontos igualmente considerariam esses fatores importantes (4,56 - Tabela 2) com a diferença de serem significativos na avaliação geral, por não esperarem esses serviços do empreendimento.

## B. INFRA-ESTRUTURA & AMBIENTE - Regressão

Tabela 11 - Regressão dos serviços ligados à infra-estrutura & ambiente

	DC	REG.	Geral
10. Decoração adaptada a cada data festiva (Natal, Páscoa)	0,25 (1)	0,19 (1)	0.22
6. Música ambiental	0,17 (2)	0,13 (5)	0.163
3. Sofisticação na arquitetura e no design das instalações	0,13 (4)	0,13 (4)	0.141
4. Toaletes em vários pontos do <i>shopping</i>	0,04 (7)	0,17 (2)	0.107
5. Disponibilidade de uma área aberta anexa ao <i>shopping</i> para eventos e exposições.	0,12 (5)	0,06 (7)	0.098
2. Área exclusiva para fumantes	0,07 (6)	0,05 (8)	0.064
8. <i>Shopping</i> coberto	0,02 (8)	0,14 (3)	0.061
9. <i>Shopping</i> grande e espaçoso	0,14 (3)	0,08 (6)	0.012
7. Perfume no ar (ambiente perfumado)	0,01 (9)	-0,14 (9)	-0.003

Em relação à infra-estrutura e ambiente, a variável de serviço ao cliente que mais interfere nessa dimensão é a decoração adaptada a datas especiais, para ambos os tipos de empreendimentos, demonstrando uma grande importância do ambiente varejista surpreendentemente para o *shopping* de descontos, onde a princípio o comprador não estaria voltado a ambiente ou atmosfera criada pelo operador ou pelo *shopping* como um todo, mas pela relação custo x benefício (não por acaso, o slogan do empreendimento pesquisado é “Onde Tudo Custa Menos”).

Chama-se a atenção para o fato de o DC Navegantes ter um palco para apresentações de grupos musicais gratuitos, o que leva milhares de pessoas a visitá-lo nos finais de semana. Outros itens a serem salientados são “*shopping* coberto” e “*shopping* grande e espaçoso”, onde foi encontrada maior influência justamente do tipo de equipamento onde cada

cliente se encontrava. Por exemplo, para os respondentes de *shopping* regional há forte influência de o *shopping* ser coberto, bem como há grande influência para os respondentes do DC quanto a um *shopping* grande e espaçoso, como é o caso de nosso único *shopping* de descontos no Sul. Tal achado demonstra a percepção clara dos respondentes em relação ao tipo do *shopping* que se encontravam na hora da entrevista.

A música ambiental, que para os respondentes do *shopping* de descontos aparece em terceiro lugar como fator de influência na avaliação geral dessa dimensão, desce para a quinta posição nos *shoppings* regionais. Finalmente, o ambiente perfumado é o serviço ao cliente de menor influência nesta dimensão. Registre-se aqui o fato de ser um serviço potencial, não oferecido, efetivamente, pelos empreendimentos, e pode não ter influência pelo fato de nunca haver sido experienciado pelos respondentes.

## C. CONJUNTO DE ESTABELECIMENTOS

Tabela 12 - Regressão dos serviços ligados ao conjunto de estabelecimentos

	DC	REG.	Geral
26. Posto de venda de passagens da Rodoviária	0,27 (1)	0,14 (2)	0.202
16. Correio	0,19 (2)	0,10 (4)	0.155
23. Salão de beleza	0,19 (3)	0,08 (6)	0.144
22. Posto de classificados de jornal	0,17 (4)	0,07 (7)	0.130
27. Capela	0,12 (5)	0,09 (5)	0.112
25. Tabacaria / Revisteria	0,08 (6)	0,068 (8)	0.094
13. Agência de turismo / Casa de Câmbio	0,06 (8)	0,11 (3)	0.074
15. Posto da Companhia Telefônica	-0,00 (9)	0,14 (1)	0.053
14. Rua de Serviços (casa lotérica, chaveiro, oficina de relógios, sapateiro, lavanderia, fotocópias, etc.)	-0,01 (10)	0,05 (10)	0.018
24. Supermercado	-0,03 (12)	0,06 (9)	0.008
17. Floricultura	-0,05 (13)	0,05 (11)	-0.003
18. Lavagem de carros	-0,01 (11)	-0,12 (16)	-0.045
19. Locadora de vídeo	-0,09 (15)	0,01 (13)	-0.046
20 Lojas de renome (as mais conhecidas) em cada segmento	0,07 (7)	0,00 (14)	-0.064
21. Posto bancário (banco / caixa eletrônico)	-0,10 (16)	-0,05 (15)	-0.071
12. Academia de ginástica	-0,07 (14)	0,03 (12)	-0.126

Na avaliação da dimensão “conjunto de estabelecimentos”, a variável de serviço ao cliente com maior influência no geral e para o *shopping* de descontos é um “posto de venda de passagens da Rodoviária”, fator facilmente explicável pela composição do

público-alvo do DC Navegantes, formado em parte por varejistas do Interior do Estado, que vêm ao DC para comprar mercadorias, sobretudo linha mole, para revenda em suas cidades. Da mesma forma, o Correio é de grande influência na avaliação do *shopping* de descontos, pois facilitaria o despacho de encomendas para outros locais.

“Capela” e “Rua de serviços” são dois itens que influenciam de forma equânime nos dois tipos de estabelecimento, respectivamente na quinta e na décima posição.

A existência de um posto bancário, ou caixa eletrônico é um serviço de pouca influência na avaliação geral, o que contrasta com sua alta classificação de importância na dimensão “Conjunto de Estabelecimentos”, para ambos os formatos de empreendimento. O fato talvez se explique da seguinte maneira: o serviço é considerado importante, mas não influi para a avaliação geral da dimensão “Conjunto de Estabelecimentos” por já ser um serviço esperado, cuja existência os frequentadores nem levariam em conta para avaliar essa dimensão. Ao haver consenso nos respondentes sobre a alta importância de “posto bancário”, este aparece com pouca influência sobre a avaliação da dimensão de que faz parte.



## D. LAZER & ENTRETENIMENTO

Tabela 13 - Regressão dos serviços ligados ao lazer & entretenimento

	Descontos	Regional	Geral
34. Eventos culturais (shows diversos, desfiles, peças de teatro, exposições, etc.)	0,23 (1)	0,14 (5)	0.188
37. Área de lazer infantil	0,17 (3)	0,23 (1)	0.185
33. Danceteria	0,10 (5)	0,16 (4)	0.145
35. Jogos eletrônicos	0,18 (2)	0,14 (6)	0.145
31. Boliche	0,06 (7)	0,18 (3)	0.121
30. Bares & Cafés	0,03 (9)	0,20 (2)	0.104
29. Eventos esportivos	0,10 (6)	0,05 (7)	0.095
32. Cinema	0,14 (4)	-0,05 (9)	0.072
36. Pista de roller	0,05 (8)	-0,02 (8)	0.022

Para o *shopping* de descontos, o item de maior influência na dimensão “Lazer & Entretenimento” são os eventos culturais, contrastando com o *shopping* regional, onde esse serviço desce para a quinta posição de influência. Há a possibilidade de que tal influência se dê pela realização semanal de eventos gratuitos na Rua de Eventos do *shopping* de descontos pesquisado, e que atrai um público considerável ao empreendimento.

O “cinema”, item de pouca influência nos *shoppings* regionais - embora de alta importância (4,76 na média de avaliação de importância) - aparece com razoável influência no *shopping* de descontos, que ainda não oferece esse serviço. Por contraste, o item “Bares & Cafés”, com pouca influência na avaliação do lazer e entretenimento no formato *shopping* de descontos, figura com o segundo item de serviço mais influente no formato *shopping* regional. Efetivamente, na etapa exploratória deste estudo, boa parte dos entrevistados referiram-se à necessidade de um maior número de bares do tipo “happy

hour” nos *shopping* regionais da cidade.

## E. ACESSO

Tabela 14 - Regressão dos serviços ligados ao acesso

	Descontos	Regional	Geral
42. Linha de ônibus interligando os vários <i>shoppings</i> da cidade	0,24 (1)	0,37 (1)	0.316
43. Transporte coletivo especial e gratuito para os clientes	0,23 (2)	0,26 (2)	0.259
41. Fácil acesso por transporte coletivo	0,19 (3)	0,21 (3)	0.200
40. Estacionamento pago com seguro incluído	0,05 (4)	-0,04 (4)	0.003
39. Estacionamento gratuito	0,02 (5)	-0,06 (5)	-0.239

O grau de influência dos serviços ligados ao acesso é igual para os dois formatos de empreendimentos pesquisados, e o aspecto mais relevante parece ser o de que os serviços de maior influência são relativos a transporte coletivo, estando os serviços ligados a automóveis particulares como os de menor influência na avaliação dessa dimensão. Duas linhas de raciocínio podem derivar a partir dessa constatação: a) os *shopping centers* regionais não são tão elitizados quanto poderiam parecer em uma visão mais precipitada, e qualquer decisão envolvendo acesso por transporte coletivo é de grande influência sobre os frequentadores; e b) apesar de uma porcentagem de frequentadores ir de uma ou outra forma ao estabelecimento (transporte coletivo / transporte particular)<sup>81</sup>, há uma consciência social dos respondentes sobre a disponibilidade de um bom acesso por transporte coletivo para o empreendimento.

O item que aparece com menor influência nesta dimensão de serviços é o “estacionamento gratuito”. A baixa influência neste ponto tão polêmico pode se dar por uma

<sup>81</sup> O pesquisador não tem a informação sobre a forma de acesso ao *shopping* utilizada pelo respondente da pesquisa, e tampouco sobre a forma de acesso do universo de clientes dos estabelecimentos pesquisados, para uma análise mais percuciente neste ponto.

consistência nas respostas dos pesquisados, sobre a alta importância do serviço (4,66 na média geral de importância - Tabela 5).

## F. COMODIDADE, CONVENIÊNCIA & BEM ESTAR

*Tabela 15 - Regressão dos serviços ligados à comodidade, conveniência & bem-estar*

	Descontos	Regional	Geral
63. Serviço médico	0,06 (6)	0,25 (1)	0.145
64. Brigada de incêndio	0,15 (2)	0,06 (6)	0.120
58. Serviço de cuidado de crianças, durante as compras dos pais	0,15 (1)	0,04 (8)	0.099
62. Ambulância	0,04 (7)	0,11 (3)	0.094
67. Terminal rodoviário para despacho de encomendas para o Interior	0,13 (3)	0,04 (10)	0.090
56. Bancos (assentos) para descanso	0,03 (11)	0,10 (4)	0.078
50. Guarda-volumes	0,05 (7)	0,06 (7)	0.068
66. Várias escadas e portas de saída do <i>shopping</i>	0,005 (16)	0,15 (2)	0.065
61. Proximidade / agrupamento de lojas do mesmo tipo para compra comparada	0,04 (8)	0,06 (5)	0.064
47. Instalações especiais para bebês (Fraldário & Empréstimo de carrinhos de bebês)	0,08 (4)	0,02 (14)	0.060
60. Abertura do <i>shopping</i> 24 horas	0,08 (5)	0,04 (9)	0.043
55. Serviço de intérpretes, para clientes estrangeiros	0,03 (9)	0,03 (12)	0.038
48. Manobristas no estacionamento	0,03 (10)	-0,004 (19)	0.013
59. Abertura das lojas aos domingos	0,009 (14)	-0,01 (20)	0.010
53. Pessoa que auxilie o cliente na escolha de lojas e mercadorias, com dicas e sugestões	0,02 (12)	0,005 (16)	0.008
46. Compra do ingresso do cinema por telefone	-0,01 (17)	-5,7 (23)	-0.003
54. Pessoas que organizem o tráfego no estacionamento, para orientação dos motoristas	-0,03 (19)	0,03 (13)	-0.010
57. Facilidades de deslocamento, como portas automáticas, elevadores e escadas rolantes	0,01 (13)	-0,04 (22)	-0.011

65. Equipe de seguranças	-0,02 (18)	-0,02 (21)	-0.060
49. Garçons na praça de alimentação para atendimento nas mesas da praça.	-0,12 (22)	0,008 (15)	-0.069
45. Carregador de sacolas	-0,08 (21)	0,04 (11)	-0.198
51. Instalações especiais para deficientes & Empréstimo de cadeira de rodas	0,008 (15)	-0,004 (18)	-0.258
52. Empréstimo de cadeira de rodas	-0,06 (20)	0,005 (17)	-0.274

A segurança física é um aspecto de expressiva influência na avaliação dos respondentes nesta dimensão denominada “Comodidade, Conveniência & Bem-Estar”, visto que os dois serviços mais influentes em cada tipo de empreendimento referem-se justamente a integridade física dos clientes ou de seus filhos.

Um dos aspectos de baixa influência na avaliação geral desta dimensão, o de instalações especiais para deficientes, é justamente o serviço considerado como o mais importante pelos entrevistados (média de importância de 4,85), o que leva a crer que, embora os pesquisados tenham respondido como importante, por ser uma resposta considerada aceitável ou “politicamente correta”, este serviço não vem a ser realmente relevante na avaliação do empreendimento, em relação a esta dimensão.

