

Estratégia e Competitividade no Varejo: o Estudo do Setor de Grandes Shopping Centers na Cidade de Salvador, Bahia

RESUMO

O setor de grandes shopping centers de Salvador, após um longo período de estagnação, absorve entre 2006 e 2009 três novos empreendimentos de grande porte, os quais, quando em plena operação, quase duplicarão a área bruta locável (90%). Nestas circunstâncias, torna-se especialmente importante investigar as razões e implicações deste surpreendente processo. Desta forma, o presente trabalho tem por propósito descrever este setor, quantificar os novos investimentos, analisar as condições de competitividade setorial e identificar as principais estratégias competitivas e políticas mercadológicas adotadas por estes empreendimentos, com vistas a estabelecer algumas inferências sobre o seu desempenho atual e futuro. Para tal, foi realizada a análise documental dos planos estratégicos e relatórios anuais de alguns destes empreendimentos, assim como realizadas entrevistas estruturadas com seus investidores, dirigentes, funcionários e lojistas. Os resultados obtidos apontam para a prevalência de condições setoriais favoráveis, adequadamente enfrentadas por estratégias competitivas calcadas na diferenciação de serviços, assegurando um desempenho satisfatório, assim como propiciando a chegada de novos empreendimentos.

Palavras-Chave: Estratégia, Competitividade, Shopping Centers

1. INTRODUÇÃO

A cidade de Salvador conta atualmente com seis grandes shopping centers em funcionamento: o Shopping Center Iguatemi Salvador, o Shopping Center Itaipara, o Shopping Center Piedade, o Shopping Barra, o Shopping Center Lapa e o Salvador Shopping, este último recentemente inaugurado (considera-se como grande shopping center, aquele que dispõe de área bruta locável (ABL) não inferior a 10 mil metros quadrados). Além destes, outros dois encontram-se em fase de desenvolvimento: o Shopping Paralela e o Mega Center. O Shopping Paralela, situado na Avenida Luiz Viana Filho, representa um investimento de 250 milhões de reais e tem a sua inauguração prevista para março de 2009, quando acrescentará 40 mil metros quadrados de ABL à cidade, devendo abrigar aproximadamente 350 novos estabelecimentos comerciais (operações). E o Mega Center, a ser implantado na rótula do Abacaxi, ao lado da ladeira do Cabula, absorverá um investimento de 170 milhões de reais, proporcionando 54 mil metros quadrados de ABL e viabilizando 370 novas lojas. Adicionalmente, em seu entorno, estão previstos dezessete outros edifícios de ocupação comercial e residencial.

Desta forma, este trabalho tem por propósito destacar a acentuada transformação e expansão experimentada em período recente pelo setor de grandes shopping centers de Salvador, analisar a evolução das condições de competitividade do setor, identificar as estratégias competitivas adotadas pelos principais *players* e respectivas políticas de marketing que lhes oferecem suporte, assim como avaliar o desempenho dos principais agentes econômicos em atuação no setor, de modo a permitir uma melhor compreensão de seus determinantes, limites e perspectivas para o futuro.

2. ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

Andrews *et alli* (1973, p. 104-107) definem a estratégia empresarial como um padrão de propósitos, que é manifestado por meio das políticas de uma organização e dos planos traçados para o alcance das metas estabelecidas. Já Ansoff (1990, p. 95-96) defende a idéia de que a estratégia é um conjunto de regras que serve para orientar o comportamento de uma organização e que se apresenta na forma de padrões, sendo os padrões qualitativos denominados de objetivos, e os padrões quantitativos chamados de metas. Esses padrões formam um conjunto de regras que norteiam a relação entre a empresa e o seu ambiente externo: a estratégia de negócio. Também na forma de um outro conjunto de regras, apresenta-se a estratégia administrativa, que serve para balizar as relações internas e os processos da organização.

Por outro lado, Mintzberg (2000, p. 17-23) afirma que estratégia é um padrão, em outras palavras, é consistência em comportamento ao longo do tempo. O autor divide a estratégia de uma organização entre estratégia pretendida e estratégia realizada. A estratégia pretendida é aquela que foi planejada, enquanto a estratégia realizada é aquela que foi efetivamente aplicada. A diferença entre as duas decorre das adaptações exigidas pelo ambiente durante a sua implementação.