## G. INFORMAÇÃO & COMUNICAÇÃO

Tabela 16 - Regressão dos serviços ligados à informação & comunicação

	Descontos	Regional	Geral
71. Fone de informações	0,17 (1)	0,22 (1)	0.188
75. Serviço de alto-falantes / sonorização interna	0,11 (3)	0,13 (3)	0.132
77. Quiosque de informações multimídia, para consulta pelo próprio cliente	0,11 (4)	0,13 (4)	0.120
76. Posto de informações	0,08 (5)	0,16 (2)	0.104
73. Divulgação do <i>shopping</i> , com publicidade e propaganda	0,02 (9)	0,12 (5)	0.097
70. Guia impresso informativo do <i>shopping</i>	0,12 (2)	0,05 (9)	0.079
72. Formulário para opiniões, críticas e sugestões	0,06 (7)	0,06 (8)	0.067
74. Comunicação do <i>shopping</i> recebida direto na casa do cliente (marketing direto)	0,07 (6)	0,02 (10)	0.050
69. Acesso pela internet	0,02 (8)	0,06 (6)	0.046
78. Indicação viária nas redondezas, com placas que mostrem o caminho de acesso ao <i>shopping</i>	-0,05 (10)	0,06 (7)	0.018

Há similaridade em ambos os tipos de empreendimento, no que tange aos serviços de maior influência na avaliação da dimensão “Informação & Comunicação”, sendo os mais influentes o fone de informações, o serviço de alto-falantes e o quiosque de informações multimídia (este serviço não é ainda oferecido no *shopping* de descontos).

## H. POSTURA DO SHOPPING EM RELAÇÃO AOS CLIENTES

*Tabela 17 - Regressão dos serviços ligados à postura do shopping*

	Descontos	Regional	Geral
86.Resposta a cada sugestão e opinião dada pelos clientes	0,21 (1)	0,25 (1)	0.232
85. Advogado do cliente dentro do próprio <i>shopping</i> (defensor dos direitos dos clientes, “ombudsman”)	0,18 (3)	0,16 (3)	0.170
80. Acesso fácil à direção do <i>shopping</i>	0,18 (2)	0,11 (5)	0.149
83. Buscar atender às necessidades e desejos de seus clientes, com base em pesquisas	0,14 (4)	0,12 (4)	0.138
82. Envolvimento e apoio a eventos comunitários e campanhas públicas	0,09 (6)	0,16 (2)	0.123
84. Inovação constante nos serviços ao cliente	0,09 (5)	0,02 (6)	0.063
81. Cartão de cliente especial / cliente freqüente	0,04 (7)	-0,03 (7)	0.005

Uma das ações de marketing mais festejadas ultimamente, em *shopping centers*, o estabelecimento de cartão de cliente especial, é, dos itens de serviço pesquisados, o de menor influência na avaliação geral da dimensão “postura do *shopping* em relação aos clientes”, em ambos os tipos de empreendimento.

Em contrapartida, como mais relevantes para ambos estão a resposta a cada sugestão e opinião dada pelos clientes, bem como a existência de um ombudsman e o fácil acesso à direção do empreendimento. Dessa forma, uma atitude “sou todo ouvidos à voz do cliente” é a de maior influência nessa dimensão.

#### 4. Análise de ANOVA

Em cumprimento a um dos objetivos deste estudo, de verificar se haveria diferenças significativas entre grupos (por tipo de *shopping* de abordagem, faixa etária, sexo ou escolaridade) no grau de importância atribuído aos serviços (1 - Dispensável a 5 - Indispensável), apresenta-se aqui os resultados do teste de ANOVA.

##### A. Comparação de médias segundo o *shopping center* de abordagem

Estão apresentados nesta seção somente os serviços em que houve uma diferença estatisticamente significativa segundo o shopping de abordagem dos respondentes.

*Tabela 18 - de comparação de médias - ANOVA - segundo o shopping de abordagem.*

<b>Dimensão de Serviço ao Cliente</b>	<b>Shopping de Descontos</b>	<b>Regional</b>	<b>Geral</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Infra-estrutura &amp; Ambiente</b>				
Música ambiental	3,90	3,64	3,77	0,00
<i>Shopping</i> coberto	3,90	4,55	4,22	0,00
<i>Shopping</i> grande e espaçoso	4,43	4,60	4,52	0,00
Decoração adaptada a cada data festiva	4,40	4,51	4,45	0,09
<b>Conjunto de Estabelecimentos</b>				

Agência de turismo / casa de câmbio	3,74	3,92	3,83	0,05
Rua de serviços	3,93	4,12	4,02	0,04
Correio	4,35	4,54	4,44	0,00
Lavagem de carros	2,89	3,17	3,63	0,00
Lojas de renome	4,21	4,66	4,43	0,00
Posto bancário	4,75	4,84	4,79	0,00
Posto de classificados de jornal	3,34	3,53	3,43	0,07
Salão de beleza	3,38	3,79	3,58	0,00
Supermercado	4,41	4,46	4,53	0,00
Tabacaria / Revisteria	3,99	4,12	4,05	0,10
Posto de venda de passagens da Rodoviária	3,85	3,65	3,75	0,05
Capela	2,36	2,58	2,47	0,04
Geral Conjunto de Estabelecimentos	4,17	4,40	4,29	0,00
<b>Lazer &amp; Entretenimento</b>				
Eventos esportivos	3,70	3,52	3,61	0,07
Boliche	3,43	3,79	3,61	0,00
Jogos eletrônicos	3,64	3,46	3,55	0,09
Avaliação Geral de Lazer & Entretenimento	4,41	4,54	4,47	0,01
<b>Acesso</b>				
Estacionamento gratuito	4,73	4,58	4,65	0,03
Linha de ônibus interligando os vários <i>shoppings</i> da cidade	4,46	4,33	4,39	0,10
Transporte coletivo especial e gratuito para os clientes	4,04	3,71	3,88	0,00
Avaliação Geral de Serviços Ligados ao Acesso	4,59	4,50	4,55	0,09
<b>Comodidade, Conveniência &amp; Bem-Estar</b>				
Guarda-volumes	3,75	4,06	3,90	0,00
Instalações especiais para deficientes & empréstimo de cadeira de rodas	4,82	4,88	4,85	0,09
Facilidades de deslocamento, como portas automáticas, elevadores e escadas rolantes.	4,48	4,76	4,62	0,00



Abertura das lojas aos domingos	4,29	3,86	4,07	0,00
Várias escadas e portas de saída do <i>shopping</i>	4,58	4,76	4,67	0,00
<b>Informação &amp; Comunicação</b>				
Divulgação do <i>shopping</i> , com publicidade e propaganda	4,46	4,21	4,34	0,00
<b>Postura do <i>Shopping</i> em Relação aos Clientes</b>				
Envolvimento e apoio a eventos comunitários e campanhas públicas	4,31	4,45	4,38	0,04
Advogado do cliente dentro do próprio <i>shopping</i> (defensor dos direitos dos clientes, “ombudsman”).	3,53	3,78	3,65	0,02

Do total de questões formuladas aos pesquisados, 35 mostraram haver diferença na opinião dos respondentes dos dois tipos de empreendimento. As diferenças ocorrem em maior número na dimensão de serviços ligados ao conjunto de estabelecimentos de um *shopping center*.

#### B. Comparação de médias segundo a faixa etária

Estão apresentados aqui somente os serviços em que houve diferença de avaliação por faixa etária. Os grupos nos quais essa diferença foi verificada estão assinalados com um asterisco (\*).

Tabela 19 - de comparação de médias - ANOVA - segundo a faixa etária.

Item pesquisado	G1 10-19 anos	G2 20-29 anos	G3 30-39 anos	G4 40-49 anos	G5 50-59 anos	G6 60 ou mais	Geral	$\alpha$
<b>Serviços ligados à Infra-estrutura &amp; Ambiente</b>								
Área exclusiva para fumantes	3,88	3,93	4,03	3,68	4,38*	4,12	3,99	0,00
Música ambiental	3,52	3,66	4,04*	3,82	4,12*	3,87*	3,77	0,00
Perfume no ar	2,86	2,61	2,93	3,15*	3,08*	2,96	2,89	0,08
Shopping coberto	4,26	4,16	4,53*	4,10	4,15	4,06	4,22	0,07
Avaliação geral Infra-estrutura & Ambiente	4,59*	4,53	4,60	4,73*	4,58	4,41	4,57	0,08
<b>Serviços ligados ao Conjunto de Estabelecimentos</b>								
Academia de ginástica	3,10*	2,96	2,80	2,89	2,62	2,67	2,90	0,04
Agência de turismo / câmbio	3,75	3,69	3,95	4,06*	4,04*	3,71	3,83	0,07
Rua de serviços	3,69	4,04*	4,22*	4,34*	4,30*	4,11*	4,02	0,00
Correio	4,22	4,48*	4,59*	4,59*	4,63*	4,47	4,44	0,00
Floricultura	3,56	3,83*	4,04*	4,14*	4,15*	4,15*	3,88	0,00
Locadora de vídeo	3,97*	3,85	3,87	3,52	3,63	3,80	3,82	0,09
Lojas de renome	4,54*	4,29	4,57*	4,44	4,42	4,22	4,43	0,06
Supermercado	4,39	4,57	4,66*	4,73	4,62*	4,70*	4,53	0,05
Tabacaria / Revisteria	4,10*	4,05	4,24*	4,13*	3,98	3,73	4,05	0,10
Posto venda passagens Rodoviária	3,55	3,64	3,84	3,93*	4,08*	3,82	3,75	0,01
Capela	2,00	2,30*	2,33	2,51*	3,30*	3,17*	2,47	0,00
Avaliação geral Conjunto Estabelecimentos	4,19	4,26	4,27	4,26	4,55*	4,30	4,29	0,00
<b>Serviços ligados ao Lazer &amp; Entretenimento</b>								
Eventos esportivos	3,97*	3,52*	3,63*	3,60*	3,27	3,12	3,61	0,00
Boliche	3,90*	3,94*	3,58*	3,11	3,29	3,02	3,61	0,00
Danceteria	3,77*	3,27*	2,95	2,90	2,70	2,71	3,21	0,00
Jogos eletrônicos	4,04*	3,67*	3,39*	3,35*	3,06	2,90	3,55	0,00
Pista de roller	3,23*	2,85	2,79	3,00	2,87	2,60	2,96	0,01
Área de lazer infantil	4,33	4,42	4,71*	4,59*	4,52	4,58*	4,48	0,01
Avaliação geral Lazer & Entretenimento	4,63*	4,51*	4,46	4,26	4,36	4,30	4,47	0,00
<b>Serviços ligados ao Acesso</b>								
Estacionamento gratuito	4,76*	4,65*	4,66*	4,68*	4,60	4,36	4,65	0,06
Linha de ônibus interligando os vários shoppings	4,59*	4,32	4,23	4,53	4,21	4,31	4,39	0,01
<b>Serviços ligados à Comodidade, Conveniência e Bem-Estar</b>								
Carregador de sacolas	3,10*	2,56	2,96*	2,71	3,00*	2,87	2,90	0,01
Instalações especiais p/ bebês	4,41	4,57	4,66*	4,49	4,68*	4,45	4,53	0,06
Manobristas estacionamento	2,88*	2,41	2,64	2,75	2,67	2,83*	2,70	0,07
Guarda-volumes	3,75	3,80	4,09*	3,82	4,18*	4,01	3,90	0,04
Instalações especiais p/ deficientes	4,78	4,84	4,93*	4,80	4,91*	4,95*	4,85	0,08
Proximidade / agrupamento de lojas mesmo tipo	4,17*	3,92	4,21	4,28*	4,29*	4,28*	4,16	0,10
Várias escadas / portas saída	4,56	4,61	4,76*	4,85*	4,77*	4,72	4,67	0,02
<b>Serviços Ligados à Informação &amp; Comunicação</b>								
Quiosque de informações multimídia	4,24*	4,38*	4,24*	4,23*	4,00	3,65	4,17	0,00
<b>Serviços ligados à Postura do Shopping em Relação aos Clientes</b>								
Envolvimento e apoio a eventos comunitários	4,25	4,27	4,50*	4,56*	4,51*	4,45	4,38	0,02
Buscar atender às necess. e desejos de clientes	4,46	4,69*	4,79*	4,68*	4,54	4,56	4,59	0,00
Inovação constante serviços	4,53	4,76*	4,86*	4,75*	4,71*	4,65	4,68	0,00

Ombudsman (advogado do cliente)	3,34	3,84*	4,00*	3,72	3,71*	3,73*	3,65	0,00
Avaliação geral da postura do <i>shopping</i>	4,59	4,67	4,68*	4,70	4,66	4,61	4,65	0,10

Nos serviços ligados à Infra-estrutura & Ambiente, conforme explicitado na tabela 19, pode ser percebido que o grupo de faixa etária 30-39 anos destoa dos restantes ao atribuir um valor maior ao fato de um *shopping* ser coberto. Talvez isso derive de ser uma idade onde poderiam ser encontrados os “jovens pais”, com filhos pequenos com os quais haja necessidade de maior proteção a intempéries.

Entretanto, onde há uma maior diferença na forma de avaliar a importância dos serviços ligados à Infra-estrutura & Ambiente, de uma forma geral, é na faixa etária 40-49 anos.

Na maior parte dos serviços ligados ao Conjunto de Estabelecimentos, há pelo menos um grupo de faixa etária que pensa diferentemente dos demais. Academia de ginástica e locadora de vídeo, por exemplo, são mais valorizados pelo grupo mais jovem. Floricultura e capela, por sua vez, são mais valorizados por grupos mais avançados em idade.

De uma maneira geral, os serviços ligados ao Lazer & Entretenimento são mais valorizados pelos clientes mais jovens.

Nos serviços ligados ao Acesso, houve diferença de opinião somente nos itens “estacionamento gratuito” e “linha de ônibus interligando os vários *shoppings* da cidade”, sendo que neste o grupo que pensa diferentemente é o de menor faixa etária.

Na dimensão Comodidade, Conveniência & Bem-Estar, o estacionamento com manobrista é mais valorizado pelos dois grupos opostos em idade, talvez por serem justamente os com maior dificuldade para estacionamento, por falta de experiência ou problemas de capacidade motora.

No que tange à dimensão Informação & Comunicação, apenas a oferta de um quiosque multimídia, para consulta pelo próprio cliente, apresentou divergência de opinião segundo as faixas etárias, sendo considerado mais importante pelos grupos de menor idade.

O grupo com idade situada entre 30 e 39 anos é o que mais valoriza a postura geral do *shopping center* em relação a seus clientes.

### C. Comparação de médias segundo o sexo dos respondentes

*Tabela 20 - de comparação de médias segundo o sexo dos respondentes*

Item de serviço	masculino	feminino	Geral	$\alpha$
Serviços ligados à Infra-Estrutura & Ambiente				
Área exclusiva para fumantes	3,87	4,10	3,99	0,02
Serviços ligados ao Conj. Estabelecimentos				
Lavagem de carros	3,14	2,93	3,03	0,04
Lojas de renome em cada segmento	4,35	4,51	4,43	0,03
Posto de classificados de jornal	3,54	3,34	3,43	0,06
Salão de beleza	3,27	3,86	3,58	0,00
Capela	2,37	2,56	2,47	0,07
Serviços ligados ao Acesso				
Estacionamento gratuito	4,58	4,72	4,65	0,05
Transporte coletivo esp. gratuito p/ clientes	3,75	3,99	3,88	0,02
Serv. Lig. à Comodidade, Conveniência e Bem-Estar				
Carregador de sacolas	2,72	3,06	2,90	0,00
Inst. esp. para bebês (fraldário & carrinhos)	4,47	4,58	4,53	0,08
Manobristas no estacionamento	2,61	2,79	2,70	0,09
Serviços ligados à Informação & Comunicação				
Acesso pela internet	3,91	3,55	3,72	0,00
Inovação constante nos serviços ao cliente	4,63	4,72	4,68	0,05

Os itens de serviço nos quais há uma diferença de opinião quanto a sua

importância a um nível estatisticamente significativo (até 0,10 de significância) são, com maior valorização pelos homens, a lavagem de carros, posto de classificado de jornal e o acesso pela internet. Já entre os serviços em que há diferença de opinião segundo o sexo e são mais valorizados pelas mulheres estão a área exclusiva para fumantes, lojas de renome (as mais conhecidas) em cada segmento, salão de beleza, capela, estacionamento gratuito, transporte coletivo especial e gratuito para os clientes, carregador de sacolas, fraldário e empréstimo de carrinhos de bebês, manobristas no estacionamento e inovação constante nos serviços ao cliente.

Não houve diferença estatisticamente significativa, conforme o sexo do respondente, para os itens de serviço reunidos na dimensão “Lazer & Entretenimento”. Enquanto não houve, tampouco, diferença entre os sexos para a avaliação geral da importância dos serviços ao cliente em *shopping center*, se avaliados por ambos os formatos de empreendimento (sexo masculino: 4,63 contra feminino: 4,67 a um nível de significância 0,30) ou pelo *shopping* regional (masc.: 4,68 contra fem.: 4,66, sign.: 0,81), o estudo verificou que há uma diferença no que tange aos respondentes do *shopping* de descontos: a um nível de significância 0,09, as mulheres valorizam mais os serviços ao cliente de uma forma geral, com média 4,68, enquanto os homens apresentam uma média de 4,58<sup>82</sup>.

#### D. Comparação de médias por grau de escolaridade

##### *Tabela 21 - de comparação de médias por escolaridade*

Observe a escolaridade dos grupos conforme abaixo:

---

<sup>82</sup> Optou-se por não apresentar, neste estudo, as tabelas de comparação de médias por sexo por tipo de empreendimento, mas condensados por sexo em relação aos dois formatos de *shopping center*. Não obstante, incluiu-se aqui a informação da avaliação geral por sexo e tipo de empreendimento por julgar-se os dados relevantes para os resultados da pesquisa.

G1 = 1º Grau  
 G2 = 1º Grau Incompleto  
 G3 = 2º Grau

G4 = 2º Grau Incompleto  
 G5 = Superior  
 G6 = Superior Incompleto

Item de serviço	G1	G2	G3	G4	G5	G6	Geral	$\alpha$
<b>Serviços ligados à Infra-Estrutura &amp; Ambiente</b>								
Música ambiental	3,78	3,68	4,02*	3,47	3,71	3,53	3,77	0,00
Perfume no ar	2,94	3,20*	2,89*	2,86	2,85	2,51	2,88	0,09
Avaliação geral Infra & Ambiente	4,69*	4,27	4,63*	4,57*	4,51*	4,65*	4,57	0,00
<b>Serviços ligados ao Conjunto de Estabelecimentos</b>								
Academia de ginástica	3,27*	3,04*	2,98*	2,89	2,53	2,70	2,90	0,00
Rua de Serviços (diversos)	3,89	3,65	4,12*	3,70	4,36*	4,10*	4,02	0,00
Correio	4,53*	4,22	4,52*	4,15	4,64	4,30	4,44	0,00
Floricultura	3,87	3,75	3,97	3,68	4,00*	3,69	3,88	0,10
Posto bancário (banco / caixa eletr.)	4,70	4,65	4,81	4,74	4,93*	4,85*	4,79	0,01
Posto de classificados de jornal	3,58*	3,04	3,63*	3,34	3,44*	3,15	3,43	0,00
Supermercado	4,33	4,47	4,69*	4,58	4,51	4,34	4,53	0,00
Aval. Geral Conj. Estabelecimentos	4,35*	4,10	4,42*	4,10	4,32*	4,10	4,29	0,00
<b>Serviços ligados ao Lazer &amp; Entretenimento</b>								
Eventos esportivos	3,88*	3,78*	3,59*	3,83*	3,27	3,41	3,60	0,00
Boliche	3,77*	3,32	3,73*	3,66	3,34	3,71	3,60	0,03
Danceteria	3,71*	3,29*	3,26*	3,31*	2,65	3,19*	3,21	0,00
Eventos culturais (diversos)	4,42*	4,12	4,49*	4,43*	4,46*	4,35	4,41	0,04
Jogos eletrônicos	3,90*	3,56	3,55*	4,00*	3,19	3,19	3,55	0,00
Pista de roller	3,20*	2,90	3,05*	3,19*	2,73*	2,55	2,95	0,01
Aval. Geral Lazer & Entretenimento	4,65*	4,47	4,49	4,45	4,36*	4,42*	4,47	0,09
<b>Serviços ligados ao Acesso</b>								
Estacionamento pago com seguro	3,64*	3,37*	3,54*	3,43*	3,09	2,87	3,36	0,00
Linha de ônibus interligando os vários <i>shoppings</i> da cidade	4,60*	4,22	4,44*	4,53*	4,38*	4,01	4,39	0,00
Transporte colet. Especial e gratuito	4,09*	3,61	3,87	4,22*	3,79	3,65	3,87	0,02
Avaliação geral do Acesso	4,57*	4,40	4,65*	4,59*	4,55*	4,32	4,55	0,00
<b>Serviços ligados à Comodidade, Conveniência &amp; Bem-Estar</b>								
Carregador de sacolas	3,08*	2,95	2,86	3,17*	2,80	2,51	2,89	0,05
Manobristas estacionamento	3,03*	2,66	2,73	2,84	2,48	2,42	2,70	0,03
Garçons na praça de alimentação	4,24*	4,31*	4,36*	4,19*	3,95	3,83	4,18	0,00
Guarda-volumes	3,99*	3,51	4,06*	3,69	3,95*	3,93*	3,90	0,01
Serviço de cuidado de crianças	3,86*	3,32	3,84*	3,97*	3,89*	3,59	3,78	0,01
Abertura das lojas aos domingos	4,33	3,73	3,95	4,24*	4,21*	4,12	4,08	0,01
Várias escadas e portas de saída	4,43	4,64	4,68*	4,64	4,85*	4,67*	4,67	0,00
Terminal rodoviário para despacho de encomendas para o Interior	3,41*	2,87	3,57*	3,53*	3,38	3,41*	3,40	0,01
Avaliação Geral de Comodidade, Conveniência e Bem-Estar	4,67*	4,45	4,73*	4,69*	4,73*	4,70*	4,68	0,00
<b>Serviços ligados à Informação &amp; Comunicação</b>								
Formulário para opinião e críticas	4,29*	3,88	4,30*	4,08	4,20*	4,24*	4,20	0,02
Comunicação direta em casa	3,89*	3,25	3,80*	3,70*	4,00*	3,30	3,71	0,00

Posto de informações	4,52	4,54	4,71*	4,70	4,75*	4,62	4,66	0,07
Aval. geral Inform. Comunicação	4,81*	4,51	4,73*	4,72*	4,74*	4,59	4,70	0,00
<b>Serviços ligados à Postura do <i>Shopping</i> em Relação aos Clientes</b>								
Acesso fácil à Direção do <i>shopping</i>	4,26	4,18	4,47*	4,50*	4,63*	4,39	4,43	0,01
Buscar atender às necessidades do cliente, c/ base em pesquisas	4,63*	4,34	4,62*	4,43	4,75*	4,61*	4,59	0,00
Inovação constante nos serviços	4,58	4,62	4,73*	4,56	4,74*	4,71	4,68	0,09
Ombudsman (advogado do cliente)	3,66	3,28	3,82*	3,56	3,75*	3,52	3,65	0,06
Resposta a cada sugestão / crítica	4,35	4,22	4,49*	4,57*	4,57*	4,44	4,46	0,03
Avaliação Geral Postura <i>Shopping</i>	4,71*	4,39	4,70*	4,60*	4,74*	4,64*	4,65	0,00

Como nas tabelas anteriores, estão apresentados somente os serviços em que houve diferença de opinião - estatisticamente significativa - por parte de um grupo em relação aos demais, neste caso divididos por faixa de escolaridade. Os valores com asterisco (\*) mostram os grupos em que houve efetivamente essa diferença.

Alguns aspectos dos resultados podem ser destacados. O item “academia de ginástica”, por exemplo, foi mais valorizado por respondentes de faixa de escolaridade menor, fator facilmente explicável se nos reportarmos aos resultados por idade, onde os clientes mais jovens valorizavam a oferta de uma academia e são eles, justamente, ainda em idade escolar e que responderam diferentemente, também, para itens como pista de roller, boliche e jogos eletrônicos. Floricultura, por sua vez, é um item mais valorizado por respondentes de nível superior completo, presumivelmente com maior poder de compra ou hábito de envio de flores. Igualmente, posto bancário é um serviço mais valorizado por universitários que por outros respondentes.

Cabe ressaltar que na questão de avaliação geral da importância dos serviços ao cliente em um *shopping center* nenhuma faixa de escolaridade apresentou diferença estatisticamente significativa em relação a grupos de outras faixas, não obstante a maior média ter sido 4,73 para a faixa de Segundo Grau incompleto.

## VI. Considerações Finais

A seguir, são apresentadas as contribuições e questões principais levantadas pelo estudo.

### 1. *Classificação dos serviços por similaridade de natureza*

O presente estudo delimitou uma classificação dos diversos serviços ao cliente final, com base na natureza do serviço oferecido, organizado segundo a revisão teórica, percepção dos clientes pesquisados nas entrevistas em profundidade e no julgamento do pesquisador. Faça-se aqui uma ressalva que duas das dimensões de serviços, “Infra-Estrutura & Ambiente” e “Acesso” apresentaram alfa de Cronbach inferior a 0,65 (convencionado como o mínimo aceitável para que as dimensões fossem tratadas como “blocos” de serviço, possivelmente porque havia outras variáveis de serviço que não constaram desta pesquisa, como os já citados “ar condicionado” e “limpeza”, que seriam itens já esperados pelos clientes, mas que não contribuiriam expressivamente no estudo.

As dimensões foram, como anteriormente apresentadas:

1. Infra-estrutura & Ambiente
2. Conjunto de Estabelecimentos
3. Lazer & Entretenimento
4. Acesso
5. Comodidade, Conveniência e Bem-Estar
6. Informação & Comunicação
7. Postura do *Shopping* em Relação aos Clientes



## **2. Expectativa quanto a um shopping de descontos**

A análise das tabelas com as médias de importância para aspectos como a arquitetura, decoração e entretenimento no *shopping* de descontos mostrou que, ainda que o apelo básico de um entretenimento dessa categoria seja a relação custo X benefício dos produtos vendidos nas lojas, há uma expectativa de que também *shoppings* desse tipo ofereçam um mix de serviços ao nível dos *shoppings* regionais, seja no ambiente, seja no entretenimento agregado à compra. Contudo, como a unidade pesquisada - o Distrito Comercial Navegantes - é o único *outlet* do Sul do País, e já oferece uma arquitetura diferenciada e um mix de serviços como plus às vendas *per se*, é possível que o mercado porto-alegrense tenha aprendido a esperar mais de um *shopping* de descontos, em contraste com *shoppings* desse gênero de outros locais no Brasil e no Exterior. A nova campanha publicitária veiculada no final de 1997, já por nova agência de publicidade, trocou os antigos slogans “Onde Tudo Custa Menos” e “O 1º *Shopping* de Descontos do Sul”, que eram veiculados em rodízio, pelo novo “O Prazer de Comprar Bem”, que alia a relação custo X benefício com o aspecto lúdico do ambiente do entretenimento.