Greenwald e Kahn (2005), por outro lado, defendem a localidade da estratégia, mesmo diante da convergência da demanda global de consumo, por conta do fato incontestável de que cada ambiente é caracterizado por preferências diversas, normas regulatórias distintas, práticas de negócio diferentes e traços culturais absolutamente peculiares. O localismo facilita a descentralização e quanto mais local é a estratégia adotada por uma organização, melhor tende a ser o seu resultado. Neste sentido, Ghemawat (2006) reitera a assertiva e, para justificá-la, afirma que um atento exame de estatísticas em nível nacional, demonstra que a crescente queda de barreiras de importação, facilitando e acelerando o comércio internacional, vem ocorrendo acompanhada de elevados níveis de regionalização.

De acordo com Porter (2004, p. 36), porém, as estratégias são melhor definidas sob a ótica da competição, enquadrando-se em três modelos genéricos: a liderança no custo total, a diferenciação e o enfoque. O seu uso pode ocorrer de forma isolada ou mesmo de modo combinado, tendo como objetivo criar uma posição defensável a longo prazo, possibilitando à empresa superar os seus concorrentes.

E para uma melhor compreensão das estratégias competitivas, torna-se importante primeiro analisar as condições de competitividade de casa setor, as quais delimitam as possibilidades estratégicas das firmas que nele operam. Assim, Porter (1989) identifica cinco fatores determinantes das condições de competitividade setorial: as barreiras à entrada de novos agentes produtivos, a presença e influência produtos e/ou serviços substitutos, o poder relativo de negociação de fornecedores e clientes e, por fim, o grau de rivalidade setorial. O vigor coletivo dessas cinco forças indica o nível de habilidade das empresas de um setor em obter melhores taxas de retorno. Ou seja, essas cinco forças influenciam diretamente a capacidade das empresas de um setor maximizarem o seu resultado final, que pode ser mensurado em termos de retorno a longo prazo do capital investido. Porter (2004) afirma ainda que o efeito esperado da intensificação da concorrência em qualquer indústria é o de diminuir a lucratividade das empresas, uma vez que a ampliação da concorrência, teoricamente, encaminharia a indústria para uma situação mais próxima da concorrência perfeita, conduzindo a expectativa de lucros das empresas para níveis próximos aos da taxa básica da economia, paga pelo governo em seus títulos de longo prazo.

Neste sentido, conforme ressalta Ansoff (1990), a definição da estratégia empresarial requer necessariamente uma prévia análise ambiental de oportunidades e ameaças. Mas,

Hamel e Prahalad (2005) alertam para a análise das ameaças externas que comumente deixa de ser feita a contento. Os estudos desenvolvidos debruçam-se sobre recursos existentes, sejam eles, humanos, técnicos ou financeiros. Assim, as ameaças que vêm à tona são aquelas que dispõem de recursos suficientes para afetar a lucratividade e a participação de mercado da organização, desprezando-se na análise fatores como a engenhosidade das empresas concorrentes e o ritmo em que essas empresas conquistam vantagens competitivas.

3. AS RELAÇÕES DE COOPERAÇÃO

Cavalcante e Fagundes (2007), por seu turno, afirmam que a essência do princípio da formação de redes de cooperação trata de agregar à teoria econômica convencional, a idéia de que a cooperação entre agentes econômicos pode gerar resultados positivos para a sociedade. Os antigos pólos de crescimento deram lugar às redes de cooperação por conta da prevalência de abordagens mais sistêmicas, baseadas em princípios neo-schumpeterianos que valorizam o aprendizado. Diante dessa nova configuração de mercado, cresce a percepção de que a competitividade das empresas está associada à atuação em rede, seja por conta do maior nível de aprendizado, seja pela possibilidade de redução de custos.

Bradenburger e Nalebuff (1996) defendem uma abordagem mais ampla: o conceito de *co-opetition*, que define um misto entre cooperação e competição que não tem como objetivo apenas maximizar lucros, mas mudar a natureza do ambiente empresarial em benefício próprio. Entre os princípios propostos está o argumento de que as empresas não são simples competidoras, mas devem ser participantes ativas do futuro desse mercado, beneficiando-se das oportunidades de cooperação. Admite, portanto, que em cada setor há espaço para mais de um vencedor, condição pouco enfatizada nas abordagens exclusivamente competitivas.

Hamel e Prahalad (2005) afirmam ainda que o alcance de uma condição satisfatória de competitividade, eventualmente inviável para uma organização, pode ser atingido mediante o estabelecimento de alianças estratégicas, alcançando clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes diretos. Trata-se de um modelo sistêmico de análise estratégica, o qual manifesta-se especialmente útil para a análise de competitividade de estruturas comerciais complexas, como é o caso dos shopping centers.