## **3. Mix de operadores como um serviço ao cliente.**

Em consonância com artigo de McCLOUD (1990), a presença de alguns operadores de serviço (lavagem a seco, oculistas, sapateiros, agências de viagens, no exemplo do autor), enquanto geram renda por si, ainda são percebidos pelos clientes como serviços bem-vindos. Os clientes entendem que a própria composição do mix de lojas é um serviço ao cliente, e confundem determinados serviços com o operador varejista que o executa, o que implica em que nem todo o serviço oferecido representa um custo para o *shopping center*. Por exemplo, o cliente quer ter o serviço de correio no empreendimento. Ao contrário de ser mais um custo por serviço agregado para o

*shopping*, um posto dos Correios representa uma operação varejista (dentro do *tenant mix*) que, em verdade, paga aluguel ao *shopping center*. Da mesma forma, um serviço de fotocópias igualmente é entendido como um serviço a mais disponibilizado pelo *shopping* mas constitui-se em mais um operador pagando aluguel para estar no empreendimento. Assim, há serviços que podem ser oferecidos pelo *shopping center*, satisfazendo o cliente por sua existência, sem contudo implicar em custo, pelo contrário, há um ganho duplo (aluguel X satisfação do cliente). Sobretudo para o cliente de *shopping center* regionais (em comparação com o cliente de *shopping* de descontos) há uma grande valorização de operadores de serviço.

#### **4. O Shopping Center Como Uma Grande Loja de Conveniência**

Um ponto que sobressai na pesquisa é a expectativa do cliente de o *shopping center* lhe ser um fornecedor de conveniência, tanto nos serviços efetivamente prestados, como em novos serviços ou melhoria dos atuais. Aspectos como o alto grau de importância para a proximidade de lojas para compras comparadas, grande número de toiettes, possibilidade de *one-stop-shopping* - tudo em um só lugar (ou quem sabe *one-stop-living*, já que o *shopping center* agrega compras, serviços e lazer, incluindo alimentação e convívio social) e ampliação do horário de funcionamento para até 24 horas denotam uma expressiva necessidade de conveniência por parte dos frequentadores desses estabelecimentos.

## **5. Priorização de investimentos**

Nas entrevistas em profundidade e análise da literatura de marketing a respeito, depreende-se que os *shopping centers* podem diferenciar-se - e posicionar-se - por pelo menos quatro distintos caminhos além da comunicação de marketing, a saber:

### **Mix de operadores:**

Enquanto as franquias de abrangência nacional estão presentes na maioria dos *shoppings* inaugurados no País (Pizza Hut, O Boticário), o que os diferem é a presença de lojas locais/regionais, por vezes com um único ponto de venda.

### **Localização:**

Dependendo da forma como está configurada a malha viária e de transporte de uma região, um determinado *shopping center* pode vir a ser preferido pelos moradores de uma zona específica, pela proximidade ou facilidade de acesso.

### **Arquitetura:**

O design arquitetônico de um *shopping center*, com formas, cores e material distinto pode torná-lo mais atraente ou não para determinados clientes, em função da avaliação subjetiva destes.

### **Pacote de serviços ao cliente:**

Ainda que muitos clientes entendam aspectos como o design ou mix de operadores como integrantes do serviço total ao cliente, aspectos de serviço *per se* como horário de abertura, organização do ambiente, envolvimento comunitário e afins podem representar a diferença entre dois *shopping centers*. Especificamente neste item, os resultados deste trabalho podem apontar algumas áreas de investimento em serviço ao cliente ainda não oferecidos mas valorizados pela população freqüentadora dos *shopping centers*. Em relação aos grandes blocos de serviço, obteve-se a seguinte ordenação de influência na avaliação geral dos serviços ao cliente de um *shopping center*, e que

poderiam ser um norteador dos investimentos tanto em novos *shoppings* como reestruturação da oferta atual:

1º lugar: Postura do *shopping* em relação aos clientes.

2º lugar: Informação e comunicação do empreendimento

3º lugar: Infra-estrutura e ambiente

4º lugar: Conforto, conveniência e bem-estar

5º lugar: Mix de operadores do *shopping*

6º lugar: Serviços ligados ao lazer e entretenimento

7º lugar: Serviços ligados ao acesso ao empreendimento

Entretanto, conforme o tipo de empreendimento do administrador de marketing interessado nos resultados deste estudo, deve-se verificar a ordenação por tipo de shopping center (regional versus desconto) bem como merecem atenção as variáveis individuais de serviço ao cliente dentro de cada bloco, com relação a seu grau de influência na avaliação do *shopping*.

A princípio, os administradores de *shopping centers* podem reportar-se aos resultados desta pesquisa da seguinte maneira:

- 1) investir na prestação dos serviços cujas médias estão nos pontos mais altos da escala utilizada, considerados assim importantes pelos clientes, observando, ainda, sua influência na avaliação da dimensão de serviços a que pertence.
- 2) monitorar, junto ao cliente, o grau de importância, no decorrer do tempo, dos serviços cujas médias ficaram em torno do ponto central da escala, e de influência média na avaliação da dimensão de serviço a que pertence.
- 3) sacrificar a prestação dos serviços apontados como de pouca importância (postos mais baixos da escala e menor grau de influência na avaliação geral), uma vez que a prestação de um determinado serviço geralmente implicará em custo para o empreendimento, custo esse que poderá ser aplicado, então, na prestação de serviços considerados como sendo mais importantes. Ainda que

serviços inéditos em Porto Alegre, tais como, capela e *personal shopper* possam ter uma boa divulgação na mídia, em espaço editorial, a pesquisa sugere que não teriam um impacto efetivo na avaliação do cliente final sobre o empreendimento.

## **6. Ética & Imagem na prestação de serviços**

Alguns serviços podem não ser diretamente úteis ou utilizados pela grande maioria dos usuários, mas colaboram para a formação de uma boa imagem do empreendimento. O caso da variável “instalações especiais para deficientes” é bastante sintomático, denotando a preocupação da população em ser cliente de um *shopping center* que se apresente como uma empresa eticamente responsável e socialmente consciente. Assim como o apoio a eventos e campanhas comunitárias foi considerado importante, outros exemplos, como o empréstimo de cadeiras de rodas e manutenção de um serviço médico, não comumente usados pelos clientes, igualmente obtiveram médias elevadas. A valorização de serviços desta natureza demonstra uma nova oportunidade de diferenciação a ser empregada por *shopping centers* por meio da construção de uma maior empatia do público em geral para com determinados empreendimentos. Observe-se, contudo, que itens de serviço como instalações especiais para deficientes, apesar de uma média alta de importância, apresentaram baixa influência efetiva na avaliação dos serviços de um *shopping center*. Portanto, o incremento em serviços desse tipo pode eventualmente não causar uma real diferença na percepção do frequentador desse estabelecimento que não fosse ele - ou um acompanhante - uma pessoa desabilitada fisicamente.

De qualquer forma, a etapa qualitativa do estudo mostrou claramente que há uma tendência ao envolvimento cada vez maior dos *shopping centers* em questões comunitárias e no bem-estar da comunidade vizinha aos diversos empreendimentos, ainda que esse envolvimento não retorne diretamente como um incremento nas vendas do

estabelecimento.

## **7. Inovar é encantar?**

Inovação constante nos serviços ao cliente aparece, na avaliação geral, como um item de importância relativamente alta, tendo apresentado a média de 4,68. Não obstante, serviços inovadores na praça de pesquisa - Porto Alegre - não foram os de mais alta média, sendo que serviços como o *personal shopper*, manobrista no estacionamento, acesso pela internet, carregador de sacolas e *ombudsman* obtiveram médias em geral abaixo de 4,00 ou pouca influência pela análise de regressão. É provável que a repercussão de inovações apresentadas pelos estabelecimentos seja maior na mídia do que na efetiva percepção - e valorização - pelo cliente. Talvez, à medida em que esses serviços forem sendo adotados e experimentados pelo frequentador do *shopping center* eles venham a ter uma carga de importância mais alta, por uma eventual percepção pelo cliente da comodidade que esse serviço agrega e que uma retirada de sua oferta viesse a ser sentida pelo mercado.

## **8. Limitações**

Por fim, deve-se comentar sobre as limitações deste estudo. Primeiramente, a pesquisa, realizada nos três principais *shopping centers* de Porto Alegre, não pretende ser um referencial direto para tomadas de decisão a respeito de empreendimentos de outras localidades, haja vista possíveis peculiaridades regionais. Para a avaliação das expectativas de serviço ao cliente em outras regiões do País, seria ideal um estudo regionalizado.

Em segundo lugar, deve-se atentar para os formatos de *shopping center* que fizeram parte das unidades de amostra. Mesmo que o *shopping* regional e o *shopping* de descontos sejam os formatos mais expressivos no município da pesquisa, é desaconselhável que os resultados advindos deste estudo sejam transportados diretamente para formatos alternativos como *strip centers*, *shoppings* temáticos ou *shoppings* de vizinhança, pois, com propostas diferenciadas, é provável que seus públicos-alvo também o sejam.

## VII. BIBLIOGRAFIA CITADA

- A EXPERIÊNCIA do DC. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 9 abr. 1997. Caderno de Gestão, p. 2.
- A LOGÍSTICA Define Estratégias. Comércio & Consumo, Porto Alegre, n. 12, p. 28-32, mar.1995.
- AFFLALO, Cláudia. *Shoppings Aderem ao Co-Branded*. Meio & Mensagem, São Paulo, 4 nov. 1996.
- ALBUQUERQUE, Carlos Eduardo. O Papel do Supermercado na Indústria de *Shopping Centers*. Revista AGAS, Porto Alegre, n. 171, p. 38, ago. 1997.
- ALLEN, Lawrence. Using Sound Systems as a Management Tool. Shopping Centre Horizons., UK, British Council of Shopping Centres, p. 21-22, Winter 1994-95.
- ALMEIDA, Célio Pinto. Parques Temáticos e Festival Centers - Lazer em Forma de *Shopping*. Shopping Centers, Rio de Janeiro, set. 1996.
- ARAÚJO, Ana Maria A.S.C. Uma Investigação Sobre as Características e Particularidades dos Shopping Centers do Interior. São Leopoldo : Unisinos, nov. 1996. Monografia.
- ARNDT, John. Toward a Concept of Domesticated Markets. Journal of Marketing, n. 43, p.69-75, 1979.
- AS MARCAS do Rio Grande. Revista Amanhã, Porto Alegre, abr. 1997.



- AS PROMOÇÕES no melhor mês do ano. *Shopping Centers* - Informativo ABRASCE, Rio de Janeiro, n. 91, dez. 1995.
- ASSAEL, Henry. *Consumer Behavior and Marketing Action*. Boston : PWS Kent, 1992.
- BALARIN, Raquel. Novo *Shopping* de Desconto em SP. *Gazeta Mercantil*, Porto Alegre, 24 maio 1996. Edit. Empresas & Negócios.
- BARNES, Nora Ganim. Targeting Retail Consumers Through Relationship Marketing Strategies. *Journal of Shopping Center Research*, v. 4, n.1. New York, Spring/Summer 1997.
- BARRETO, Cristiano de Barros, KONARSKI III, John. *Shopping Centers e Entretenimento: Uma Tipologia - International Council of Shopping Centers (USA)*. *Shopping Centers - Informativo ABRASCE*, Rio de Janeiro, n. 91, dez. 1995.
- BARRETO, Priscila. Homens são Maioria no Praia de Belas. *Gazeta do Sul*, 10 set. 1994. Caderno Sábado, p. 4.
- BECKER, Tuio. Até o Fim do Século, num Cinema Perto de Você. *Jornal Zero Hora*, Porto Alegre, 30 jun. 1997. Segundo Caderno.
- BERGAMASCO, Cláudia. Um Natal Sem Prêmios : *Shoppings* Mudam Estratégia de Promoções. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 16 nov. 1995. Empresas & Negócios.
- BITNER, Mary Jo. Building Service Relationships: It's All About Promises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 23, n. 4, p.246-251, 1995.
- \_\_\_\_\_. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, v. 56, p. 57-71, Apr. 1992.
- BLAIR, Edward. Sampling Issues in Trade Area Maps Drawn From Shopper Surveys. *Journal of Marketing*, v. 47, p. 98-106, Winter 1983.
- BLECHER, Nelson. Preço é Pior Avaliação de *Shopping*. *Folha de São Paulo*.. São Paulo, 17 abr. 1995. Editoria de Negócios.

- \_\_\_\_\_. Sucessor Planeja Reduzir Custos de *Shopping Center*. Folha de São Paulo, São Paulo, 29 out. 1995. Editoria de Finanças.
- BLOCH, Peter, RIDGWAY, Nancy, DAWSON, Scott. The Shopping Mall as Consumer Habitat. Journal of Retailing, v. 70, n. 1, p. 23-42, 1994.
- BOM Relacionamento no Começo de Tudo. Revista Comércio & Consumo, Porto Alegre, n. 9, p. 32-33, dez. 1994.
- BOTTINI, Cristiane. Morumbi *Shopping* Moderniza o Atendimento. O Estado de São Paulo, São Paulo, 31 jul. 1995. Caderno de Informática.
- BOURBON Manteve a Clientela. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 19 jan. 1998. Editoria de Economia.
- BOWEN, David E., SIEHL, Caren, SCHNEIDER, Benjamin. A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing. Academy of Management Review, 1989, v. 14, p. 75-95.
- BOWERSOX, Donald et al. Logistical Management, 3.ed. (s.l.) 1986.
- BRASIL Em Exame. Revista Exame, São Paulo, set. 1997.
- BRUM, Eliane. *Shoppings* São as Novas Praças da Cidade. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 14 ago. 1994. Reportagem Especial.
- BUENO, Sérgio. *Shoppings* Mudam o Perfil do Varejo.. Gazeta Mercantil, São Paulo, 23 maio 1995. Editoria Especial A Tecnopole de Porto Alegre.
- \_\_\_\_\_. DC Navegantes Quer Expandir-se no Sul. Gazeta Mercantil, São Paulo, 4 maio 1996.
- \_\_\_\_\_. “*Shopping* Muda Perfil Imobiliário de Bairro”. Gazeta Mercantil, 13 jun. de 1996. Editorial Propriedades, p.D-1.

- BURMEISTER, Alexandre. A Cédula de Identidade. Acontece por Design - Informativo do GAD'Design. Porto Alegre : Insider 2 Comunicações. n. 6, dez. 1995.
- CAMACHO, Marcelo. Meca do Consumo. Revista Veja, p. 64-65, São Paulo, 16 out. 1996. Editoria de Arquitetura.
- CAPITAL Ganha Novo *Shopping*. Jornal Zero Hora, p. 22, Porto Alegre, 16 set. 1996. Caderno de Economia.
- CARLSON, Harold J. The Role of the Shopping Center in US Retailing. International Journal of Retail & Distribution Management (USA), v. 19 n.6, p.13-20, 1991.
- CARVALHO, Cleide. Balcões Cheios de Mala Sem Alça. Exame. São Paulo, p. 112-114, 23 jun. 1993. Editoria de Marketing.
- CARVALHO, Marcelo Baptista. O Caminho da Cooperação. Artigo do Diretor do Grupo ANCAR, enviado por e-mail em 21 nov. 1997 (MBC2@ancar.com.br).
- CAVANAUGH, Tim. Mall Crawl Palls. American Demographics. p. 14-16, Sept. 1996.
- CHARBON, Ronald C. The Crest of a New Consumer Age. ICSC Research Quarterly, New York, v. 3, n. 1, Spring 1996.
- CLODFELTER, Richard. Technological Profile of *Shopping Centers*: Present and Future Use. Journal of Shopping Center Research, v. 3, n. 1. New York, Spring/Summer 1996.
- COHEN, Nancy. Designs, Materials Selected to Reflect a Mall's Market. Shopping Centers Today, New York, Aug. 1996.
- COMÉRCIO atrai clientes e aposta no pós-Venda. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 9 out. 1995. Editoria de Economia.

- CONNECTING With Customers. *Shopping Center World*. Marketing Matters, p. 40, May 1993.
- CONSUMIDOR Determina os Rumos do Shopping. Jornal do Comércio. Porto Alegre, 16 fev. 1998. Editoria Economia.
- CONSUMIDOR Mostra Suas Expectativas. Revista Comércio & Consumo, Porto Alegre, n. 13, p. 34-35, abr. 1995.
- CONSUMO. Jornal da Federasul, Porto Alegre, 20 out. 1997.
- CORREIO do Povo. Porto Alegre, Empresa Jornalística Caldas Jr., 29 out. 1996 / 29 jun. 1997.
- COSTA, Denise, COSTA, Filipe, SLONGO, Luiz Antonio e MEIRA, Paulo Ricardo. Serviço ao Cliente em *Outlet Centers*: O Estudo do Caso do DC Navegantes in: Varejo Competitivo - PROVAR - USP. São Paulo : Atlas, 1996.
- CRISTALSHOPPING terá 244 lojas e 16 cinemas. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 26 mar. 1997. Caderno de Economia, p. 24.
- CUNHA Jr., Marcus Vinícius Moretti. Determinantes da Natureza Evolutiva e dos Padrões Estratégicos do Varejo. In: ANGELO, Cláudio Felisoni. Varejo Competitivo - PROVAR - USP. São Paulo: Atlas, 1996.
- DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing, v. 58 p.37-52, Oct. 1994.
- DC Navegantes Amplia Número de Lojas. Gazeta Mercantil Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 26 jan. 1998.
- DC Navegantes Será Ampliado. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 6 fev. 1998. Editoria de Economia.
- DC Tem Um Show Por Dia No Mês De Outubro. Jornal Correio do Povo, Porto Alegre, 6 out. 1996. Editoria de Economia.

- DC Vai Ganhar Mais 50 Lojas Neste Ano. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 19 jan. 1998. Editoria de Economia.
- DE Cara Nova. Revista Veja. São Paulo, p. 88-89, 9 abr. 1997. Editoria de Consumo.
- DECORAÇÃO e Design terão *Shopping*. Jornal Correio do Povo, Porto Alegre, 2 nov. 1997.
- DECORAÇÃO terá *Shopping* em 97. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, p. 28,18 set. 1996. Editoria de Economia.
- DONNELLY, Harrison. Jumping into Database Marketing. Stores, v. 76, p. 36-38, Dec. 1994.
- DOZE *Shopping Centers* serão inaugurados. Folha de São Paulo, 16 fev. 1997. Caderno de Imóveis.
- DUPONT, Thomas D. Do Frequent Mall Shoppers Distort Mall-Intercept Survey Results? Journal of Advertising Research, v. 27, p. 45-51, Aug/Sept. 1987.
- EMPRESAS Testam Força de Suas Ofertas na Internet. Meio & Mensagem, São Paulo, n. 690, p.23-29 jan. 1996.
- ENGEL, James, BLACKWELL, Roger, MINIARD, Paul. Consumer Behavior. 8 ed., USA : The Dryden Press, 1995. 951p.
- ENIS, Ben M., COX, Keith K. Marketing Classics : A Selection of Influential Articles, Boston : Allyn and Bacon, 1971. 481p.
- EPPLI, Mark J. & SHILLING, James D. How Critical is a Good Location to A Regional *Shopping Center*? Journal of Shopping Center Research. v. 4, n. 1. New York, Spring/Summer 1997.
- EVANS, Kenneth R., CHRISTIANSEN, Tim, GILL, James D. The Impact of Social

Influence and Role Expectations on Shopping Center Patronage Intentions. Journal of the Academy of Marketing Science. v. 24, n. 3, p. 208-218, Spring 1996.

FEIRAS Oferecem Descontos : Prefeitura e DC Navegantes Prometem Material Escolar Mais Barato. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, p. 48, 23 fev. 1996.

FELGNER, Brent & JOAN, Primo. "Power Centers Pack Punch in Mature Market", Marketing News, v. 22, Dec. 1988.

FIEDLER, Lawrence & WEISSENBERGER, Nina. "Will Neighborhood *Shopping Centers* Be Extinct By The 21st. Century?". Real Estate Review, (USA), v. 24, p. 45-50, Summer 1994.

FIORI, Mylena. *Shopping Centers* Investem na Qualificação. Jornal Zero Hora, 22 set. 1996. Caderno de Empregos.

FONTOURA, Marília. Vale a Pena Ter Loja em *Shopping*? Revista Exame, p. 56-58, jul. 1997.

GARAY, Angela Beatriz Scheffer, ROHDE, Liliane Antunes. Comportamento de Consumo da Família: Algumas Considerações Sobre o Tema. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro v. 1, 1995.

GATTUSO, Greg. Kiosks Build Mall Loyalty and Database. Direct Marketing, v. 57, p.26-27, Oct. 1994.

GENTRY, James W., BURNS, Alvin C. How "Important" Are Evaluative Criteria in Shopping Center Patronage? Journal of Retailing, New York, v. 53, n. 4, p.73-86, 1977.

GERTNER, David & CARVALHO, Frederico. *Shopping Centers no Brasil: Uma Análise Exploratória*. Inst. Pós-Graduação e Pesq. Administração - COPPEAD/UFRJ, 1989.

GILMAN, Alan. "Redefining Regional Mall". Chain Store Age Executive, v. 68, p.96, Aug. 1992.

- GRACIOSO, Francisco. Marketing : Uma Experiência Brasileira. 2. ed. São Paulo : Cultrix. 1973. 172 p.
- GRALLA, Heidi. Center Serves Time-Pressured Customers. Shopping Centers Today, New York, p. 34, Sept. 1994.
- GRIFFE de *Shoppings*. Informe Especial : EXPRESSÃO Empresarial. Florianópolis : AZ Comunicação, abril de 1995.
- HANSEN, Robert A., DEUTSCHER, Terry. An Empirical Investigation of Attribute Importance in Retail Store Selection. Journal of Retailing, New York, v. 53, n. 4, p.59-72, 1977.
- HAYNES, Joel B. & TALPADE, Salil. Does Entertainment Draw Shoppers? The Effects of Entertainment Centers on *Shopping* Behavior in Malls. Journal of Shopping Center Research, v. 3, p. 29-48. New York, 1996.
- HAZEL, Debra. Making the Most of Mall Buys. Chain Store Age Executive, v. 71, July 1995.
- HOGAN, Barbara A. New Tenants Defying Old Definitions. Shopping Centers Today, p.17-18. New York, Feb. 1996.
- \_\_\_\_\_ & MANDER, Edmund. Entertainment: Vital Yet Tough to Define. Shopping Centers Today. New York, Aug. 1996.
- HOLLANDER, Stanley. C. The Wheel of Retailing. In: MARKIN Jr., Ron J. Retailing - Concepts, Institutions and Management. New York, USA, The MacMillan Company, p.100-105, 1971.
- ICSC. Research Quarterly, New York, v. 1, n. 1, May 1994.
- IGUATEMI entra na briga com área para importados. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 15 maio 1994. Caderno de Economia.

- JAKLEVIC, Mary Chris. Hospitals Expand Via Mall Centers. Modern Healthcare, v. 26, 3 June, 1996.
- JARDIM do Sol Abre as Portas na Zona Sul. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 8 ago. 1997.
- JARDIM sul busca diferenciação. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, n. 682, p. 11, 20 nov. 1995. Informe Especial.
- JARRETT, Ian. Big Screens For The Global Village. Asian Business, Australia, p. 12-13, Aug. 1996.
- JOCKEY Club do Rio Grande do Sul. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 5 dez. 1997. Informativo Publicitário.
- JOGOS no *Shopping*. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, p. 40, 17 jan. 1996.
- JONES, Robert M. Marketing em Shopping Centers. Rio de Janeiro : ABRASCE, 1994. 219 p.
- LINDÓIA *Shopping Center*. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 30 abr. 1994. Informativo Especial.
- OS OUTLETS Chegam ao Brasil. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 3 ago. 1994. Informativo Especial.
- JUNG, Ana Paula. Pensando na Frente. Marketing, São Paulo, set. 1997.
- KANG, Jikyeong, KIM, Youn-Kyung, TUAN, Wen-Jan. Motivational Factors of Mall Shoppers: Effects of Ethnicity and Age. Journal of Shopping Center Research. v. 3, n. 1. New York, Spring/Summer, 1996.
- KASTNER, Paul F. Did You Hug Your Customer? Shopping Center World, p. 124, Sept. 1993.



KENYON, Kevin. O Design Pode Influir na Qualidade da Segurança do *Shopping*. Shopping Centers, Rio de Janeiro, mar. 1997.

KOTLER, Philip. Marketing Management: analysis, planning, implementation and control. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1991.

\_\_\_\_\_ ; ARMSTRONG, Gary. Principles of Marketing. New Jersey : Prentice-Hall, 1994. 692 p.

LA LONDE, Bernard & ZINSZER, Raul. Customer Service: Meaning and Measurement. A Special Study Report published by National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976.

LANE, Paul, KAUFMAN, Carol. Retail Processing Time : Antropology in the Shopping Center. Chicago, IL. USA, American Marketing Association, Winter Educators Conference, 1994.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de Varejo. São Paulo : Atlas, 1992, 288 p.

LENGLER, Jorge Francisco Bertinetti. O Processo de Decisão de Compra dos Consumidores em Shopping Centers Regionais de Porto Alegre (Brasil) e Montevideu (Uruguai): Um Estudo Exploratório Comparativo. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre, Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Julho de 1997.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. São Paulo : Nova Cultural, 1986.

\_\_\_\_\_. Após a Venda Ter Sido Realizada (setembro de 1983) *in* Mantendo Clientes, de Benson P. Shapiro e John J. Sviokla. São Paulo : Makron Books, 1994. p. 41-56.

LEVY, Michael ; WEITZ, Barton. Retailing Management. 2nd edition, (Chicago, USA) Irwin, 1995. 616p.

LEWISON, Dale M. Retailing, 5. ed., (New York, USA) Macmillan College, 1994.