4. A GESTÃO DE SHOPPING CENTERS NO BRASIL

Segundo Giovanetti (2001, p. 133-135), o shopping center, de inspiração norte-americana, surgiu no Brasil em 1966, com o Shopping Center Iguatemi de São Paulo, visando atender o público de maior poder aquisitivo do país. A este empreendimento, seguiram-se o Conjunto Nacional de Brasília, em 1971, o Com Tour de Londrina, em 1973, o Shopping Matarazzo de São Paulo, em 1975 e também neste ano o Shopping Iguatemi Salvador.

De acordo com Moacyr (1997, p. 5) os shopping centers podem assumir diferentes formatos: (a) *Vizinhança*: reúne lojas de conveniência e é ancorado por um supermercado; (b) *Comunitário*: vende mercadorias de todos os tipos e é ancorado por lojas de departamentos, lojas de descontos, supermercados ou hipermercados; (c) *Regional*: também vende mercadorias de todos os tipos, mas tem cerca de 50% de suas unidades de vendas alugadas a lojas satélite que exploram o segmento de vestuário, sendo viável apenas em grandes cidades; (d) *Especializado*: composto por lojas especializadas ou temáticas, como vestuário, móveis e decorações, material esportivo, entre outros, geralmente sem loja âncora e direcionado para as classes A e B; (e) *Outlet Center*: composto por lojas de fábrica e de descontos que oferecem preços mais baixos, por conta de um menor custo de construção e operação, sendo viáveis em cidades com mais de trezentos mil habitantes e geralmente direcionado para as classes B e C; e (f) *Festival Mall*: comporta apenas lojas dedicadas ao

lazer e à cultura, além de restaurantes, bares e casas noturnas, estando voltado para o entretenimento. No Brasil, os modelos predominantes foram certamente o Comunitário e o Regional.

Rimkus (1998, p. 69) afirma que um shopping center funciona como uma verdadeira cooperativa, na medida em que viabiliza o acesso do pequeno comerciante a serviços em um nível profissional, ao qual isoladamente não lhe seria possível por conta dos elevados custos. Entre esses serviços viabilizados através de uma comunidade de lojas, destacam-se a segurança, a limpeza, o acesso a banheiros, a comunicação e o estacionamento para veículos, dentre outros. Não obstante, a relação entre empreendedores e lojistas, conforme ressaltam Potsch e Souza Filho (1997, p. 124-125), começa antes mesmo da inauguração do shopping center, desde o momento em que firmam o contrato de locação que regerá a relação entre as partes, sendo que os lojistas aceitam as diretrizes definidas pelo empreendedor.

Assim, um dos maiores desafios para o empreendedor de shopping centers, ainda segundo Potsch e Souza Filho (1997, p. 131), é conseguir que todas as unidades de vendas integrem-se nas ações promocionais desenvolvidas pelo shopping center, otimizando assim o investimento realizado e aproveitando melhor o tráfego de público gerado por essas ações promocionais. Hines (1988, p. 218) destaca também a necessidade de haver um contato ininterrupto entre os comerciantes estabelecidos no shopping center e a sua administração.

Entre os diversos papéis da administração de um shopping center, Hines (1988, p. 171-172) aponta: (a) a maximização do retorno sobre o investimento; (b) a extensão da vida útil do shopping center; e (c) a preservação e a ampliação do valor do shopping center. Assim, a autora cita em seqüência, como principais atividades do gestor de um shopping center: (a) comercializar os espaços disponíveis, afim de maximizar a receita bruta auferida; (b) reduzir custos de operação e de manutenção, afim de maximizar os lucros obtidos; (c) amortizar o financiamento feito para construção, ampliação ou reforma do shopping center; e (d) adaptar o shopping center, de acordo com o ambiente e as tendências de mercado, em constante evolução.

Já no que se refere às políticas de marketing adotadas em shopping centers, vale lembrar as abordagens de Kotler e Armstrong (2003, p. 47), para quem o *mix* de marketing de um produto está dividido em quatro variáveis controláveis: produto, preço, praça e promoção. Produto refere-se aos bens e serviços que uma organização oferta ao mercado. No estudo em voga, o conceito de produto será tratado através da perspectiva do *tenant mix* do shopping center. Preço é obviamente a quantia em dinheiro que os clientes precisam desembolsar para adquirir um produto. Promoção é o conjunto de ações que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes a adquiri-lo, ou seja, a comunicação. E o conceito de praça abrange a localização e as ações da empresa que disponibilizam o produto aos clientes, com vistas à sua conveniência. Essas quatro variáveis serão analisadas a seguir, a começar pela persuasão do cliente, que ocorre por meio da comunicação do shopping center.

Segundo o International Council of Shopping Centers - ICSC (1997e, p. vii), tanto para o desempenho atual, como para a vitalidade futura de um shopping center, a eficiência do seu marketing é fator crítico. Hines (1988, p. 218) alerta para o fato de que o esforço de comunicação de um shopping center precisa envolver vendas pessoais e impessoais e que as vendas pessoais são o mais forte e mais potente meio para efetivar vendas, naturalmente complementadas por esforços impessoais de venda, como relações públicas, promoção de vendas e por intermédio de veículos tradicionais de propaganda. Segundo as recomendações do ICSC (1997e, p. 6-7), entre as premissas para o estabelecimento de um planejamento de marketing para shopping centers, é necessário identificar, entre outros itens, problemas, oportunidades, pontos fortes e fracos. Esta recomendação configura-se claramente como a tradicional ferramenta de análise SWOT, inspirada nos trabalhos de Andrews e Ansoff.

De acordo com Hernandez (2005, p. 1), à medida que cresce o número de shopping centers, a localização deixa de ser uma vantagem e os empreendimentos devem desenvolver características que os distingam de seus concorrentes. Segundo o ICSC (1997e, p. 2), deve-se definir o que distingue um shopping center dos outros, aquele diferencial que fará com que o consumidor visite este e não aquele shopping center. Neste ponto, ambas as assertivas tangenciam a teoria proposta por Porter (1989, p. 9) que afirma que embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes, existem apenas dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir, sendo elas a diferenciação e a liderança em custos. É partindo deste ponto de destaque no cenário de concorrência local, que deverá ser construído o plano de marketing de um shopping center.

O marketing não se limita à propaganda, como já ressaltaram Kotler e Armstrong (2003, p. 3), devendo almejar a entrega de satisfação para o cliente. Cabe, portanto, ao marketing, de acordo ICSC (1997e, p. 5), zelar pela comunicação visual do empreendimento, pela limpeza do empreendimento e pela facilidade de acesso ao shopping center, eliminando possíveis obstáculos que dificultem o acesso ao empreendimento. Jones (1994, p. 15), por sua vez, afirma que o marketing precisa estar dotado de verbas para reter pessoas talentosas, encomendar pesquisas de mercado, promover a decoração sazonal, produzir e veicular uma comunicação profissional e criativa, além de manter eficientes programas de ação junto aos lojistas.

De acordo com Hernandez (2005, p. 3), o principal apelo da imagem de um shopping center é aquele que considera tanto as características funcionais como tamanho, localização, *tenant mix* e *layout*, e outras que o consumidor pode observar e proceder uma comparação objetiva, quanto também os atributos psicológicos, que são percebidos, como atenção e simpatia dos vendedores, a atratividade da decoração, as peculiaridades dos outros freqüentadores, a atmosfera do lugar, o sentimento de conforto e de pertencer ao lugar. Jones (1994, p. 7) acrescenta ainda que no modelo vigente no Brasil, a administração monta um departamento de comunicação para gerir um fundo bancado pelas lojas satélites, chamado de Fundo de Promoção e Propaganda - FPP. Assim, o ICSC (1997e, p. 11-12) afirma que o mais importante fator para o sucesso de um plano de marketing é o desenvolvimento e a manutenção de boas relações entre empreendedores e operadores de um shopping center. Esta assertiva corrobora a opinião de Potsch e Souza Filho (1997, p. 133) que afirmam que um bom relacionamento entre lojistas e empreendedores cria relacionamentos duradouros e colabora para o sucesso das lojas e do empreendimento.