- LINDÓIA completa 3 anos com crescimento de 28%. Jornal Correio do Povo, Porto Alegre, 20 mar. 1997, Editorial de Economia.
- LOCOS por el *Shopping*. Noticias, Buenos Aires, n 1073, 19 jul. 1997.
- LOJAS de Departamento Perdem Clientes. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 20 ago. 1996.
- LOPES, Fernando. “Bons Negócios Perto da Fronteira”. Gazeta Mercantil, 20 maio 1996. Semanário do Mercosul.
- LOVELOCK, Christopher H. The Service Encounter, Lexington, Mass. : Lexington Books, 1985.
- LUSCH, Robert F., ZIZZO, Deborah, KENDERDINE, James M. Strategic Renewal in Distribution. Marketing Management, v. 2., n. 2, p. 20-29, (s.d.) 1993.
- MACKENZIE, Sophie. Finders Keepers. Marketing Week (s.l., UK), v. 18, 30 jun. 1995.
- MAGALHÃES, Luciana. *Shopping* tem 36 Ombudsmen. Gazeta Mercantil, s/d, maio 1996.
- MALL Gift Certificate Programs: What Are The Benefits?. ICSC Research Quarterly, New York, vol. 3, n. 2, Summer 1996.
- MALL Morphing. ICSC Research Quarterly, New York, v. 3, n. 1, Spring 1996.
- MANDER, Edmund. Invest in Security Now or Regret it Later, Experts Say. Shopping Centers Today. New York, USA, ICSC, Aug. 1996.
- MANZO, J.M., CUNTO, W. Marketing para Executivos. 6. ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1975. 300 p
- .
- MARKIN Jr., Ron J. Retailing : Concepts, Institutions and Management. New York : The

MacMillan Company, 1971.

MARTINS, Márcia. Iguatemi Investe R\$ 32 Milhões em Expansão. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 3 dez. 1995. Caderno de Economia.

MASANO, Tadeu Francisco. *Shopping Center* : A Localização Como Fator de Sucesso. RAE Light, São Paulo, v.1, n.4. p. 6-11, set./out. 1994.

MATTAR, Fauze Najib. Pesquisa de Marketing : metodologia, planejamento, execução, análise. v. 1 e 2. São Paulo : Atlas, 1994.

MATZENBACHER, Luiz Oscar. Porto Alegre se Torna a Capital dos *Shoppings*. Jornal Correio do Povo, Porto Alegre, 27 out. 1996.

McCLOUD, John. Malls Respond to Cry for Increased Service. Shopping Center World. Management Concerns. Nov. 1990.

McKENNA, Regis. Marketing de Relacionamento. Rio de Janeiro : Campus, 1993. 254 p.

MEIO & Mensagem. Caderno Regional RS - Shoppings, São Paulo, 16 jun. 1997.

MELLO, Flávio. Multa por Fumo em *Shopping* Começa na 2ª. O Estado de São Paulo, São Paulo, 12 jan. 1996. Editoria Cidades.

MEZAROBBA, Glenda. *Shopping* da Fé. Revista Veja, São Paulo, 9 jul. 1997.

MICHAELS, Robert. Embracing Change and Reinventing the Mall. National Real Estate Investor. USA, 38(8): 42, Aug. 1996.

MOINHOS *Shopping* Fica Pronto em 98. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 12 maio 1997. Caderno de Economia, p. 28.

MOINHOS *Shopping* já Vendeu 38% das Lojas. Jornal do Comércio, 18 set. 1997. Editoria de Economia.

- MOWEN, John C. Consumer Behavior. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1995.
- MYERS, James H., REYNOLDS, William H. Gerência de Marketing e Comportamento do Consumidor. Petrópolis: Vozes, 1975. 366 p.
- NACIONAL Iguatemi Projeta *Shoppings* de R\$ 140 milhões. Gazeta Mercantil, 29 set. 1997. Editoria de Empresas & Negócios.
- NICHOLS, Don. “Mall Promotions”. Incentive Marketing, (s.l.) v. 161, p.59-62, Sept. 1987.
- NOVA Olaria em alta. Gazeta Mercantil, Porto Alegre, 4 ago. 1997. Suplemento Rio Grande do Sul.
- NOVAS Tendências Garantem Bons Negócios para os *Shoppings*. Revista Comércio & Consumo, Porto Alegre, n. 16, p. 37-38, ago.1995.
- OBRAS do Cristal*Shopping* Começam no Início de 98. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 10 jun. 1997. Editoria de Economia.
- O’CONNOR, Kathleen. Emoção é a Arma do Varejo. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, 9 set. 1996.
- OGLIARI, Elder. Moinhos: 47% Vendido. Gazeta Mercantil, Porto Alegre, , 30 out. 1997. Caderno Rio Grande do Sul, p. 6.
- O TELEFONE é uma arma indispensável. Revista Comércio & Consumo, Porto Alegre, n. 16, p. 33-35, ago. 1995.
- O VALE-TUDO das Promoções. Revista Comércio & Consumo, Porto Alegre, n. 8, p. 24-25, nov. 1994.
- OS ENSINAMENTOS dos *Shopping Centers*. Revista Comércio & Consumo, Porto Alegre, n. 4, p. 20, jul. 1994.

- OS GRANDES Também se Especializam. Revista Comércio & Consumo, Porto Alegre, n. 3, p. 26-31, jun.1994.
- OS OUTLETS Chegam ao Brasil. Revista Comércio & Consumo, Porto Alegre, n. 5, p. 12-14, ago.1994.
- OUTLETS Chegam Ao Brasil. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 3 ago. 1994. Informativo Especial.
- OUTLETS se adaptam ao Mercado Brasileiro. Shopping Centers, Rio de Janeiro, n. 93, maio de 1996.
- PAÍS dos *Shoppings*. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, jan. 1997. Informe Econômico.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V., BERRY, L. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing, v. 49 n. 4, p. 41-50, (s.d.),1985.
- PARCELLS, Robert James. Consumer Choice Behavior: Modelling Travel to Regional Shopping Centers. Dissertation Abstracts International, v. 43-06, Section: A, 1983.
- PATRUCCO, Federico. Distribuição Comercial : Marketing - Merchandising - Publicidade. Lisboa : Editorial Pórtico Ltda, 1972. 364 p.
- PENTEADO, Cláudia. *BarraShopping* lança Cartão Inteligente. Meio & Mensagem, São Paulo, p.4, 5 fev. 1996.
- PERES, José Isaac. Centro Comercial e *Shopping Center*. Shopping Centers. ABRASCE, set. 1997.
- PESQUISA aponta hábitos. Revista Comércio & Consumo, Porto Alegre, n. 6, p.38, set.1994.
- PETER, J. Paul, OLSON, Jerry C. Understanding Consumer Behavior, Burr Ridge :

Irwin, 1994.

POPCORN, Faith. O Relatório Popcorn, Rio de Janeiro : Campus, 1994, 207 p.

POTENCIAL para expandir. Gazeta Mercantil, Porto Alegre, 7 ago. 1997. Caderno Rio Grande do Sul.

POTSCH, Fernando & SOUZA Fº, José Carlos. O Desenvolvimento dos *Shopping Centers* no Brasil e o Relacionamento entre Administradores e Lojistas. Varejo Competitivo. São Paulo : Atlas, 1997.

PRAIA de Belas Ingressa na Justiça. Jornal do Comércio., Porto Alegre, 6 jan. 1998. Editoria de Economia.

PRAIA de Belas Investe no Marketing Interno. Jornal do Comércio., Porto Alegre, 3 dez. 1997. Caderno de Gestão, p.2-3.

PRATT, Rachel. Convenience and Habit Guide Shoppers. Retail World. (s.l.) v. 47, p.14, 12 Sep. 1994.

PRESTES, Cristine. A Moda é Fazer *Shopping*. Revista Amanhã. Porto Alegre: Plural, dez. 1996.

RACHMAN, David J. Varejo : Estratégia e Estrutura - Uma Abordagem Gerencial. São Paulo : Atlas, 1973. 465 p.

RAFFAELLI, Eliana & GURI, Antonio. Público Muda Perfil do Nova Olaria. Jornal do Comércio. Porto Alegre, 7 jan. 1998. Caderno Gestão & Negócios.

REDDINGTON, Judith J. Manual de Relações Públicas do International Council of Shopping Centers. Rio de Janeiro : ABRASCE, 1995.

REVISTA AMANHÃ. Pesquisa Amanhã / Segmento Top of Mind 95 - os Grandes Duelos. Porto Alegre : Plural, Maio de 1995.

REVISTA Expressão. Florianópolis : Expressão, n. 62, p. 26-32. jan.1996.

REVISTA Four Seasons volta-se a *Shopping* de Decoração. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, n. 683, p. 32, nov. 95. Edit. Meio & Mensagem.

RICHARDS, Geoffrey. Out in the Open: Security for Strip Centers. Shopping Center World, July 1996.

RILEY, Catherine. *Shopping Centres and the Disabled*. Shopping Centre Horizons. (s.l.) UK, British Council of *Shopping Centres*. Students' Research, p.19-21. Winter 1994/95.

RINEHART, Lloyd M., COOPER, M. Bixby, WAGENHEIM. George D. Furthering the Integration of Marketing and Logistics Through Customer Service in the Channel. Journal of the Academy of Marketing Science, v. 17, n. 1, p. 63-71, Winter, 1989

RIQUE, Renato. *Shopping é Varejo*. Shopping Centers, Rio de Janeiro : ABRASCE, set. 1996.

ROBATON, Anna. Tapping The Graying Market. Shopping Centers Today. New York : ICSC, Febr. 1996.

RODRIGUES, Cari. Aumentam as Opções Para o Público dos *Shopping Centers*. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 15 maio 1994. Caderno de Economia.

ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Estado-da-Arte da Pesquisa em Comportamento do Consumidor e Sugestão de uma Agenda de Pesquisa Brasileira. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v.1 1995.

ROY, Abhik. Correlates of Mall Visit Frequency. Journal of Retailing, v. 70, n. 2, p. 139-161, 1994.

RUA da Praia *Shopping* faz 5 Anos. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 24 nov. 1995. Editoria de Economia.

SÃO PAULO ganhará Outlet Center de móveis. Gazeta Mercantil, São Paulo, 2 maio

1996. Edit. Empresas & Negócios.

SCHIAVON, Paulo Cezar Couto. *Shopping Centers: Marketing ou Mágica*. Gazeta Mercantil. Caderno Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 30 jan. 1998. Editoria Opinião.

SCHNAARS, Steven P. Marketing Strategy: A Customer-Driven Approach. (s.l.) :The Free Press, 1991.

SHAPIRO, Benson P., SVIOKLA, John J. Mantendo Clientes. São Paulo : Makron Books, 1994.

SHERMACH, Kelly. Shopping Malls Becoming Pretty Sophisticated. Marketing News. Vol. 29, 25 Sep. 1995, p.6.

*SHOPPING* 24 Horas Cria “Night Shoppers”. Folha de São Paulo, São Paulo, 10 abr. 1995. Folhateen.

*SHOPPING* Busca Sócios. Revista Amanhã, p. 87, Porto Alegre, dez.1995. Editoria de Negócios.

*SHOPPING Centers* Invadem a Mídia. Meio & Mensagem, São Paulo, p. 32, 5 fev. 1996.

*SHOPPING Centers*. Gazeta Mercantil, São Paulo, 24 jul. 1995. Relatório Especial.

*SHOPPING Centers*. Gazeta Mercantil, Porto Alegre, 20 ago. 1996. Relatório Especial

*SHOPPING Centers* - Informativo da Associação Brasileira de *Shopping Centers*. Rio de Janeiro : ABRASCE. Jul. 1995 / março 1996 / maio 1996 / jul. 1996 / mar. 1997 / jul.1997 / set. 1997 (diversas edições).

*SHOPPING Centers* têm Serviços. Folha de São Paulo, São Paulo, p. 13, 15 dez. 1996. Editoria Tudo.



*SHOPPING* João Pessoa Investe US\$ 1,5 milhão em Melhorias. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 10 nov. 1995. Editoria de Economia.

*SHOPPING* põe 400 Lojas na Internet. Gazeta Mercantil, São Paulo, 4 ago. 1997. Empresas & Negócios, p. 6.

*SHOPPING*: Reinventando a Roda. Revista Comércio & Consumo, Porto Alegre, n. 15, p. 12-15, jul. 1995.

*SHOPPING* Vai Trocar Âncora Por Megastores. Gazeta Mercantil. São Paulo, 14 jan. 1998. Edit. Empresas & Negócios.

*SHOPPING*s Descobrem Curitiba. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, p. 2, 28 out. 1996. Edit. Meio & Mensagem.

*SHOPPING*s Investem em Database Contra a Concorrência. Mídia & Mercado - seção Diálogo, n.º 10, p.26-27. São Paulo : Meio & Mensagem, jan. 1996.

*SHOPPING*s Investem R\$ 1 Milhão Para o Natal. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 17 nov. 1995. Editoria de Economia.

SILVA, Jaime. Cliente Ganha com Guerra dos *Shoppings*. Jornal Zero Hora, p. 11. Porto Alegre, 10 ago. 1997. Caderno de Economia.

SLONGO, Luiz Antonio. Relacionamento Fornecedor / Cliente: Um Elemento de Diferenciação no Marketing Industrial. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, Salvador, 1992. Anais do XVI Encontro Anual da ANPAD.

\_\_\_\_\_. Serviço ao Cliente Como Instrumento de Diferencial Competitivo. Revista Brasileira de Administração Contemporânea / ANPAD, Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, 1995.

\_\_\_\_\_. Serviços ao Cliente na Indústria Eletro-Eletrônica no Rio Grande do Sul. São Paulo : USP, 1994. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade de São Paulo.