Entretanto, Jones (1994, p. 3) afirma que obter a participação de lojistas em empreendimentos cooperativos é o maior problema encontrado na gestão do marketing de um shopping center. A participação do lojista na gestão do FPP é prevista por Jones (1994, p.21-30) na forma de um comitê de consultoria, do qual deverão participar lojistas satélites e representantes de grandes lojas, desde que contribuam para o referido fundo. O modelo proposto é prática corrente em shoppings centers brasileiros sob o título de comissão de propaganda. O autor afirma que as grandes lojas não devem mesmo contribuir com o fundo, afinal já investem mais que 3% de suas vendas em propaganda. O autor defende ainda que a excelência contínua no marketing de um shopping center depende de uma dotação de fundos adequada, que deve ser prevista antes mesmo que a primeira locação seja assinada, pois caso a contribuição dos lojistas não seja suficiente para a implantação de um programa de marketing excelente, o shopping center tornar-se-á menos competitivo, incapaz de maximizar vendas, não sendo atrativo para os melhores lojistas e não podendo cobrar aluguéis mais caros, minimizando o retorno sobre o investimento.

Botelho (2001, p. 37) acrescenta que os contratos de locação de shopping centers prevêm, além do aluguel e das despesas de condomínio, uma contribuição compulsória para o FPP, que gira em torno de 10% do valor previsto como aluguel. Este fundo tem como

objetivo financiar a comunicação do shopping center, mas usualmente não alcança as empresas que já investem regularmente em comunicação e funcionam como pólos de atratividade para o shopping center. A justificativa para o fato vem de Rimkus (1998, p. 68), para quem as lojas âncoras atraem o grande público, beneficiando as lojas menores por conta dos investimentos feitos diretamente em propaganda.

Por outro lado, segundo Nagle e Holden (2003, p. 10), o preço não é somente parte do marketing, mas guarda também relação com as áreas de finanças e estratégia. Os autores afirmam que a correta precificação é a interface entre estas três áreas da empresa. Reforçando esta idéia, Leite Filho (2003, p. 2) afirma que a definição do preço é resultado do processo de planejamento da empresa e da interação de suas diversas áreas. Também Santos (1997, p. 5) afirma que a definição do objetivo de preço praticado por uma organização é condicionada por seus objetivos como um todo, devendo estes, ser congruentes com as políticas funcionais e globais da companhia. Já Bruni e Famá (2002, p. 349) destacam que as decisões empresariais ligadas à gestão financeira precisam preocupar-se com os custos e os preços, ressaltando assim a relação existente entre a variável preço e as finanças de uma organização. Adicionalmente, Paixão, Bruni e Ladeira (2006, p. 1-2) abordam a precificação baseada em valor e afirmam que para estabelecer uma precificação superior é preciso estabelecer fortes associações subjetivas entre o produto e o consumidor. É objetivando o alcance de uma vantagem competitiva, seja ela de forma, de desempenho, de conformidade, de durabilidade, de confiabilidade, de facilidade de reparo, de estilo, de design, de entrega, de manutenção, de símbolos ou de marca, que são desenvolvidas muitas ações de marketing. Este modelo de precificação envolve o conceito de produto ampliado, menos sensível a variações no preço, apresentando dessa forma, uma menor elasticidade.

Assim, em shopping centers, o preço do aluguel de uma unidade de vendas é calculado em função do valor do imóvel, sendo que, de acordo com o ICSC (1997c, p. 1-2), as forças que afetam o valor de um imóvel são: (a) forças sociais, como crescimento da população, sua densidade, a formação das famílias, o comportamento social e a educação da população local; (b) forças econômicas, a exemplo dos recursos naturais, das tendências comerciais, industriais e do mercado de trabalho, disponibilidade de moeda corrente e de crédito, níveis de preço, taxas de juros e a carga tributária; (c) forças políticas, como zoneamento de cidades, leis e regras locais, política monetária e habitacional; e (d) forças físicas, como a topografia, o clima, o solo. Além de fatores como transportes, escolas e parques e demais fatores financeiros.

Desta forma, usualmente o empreendedor de shopping centers recebe como aluguel, um percentual das vendas brutas das lojas, não obstante seja também comum a contratação de um aluguel mínimo, que leve em conta o retorno esperado para o investimento. Essa prática visa uma divisão de riscos entre empreendedor e operador. O uso do mecanismo de aluguel variável atende também ao propósito de evitar desgastantes renegociações periódicas do valor do aluguel. Vale lembrar que, de acordo com o ICSC (1997b, p. 9), a alíquota do aluguel percentual pode ter grande variação em função do ramo a ser explorado. Esta prática é referendada por Wang (2003, p. 12) e confirmada por Gerbrich (1998, p. 4), que ressaltam que o percentual sobre as vendas raramente é superior a 10%.