- \_\_\_\_\_. Varejo e o Serviço ao Cliente. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 15 out. 1996. Caderno de Gestão, p. 3.
- SOLOMON, Michael R. Consumer Behavior: Buying, Having and Being. 2. ed. (s.l.) Allyn and Bacon, 1994.
- SOUTHERST, John. The Reinvention of Retail. Canadian Business, Canada, v. 65, p. 26-31, Aug. 1992.
- SPIGGLE, Susan, SEWALL, Murphy A. A Choice Sets Model of Retail Selection. Journal of Marketing, Chicago, IL, USA, v. 51, April 1987, p. 97-111.
- STANLEY, Lanell K. Standing Up For Service. Discount Merchandiser, p. 63-65. Oct. 1991.
- STERLING, Jay & LAMBERT, Douglas. Establishing Customer Service Strategies Within the Marketing-Mix. Journal of Business Logistics, v. 8, p. 1-30, n. 1, (s.d.),1986.
- STERN, Louis W., EL-ANSARY, Adel I., COUGHLAN, Anne T. Marketing Channels. 5. ed. New Jersey : Prentice-Hall, 1996.
- STRIP Center da Assis Brasil Começa a Corrigir Seus Erros. Jornal do Comércio. Porto Alegre, 25 jun. 1997. Caderno Gestão.
- STRIP Center na Capital Gaúcha. Revista Comércio & Consumo, Porto Alegre, n. 8, p. 38, nov.1994.
- STUBBS, Roy. Administração da Ciência. McGraw-Hill : São Paulo, 1978. Co-edição UFRGS.
- SUNG, Jung Mo. O Mercado Divinizado. Carta Capital, 30 out. 1996.
- SZABO, Joan C. Brushing Up On Customer TLC. Nation's Business, (s.l.) v. 83, p. 42-43, May 1995.

- UM NOVO *Shopping* em Porto Alegre. Jornal Zero Hora, Porto Alegre, 30 abr. 1994. Informativo Especial.
- UM *SHOPPING* só para automóveis. Jornal do Comércio. Porto Alegre, 27 ago. 1997. Automotor, p. 3.
- VAREJO Mantém Investimentos. Revista Meio & Mensagem, São Paulo, n. 685, 11 dez. 1995. Informe Regional.
- VASSALLO, Cláudia. Cobrar Pode Custar Caro. Revista Exame, São Paulo, p. 54-55, 9 out. 1996.
- WALTERS, Nancy M. Conducting Special Events in Malls. Public Relations Journal, v. 45, p.31-33, Nov. 1989.
- WEBSTER Jr., Frederick E. Defining the New Marketing Concept. Marketing Management, v. 2, n. 4, p. 23-31, 1994.
- \_\_\_\_\_. Executing the New Marketing Concept. Marketing Management, v. 3, n. 1, p. 9-16, 1994.
- \_\_\_\_\_. The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing, v. 56, Oct. 1992, p.1-17.
- WILKIE, William L. Consumer Behavior. New York : John Wiley & Sons, 1994.
- WILLIAMS, Terry. Mall Investors See no Threat From New Media. Pension & Investments, (s.l.) v. 23, p. 75, 23 Jan. 1995.
- www.abrasce.com.br. Website da Associação Brasileira de *Shopping Centers* / ABRASCE na internet.
- www.icsc.org. Website do International Council of *Shopping Centers* / ICSC na internet.

ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L., PARASURAMAN, A. The Behavioral Consequences of Service Quality. Journal of Marketing, American Marketing Association, v. 60, p.31-46, April 1996.

ZONA Norte Vai Ganhar Novo *Shopping Center*. Jornal do Comércio, Porto Alegre, 7 out. 1997. Editoria Economia.

## **ANEXOS**

## Anexo I

### Resultados da Etapa Qualitativa Entrevistas em Profundidade com Clientes de Shopping Centers

A seguir, estão as percepções, de um modo geral, dos clientes em relação aos fatores de atratividade dos *shoppings* de Porto Alegre. As questões básicas que nortearam as entrevistas semi-estruturadas foram: a) Motivos de as pessoas frequentarem *shopping centers*; b) Diferenciações dos *shoppings* de Porto Alegre em relação ao comércio de rua e em relação ao *shopping* de descontos porto-alegrense; c) Quais as eventuais fragilidades / problemas dos *shoppings* de Porto Alegre; d) Quais as facilidades / confortos / serviços ao cliente que as pessoas esperam encontrar num *shopping center*; e) De que forma esses serviços poderiam ser melhorados / ampliados; f) Que tipo de serviços os *shoppings* poderiam acrescentar aos atuais? g) Quantos são *shopping centers* visitados e com que frequência; h) Receptividade a um possível programa de cliente frequente e importância do envolvimento comunitário.

Na opinião dos entrevistados, as pessoas frequentam *shopping center* por motivos muito variados, que vão desde o passeio, compras, assistir a shows, compra comparada, conforto e segurança do espaço coberto e ar-condicionado, com infraestrutura para receber bebês ou pessoas desabilitadas, música ambiental/rádio local, praça de alimentação, pelo estacionamento gratuito (“sem flanelinhas”), bem como pelo ambiente agradável de um modo geral, para onde se dirige um público elitizado, de classes sociais mais altas. Para os jovens, é ainda um ponto de encontro e flerte. Nos *shoppings*, os entrevistados admitem encontrar de tudo, e em um consumismo lúdico, com prazer, onde se pode ir com toda a família. Além disso, os produtos e lojas seriam melhores que os do comércio de rua, incluindo griffes e marcas de luxo. Há uma expectativa de que os vendedores seja melhor treinados e mais atenciosos do que no comércio de rua, e que se pode pagar todas as compras com uso de cartão de crédito. Enquanto no comércio de rua os vendedores saberiam não mais que o preço dos aparelhos mais sofisticados, no

*shopping center* saberiam demonstrá-los em funcionamento para o cliente.

Sobre o *shopping* de descontos, em relação aos demais que conhecem, os entrevistados consideram-no menos elitizado, menos seguro pelo fato de ter ambientes abertos<sup>83</sup>, mix de lojas menos completo e com um nível de serviço e conforto menor, onde muitas das compras são por atacado (para revenda). Não obstante, por sua arquitetura peculiar, sugere ser um local mais descontraído e alegre, com bons shows e melhor relação custo/benefício nos produtos do que nos *shoppings* regionais<sup>84</sup>, além de uma ótima divulgação na mídia.

No que tange a deficiências ou problemas nos empreendimentos de Porto Alegre, foram apontadas a insuficiência nos estacionamentos em termos de organização, tamanho e infra-estrutura, o horário de funcionamento que poderia ser ampliado, o pouco número de toaletes mesmo em alguns *shoppings* regionais, bem como gostariam que os *shoppings* em geral oferecessem mais livrarias, serviços de Correios, videolocadora, chaveiro, sapateiro, central telefônica e serviço de fotocópias. Aos que conhecem *shopping centers* americanos, lhes parece que a dimensão dos brasileiros é diminuta, bem como um número menos de guardas (seguranças). Os entrevistados acreditam que, caso os empreendimentos implantem o estacionamento pago, deveria haver algum tipo de convênio com as lojas, do tipo “comprou, não paga estacionamento”. Os pesquisados advertem ainda que a arquitetura de alguns *shoppings* tem muitos “becos” e vias laterais, o que dificulta o trânsito nos cinemas aos finais de semana, além do fato de, em caso de tumulto ou incidente, ser difícil sair rapidamente do *shopping*, sobretudo os com mais de um andar. Reclamam igualmente que nos finais de semana, a largura dos corredores não é suficiente para o tráfego de pessoas que se forma, bem como há uma superlotação dos cinemas. Finalmente, que deveria haver garçons na área central da praça de alimentação,

---

<sup>83</sup> RICHARDS (1996) afirma que ainda que os consumidores de strip centers (como o DC, são abertos) tenham menos expectativas em relação à aparência, serviço e conveniências, eles exigem o mesmo nível de segurança encontrado nos shopping centers convencionais, o que é um relevante problema para os administradores.

<sup>84</sup> Essa percepção é confirmada em outra pesquisa da UFRGS, onde 52,76% de 600 entrevistados destacaram o preço baixo como o principal diferencial do DC Navegantes em relação a outros shopping centers (Correio do Povo, Edit. Economia, 28 nov. 1996).

para que as pessoas não tenham de se dirigir aos *fastfoods* primeiro para sentar-se depois.

Os respondentes, que costumam ir a 2 ou 3 *shoppings* diferentes, 1 a 2 vezes por semana, afirmam que vários serviços poderiam ser melhorados, tais como, organização do estacionamento com pessoa que orientem o fluxo dos veículos e ampliação de sua área física - e que permaneçam gratuitos - , mais guardas de segurança, toilettes e telefones públicos melhor distribuídos no layout dos *shoppings*, que sejam agregados cursos do tipo informática, pré-vestibular e afins, e que haja mais bares do tipo “happy hour”. Caso houvesse um programa de cliente freqüente, com premiações, os respondentes seriam receptivos, e julgam que todos os *shoppings* devem participar de ações comunitárias e campanhas públicas, embora alguns receiem que isso poderia torná-los mais “populares, menos elitizados”.

Como serviços potenciais que os empreendimentos poderiam acrescentar aos atuais estão: danceteria, ampliação do horário de funcionamento, lojas de conveniências com funcionamento de 24 horas, bares, teatros, Correios, realização de eventos em dias de semana (para evitar a aglomeração nos finais de semana), locais de recreação infantil para liberar os pais para as compras, ter uma área aberta anexa ao *shopping* para eventos e exposições, mais eventos culturais, jogos eletrônicos, cursos de curta duração, lavanderias de auto-serviço, lavagem de carros, instituto de beleza, agência de turismo, e, se possível, que o *shopping* todo funcionasse 24 horas/dia.



## Anexo

### Dimensões de Serviços ao Cliente Final

#### A) INFRA-ESTRUTURA & AMBIENTE

- |  |  |
|--|--|
| 1. Área exclusiva para fumantes  | 5. Música ambiental  |
| 2. Sofisticação na arquitetura e no design das instalações                               | 6. Perfume no ar (ambiente perfumado)                      |
| 3. Toaletes em vários pontos do <i>shopping</i>  | 7. <i>Shopping</i> coberto                                 |
| 4. Disponibilidade de uma área aberta anexa ao <i>shopping</i> para eventos e exposições | 8. <i>Shopping</i> grande e espaçoso                       |
|  | 9. Decoração adaptada a cada data festiva (Natal, Páscoa.) |

#### B) CONJUNTO DE ESTABELECIMENTOS

- |   |  |
|---|--|
| 1. Academia de ginástica  | 9. Lojas de renome (as mais conhecidas) em cada segmento |
| 2. Agência de turismo / Casa de Câmbio  | 10. Posto bancário (banco / caixa eletrônico)            |
| 3. Rua de Serviços (Casa Lotérica, Chaveiro, Oficina de Relógios, Sapateiro, Lavanderia, Xerox, etc.) | 11. Posto de classificados de jornal                     |
| 4. Posto da Companhia Telefônica  | 12. Salão de beleza                                      |
| 5. Correio  | 13. Supermercado   |
| 6. Floricultura   | 14. Tabacaria / Revisteria                               |
| 7. Lavagem de carros  | 15. Posto de venda de passagens da Rodoviária            |
| 8. Locadora de vídeo  | 16. Capela   |

#### C. LAZER & ENTRETENIMENTO

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Eventos esportivos | 6. Eventos culturais (shows diversos, desfiles, peças de teatro, exposições, etc.) |
| 2. Bares & Cafés      | 7. Jogos eletrônicos   |
| 3. Boliche            | 8. Pista de roller   |
| 4. Cinema             | 9. Área de lazer infantil  |
| 5. Danceteria         |  |

#### D) ACESSO

- |  |   |
|--|---|
| 1. Estacionamento gratuito                 | <i>shoppings</i> da cidade                                  |
| 2. Estacionamento pago com seguro incluído | 5. Transporte coletivo especial e gratuito para os clientes |
| 3. Fácil acesso por transporte coletivo    |   |
| 4. Linha de ônibus interligando os vários  |   |

#### E) COMODIDADE, CONVENIÊNCIA & BEM ESTAR

- |  |   |
|--|---|
| 1. Carregador de sacolas   | 5. Garçons na praça de alimentação para atendimento nas mesas da praça. |
| 2. Compra do ingresso do cinema por telefone                                       | 6. Guarda-volumes / Chapelaria  |
| 3. Instalações especiais para bebês (Fraldário & Empréstimo de carrinhos de bebês) | 7. Instalações especiais para deficientes                               |
| 4. Manobristas no estacionamento   | 8. Empréstimo de cadeira de rodas                                       |

- |   |   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>9. Pessoa que auxilie o cliente na escolha de lojas e mercadorias, com dicas e sugestões</li><li>10. Pessoas que organizem o tráfego no estacionamento, para orientação dos motoristas</li><li>11. Serviço de intérpretes, para clientes estrangeiros</li><li>12. Bancos (assentos) para descanso</li><li>13. Facilidades de deslocamento, como portas automáticas, elevadores e escadas rolantes</li><li>14. Serviço de cuidado de crianças, durante as compras dos pais</li><li>15. Abertura das lojas aos domingos</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>16. Abertura do <i>shopping</i> 24 horas</li><li>17. Proximidade / agrupamento de lojas do mesmo tipo para compra comparada</li><li>18. Ambulância</li><li>19. Serviço médico</li><li>20. Brigada de incêndio</li><li>21. Equipe de seguranças</li><li>22. Várias escadas e portas de saída do <i>shopping</i></li><li>23. Terminal rodoviário, para despacho de encomendas para o Interior</li></ol> |
|---|---|

## **F) INFORMAÇÃO & COMUNICAÇÃO**

1. Acesso pela internet
2. Guia impresso informativo do *shopping*
3. Fone de informações
4. Formulário para opiniões, críticas e sugestões
5. Divulgação do *shopping*, com publicidade/propaganda
6. Comunicação do *shopping* recebida direto na casa do cliente (marketing direto)
7. Serviço de alto-falantes / sonorização interna
8. Posto de informações
9. Quiosque de informações multimídia, para consulta pelo próprio cliente
10. Indicação viária nas redondezas, com placas que mostrem o caminho de acesso ao *shopping*

## **G) POSTURA DO SHOPPING EM RELAÇÃO AOS CLIENTES**

1. Acesso fácil à direção do *shopping*
2. Cartão de cliente especial / cliente freqüente
3. Envolvimento e apoio a eventos comunitários e campanhas públicas
4. Buscar atender as necessidades e desejos de seus clientes, com base em pesquisas
5. Inovação constante nos serviços ao cliente
6. Advogado do cliente dentro do próprio *shopping* (defensor dos direitos dos clientes, “ombudsman”)
7. Resposta a cada sugestão e opinião dada pelos clientes

### Anexo III

#### Tabela de Caracterização da Amostra, por Escolaridade

Tabela X Escolaridade

Escolaridade	SHOPPING DE DESCONTOS		Regional		Geral	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
<b>1º Grau</b>	70	17,5	40	10,2	110	13,8
<b>1º Grau Incompleto</b>	49	12,3	46	11,8	96	12,1
<b>2º Grau</b>	128	32,0	126	32,2	256	32,2
<b>2º Grau Incompleto</b>	64	16,0	33	8,4	98	12,3
<b>Superior</b>	51	12,8	95	24,3	147	18,5
<b>Superior Incompleto</b>	38	9,5	51	13,0	89	11,2
<b>Total</b>	400	100	391	100	796	100

A escolaridade dos respondentes apresentou uma significativa frequência - no shopping de descontos - de pessoas que concluíram o segundo grau (31,8%), havendo uma distribuição homogênea entre os demais graus de instrução. Para a população pesquisada nos shoppings regionais, a escolaridade é mais alta, estando a faixa de pessoas com escolaridade superior completa ou incompleta (37,3%) quase tão alta como a de segundo grau completo ou incompleto (40,6%)



Of.n° 106/97

Porto Alegre, 27 de janeiro de 1997.

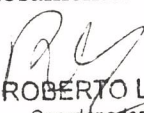
Prezados Senhores:

Estamos apresentando **Paulo Ricardo Meira**, aluno regularmente matriculado no Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O referido aluno encontra-se, atualmente, na fase de elaboração da dissertação final, mais especificamente, na etapa que envolve a coleta de dados.

O trabalho contempla o estudo do “Serviço ao Cliente nos Shopping Centers de Porto Alegre”, e, para que possa ser concretizado, necessária se faz a busca de dados junto à sua organização. Para tanto, solicitamos que lhe possibilitem acesso a informações referentes ao assunto. O mestrando desde já se compromete a repassar-lhes o resultado da pesquisa, bem como manter as informações fornecidas em caráter sigiloso.

Sendo o que se oferecia para o momento, subscrevemo-nos,

atenciosamente.

  
Prof. Dr. ROBERTO LIMA RUAS  
Coordenador  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
UFRGS

Ilmo.Sr.

FERNANDO MONTE DA ROCHA

M.D. Gerente de Marketing - Shopping Center Iguatemi

e/m

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Centro de Estudos e Pesquisas em Administração**

**“Pesquisa de Levantamento de Opiniões:  
Shopping de Descontos X Shopping Center Regional”**

*(Saudar o entrevistado) O CEPA - Centro de Estudos e Pesquisas em Administração da UFRGS está desenvolvendo uma pesquisa sobre o serviço ao cliente nos shoppings de Porto Alegre e gostaria de conhecer sua opinião sobre o assunto em um shopping de descontos. Como ponto de partida, esclarecemos que o entendimento de um shopping de descontos é um conjunto de lojas de fábrica ou varejistas de desconto, administrados e promovidos como uma unidade, e que tem como premissa básica oferecer produtos com preços menores aos geralmente praticados no mercado.. Sua opinião é muito importante e levará poucos minutos.*

*Para essa avaliação, utilize a escala de importância de cinco posições, onde 1 representa “Totalmente Dispensável” e 5 “Totalmente Indispensável”. Tenha em mente que o importante é a sua opinião pessoal, e que aproxime sua avaliação da posição 1 quando o serviço perguntado puder ser dispensado (“não precisa ter”) e aproxime sua avaliação de 5 somente quando o serviço for realmente indispensável (“tem que ter”).*

Contatos no CEPA / UFRGS:

Av. João Pessoa, 52 - 4º andar / Porto Alegre / RS - 90040-000

- Paulo Ricardo Meira: 331-2541
- Lourdes Odete dos Santos: 316-3286

# INFRA-ESTRUTURA & AMBIENTE

1: Dispensável



5: Indispensável

- |  |                            |                            |                            |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Área exclusiva para fumantes .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. Sofisticação na arquitetura e no design das instalações .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. Toaletes em vários pontos do shopping .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. Disponibilidade de uma área aberta anexa ao shopping para eventos e exposições. ....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. Música ambiental .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. Perfume no ar (ambiente perfumado) .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 7. Shopping coberto .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 8. Shopping grande e espaçoso .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 9. Decoração adaptada a cada data festiva (Natal, Páscoa)....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Levando em consideração os itens acima apresentados, qual sua opinião, de uma maneira geral, sobre a importância da Infra-estrutura & Ambiente como um serviço ao cliente em um shopping de descontos..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
-

# CONJUNTO DE ESTABELECIMENTOS

1: Dispensável



5: Indispensável

12	1. Academia de ginástica .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	2. Agência de turismo / Casa de Câmbio .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	3. Rua de Serviços (Casa lotérica, Chaveiro, Oficina de Relógios, Sapateiro, Lavanderia, Xerox, etc.)...	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	4. Posto da Companhia Telefônica .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	5. Correio .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
17	6. Floricultura .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	7. Lavagem de carros .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	8. Locadora de vídeo .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
20	9. Lojas de renome (as mais conhecidas) em cada segmento.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	10. Posto bancário (banco / caixa eletrônico).....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	11. Posto de classificados de jornal .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	12. Salão de beleza .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	13. Supermercado .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
25	14. Tabacaria / Revisteria .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	15. Posto de venda de passagens da Rodoviária .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
	16. Capela .....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
28	Levando em consideração os itens acima apresentados, qual sua opinião, de uma maneira geral, sobre a importância do Conjunto de Estabelecimentos como um serviço ao cliente em um shopping de descontos.....	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>



## LAZER & ENTRETENIMENTO

1: Dispensável ←————→ 5: Indispensável

- 29
- |  |                            |                            |                            |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Eventos esportivos.. .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. Bares & Cafés .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. Boliche .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. Cinema .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. Danceteria .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. Eventos culturais (shows diversos, desfiles, peças de teatro, exposições, etc.) ..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 7. Jogos eletrônicos .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 8. Pista de roller .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 9. Área de lazer infantil .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
- Levando em consideração os itens acima apresentados, qual sua opinião, de uma maneira geral, sobre a importância do Lazer & Entretenimento como serviço ao cliente em um shopping de descontos .....
- |  |                            |                            |                            |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
- 

## ACESSO

1: Dispensável ←————→ 5: Indispensável

- 30
- |   |                            |                            |                            |                            |                            |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Estacionamento gratuito .....                                    | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. Estacionamento pago com seguro incluído .....                    | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. Fácil acesso por transporte coletivo .....                       | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. Linha de ônibus interligando os vários shoppings da cidade ..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. Transporte coletivo especial e gratuito para os clientes.....    | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
- 41 Levando em consideração os itens acima apresentados, qual sua opinião, de uma maneira geral, sobre a importância do Acesso como um serviço ao cliente em um shopping de descontos .....
- |  |                            |                            |                            |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
-

## COMODIDADE, CONVENIÊNCIA & BEM ESTAR

1: Dispensável ←————→ 5: Indispensável

- |  | 1                          | 2                          | 3                          | 4                          | 5                          |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 49 1. Carregador de sacolas .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. Compra do ingresso do cinema por telefone .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. Instalações especiais para bebês (Fraldário & Empréstimo de carrinhos de bebês).....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. Manobristas no estacionamento .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. Garçons na praça de alimentação para atendimento nas mesas da praça. ....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 50 6. Guarda-volumes .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 7. Instalações especiais para deficientes & Empréstimo de cadeira de rodas.....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 8. Empréstimo de cadeira de rodas .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 9. Pessoa que auxilie o cliente na escolha de lojas e mercadorias, com dicas e sugestões .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 10. Pessoas que organizem o tráfego no estacionamento, para orientação dos motoristas .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 11. Serviço de intérpretes, para clientes estrangeiros .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 12. Bancos (assentos) para descanso .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 13. Facilidades de deslocamento, como portas automáticas, elevadores e escadas rolantes .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 14. Serviço de cuidado de crianças, durante as compras dos pais .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 15. Abertura das lojas aos domingos.....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 60 16. Abertura do shopping 24 horas .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 17. Proximidade / agrupamento de lojas do mesmo tipo para compra comparada .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 18. Ambulância .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 19. Serviço médico .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 20. Brigada de incêndio .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 21. Equipe de seguranças.....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 22. Várias escadas e portas de saída do shopping .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 67 Levando em consideração os itens acima apresentados, qual sua opinião, de uma maneira geral, sobre a importância da Comodidade, Conveniência e Bem Estar como um serviço ao cliente em um shopping de descontos ..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

# INFORMAÇÃO & COMUNICAÇÃO

1: Dispensável ← → 5: Indispensável

- |  |                            |                            |                            |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Acesso pela internet .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. Guia impresso informativo do shopping .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. Fone de informações .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. Formulário para opiniões, críticas e sugestões .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. Divulgação do shopping, com publicidade e propaganda .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. Comunicação do shopping recebida direto na casa do cliente (marketing direto) .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 7. Serviço de alto-falantes / sonorização interna .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 8. Posto de informações .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 9. Quiosque de informações multimídia, para consulta pelo próprio cliente .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 10. Indicação viária nas redondezas, com placas que mostrem o caminho de acesso ao shopping .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Levando em consideração os itens acima apresentados, qual sua opinião, de uma maneira geral, sobre a importância da Informação & Comunicação como um serviço ao cliente de um shopping de descontos: ..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

# INFORMAÇÃO & COMUNICAÇÃO

1: Dispensável ← → 5: Indispensável

- |  |                            |                            |                            |                            |                            |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Acesso pela internet .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. Guia impresso informativo do shopping .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. Fone de informações .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. Formulário para opiniões, críticas e sugestões .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. Divulgação do shopping, com publicidade e propaganda .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. Comunicação do shopping recebida direto na casa do cliente (marketing direto) .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 7. Serviço de alto-falantes / sonorização interna .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 8. Posto de informações .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 9. Quiosque de informações multimídia, para consulta pelo próprio cliente .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 10. Indicação viária nas redondezas, com placas que mostrem o caminho de acesso ao shopping .....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Levando em consideração os itens acima apresentados, qual sua opinião, de uma maneira geral, sobre a importância da Informação & Comunicação como um serviço ao cliente de um shopping de descontos: ..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

## POSTURA DO SHOPPING EM RELAÇÃO AOS CLIENTES

1: Dispensável ←————→ 5: Indispensável

- |   |                            |                            |                            |                            |                            |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1. Acesso fácil à direção do shopping   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 2. Cartão de cliente especial / cliente freqüente .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 3. Envolvimento e apoio a eventos comunitários e campanhas públicas .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 4. Buscar atender as necessidades e desejos de seus clientes, com base em pesquisas .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 5. Inovação constante nos serviços ao cliente.....  | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 6. Advogado do cliente dentro do próprio shopping (defensor dos direitos dos clientes, "ombudsman") .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 7. Resposta a cada sugestão e opinião dada pelos clientes .....   | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| Levando em consideração os itens acima apresentados, qual sua opinião, de uma maneira geral, sobre a importância da Postura em Relação ao Cliente como um serviço de um shopping de descontos ..... | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

1: Dispensáveis ←————→ 5: Indispensáveis

Concluindo nossa pesquisa, uma última questão que engloba tudo o que foi respondido por você, de uma maneira geral: Tendo em mente um shopping de descontos, na sua opinião pessoal, os serviços ao cliente apresentados nesta pesquisa são: .....

1  2  3  4  5

## CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Marque somente uma das alternativas em cada uma das questões.

1) Sexo do respondente:

Masculino

Feminino

2) Faixa de Idade:

10 a 19 anos

20 a 29 anos

30 a 39 anos

40 a 49 anos

50 a 59 anos

Mais de 60 anos

3) Nível de escolaridade:

Primeiro Grau

Primeiro Grau Incompleto

Segundo Grau

Segundo Grau Incompleto

Curso Superior

Curso Superior Incompleto

## Identificação de cota

---

Período de coleta no DC Navegantes: ( ) Dia de semana em horário diurno  
( ) Dia da semana após 18 horas  
( ) Sábado ( ) Domingo