Ainda sobre a gestão de marketing em shopping centers, segundo Kotler e Armstrong (2003, p. 347), o shopping center é um grupo de negócios de varejo planejado, desenvolvido, possuído e administrado como uma unidade. Para tornar-se atrativo, de acordo com Downie, Fisher e Williamson (2002, p. 3), este grupo de negócios deve congrega uma variedade de atividades (*tenant mix*), que oferte um conjunto de comodidades aos seus frequentadores, atendendo assim às suas necessidades, de modo a gerar o maior rendimento possível em aluguéis.

Conforme Rimkus (1998, p. 68), é por meio do planejamento prévio do *tenant mix* que se torna possível a convivência lucrativa entre grandes e pequenos empreendimentos. Também neste sentido, Wang (2003, p. 1) afirma que o *tenant mix* determina diretamente o poder de atratividade do shopping center. Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 10-12) vão além, e ressaltam que mesmo ofertas financeiramente vantajosas devem ser desprezadas em prol do *tenant mix* ideal, e que o gerenciamento deste pode envolver até a fusão e/ou divisão de unidades de vendas, com o objetivo de atender às novas demandas do varejo. Para garantir essa flexibilidade, sugerem o uso de contratos de aluguel mais curtos, com prazos inferiores a cinco anos, o que costuma desagradar os lojistas, que consideram este o tempo mínimo necessário para a recuperação do investimento em instalações.

Assim, o planejamento do *tenant mix* de um shopping center deve partir de uma pesquisa cuidadosa de mercado, capaz de determinar o potencial de venda de cada setor a ser explorado. Para Potsch e Souza Filho (1997, p. 128-129), somente seguindo essa diretriz é que um shopping atingirá plenamente o seu potencial de vendas, maximizando o retorno obtido pelo investimento. Para tanto, Downie, Fisher e Willianson (2002, p. 9) propõem inclusive um monitoramento do desempenho de cada unidade de venda e lembram que cada vacância é uma oportunidade de reformulação do *tenant mix*.

Outro fator relevante é a distribuição das unidades de vendas dentro do shopping center, de modo a formatar uma estratégia de direcionamento do fluxo de pessoas. Neste sentido, Gerbrich (1998, p. 2) e Wang (2003, p.8-9) defendem a colocação de lojas-âncora distantes das praças de alimentação, pois por conta desse fluxo ser inevitável, esta decisão beneficiaria todo o shopping center. Já a instalação de serviços menos atrativos, como lavanderias e agências de viagem, deve centrar-se na periferia do empreendimento. Em uma visão diferente, Cansa (1990 *apud* Downie, Fisher e Willianson 2002, p. 10) sugere que o *tenant mix* de um shopping center deve evoluir naturalmente, operado pelas forças de mercado que excluem os varejistas mal sucedidos, substituindo-os por novos.

Por outro lado, de acordo com Aranha e Figoli (2001), as formulações de August Lössch e Walter Christaller, mais conhecidas como a Teoria do Lugar Central – TLC, são capazes de descrever tamanho, números, espaçamento, além da composição funcional de centros comerciais, ambientados em um mundo microeconômico. Essa abordagem constata que diante dos crescentes custos de transportes, a demanda por um produto guarda relação inversamente proporcional à distância que separa o consumidor e o fornecedor. Em caso de considerável aumento da distância, a demanda por um produto pode tornar-se nula. À distância que o consumidor aceita percorrer para chegar ao fornecedor, dá-se o nome de área de influência.

Assim, a área de influência de um shopping center pode ser identificada por meio de pesquisas de mercado que identifiquem a origem dos seus freqüentadores e, sobretudo, o tempo necessário para deslocamento até o empreendimento, conjuntamente com a sua renda disponível, faixa etária e demais determinantes do comportamento de consumo. A área aproximadamente circular mais próxima ao empreendimento apresentará mais freqüentadores e será a sua área de influência primária. Esta área abrange pessoas que moram ou trabalham a até cinco minutos do shopping center. A seguir será identificado um segundo nível de origem de freqüência, que também de forma aproximadamente circular, definirá a área de influência secundária do shopping center, alcançando pessoas que moram ou trabalham entre cinco a dez minutos do shopping center. Por último, a área de influência terciária abrangerá pessoas que moram ou trabalham entre dez a quinze minutos do shopping center.

Conforme pesquisas realizadas por Parente (2000), a área de influência primária costuma concentrar entre 60% e 75% dos clientes. Já a área de influência secundária usualmente abriga de 15% a 25% dos freqüentadores, e por fim, a área de influência terciária contempla o restante dos clientes, cerca de 10%. Assim, observa-se que o poder de atração de

um centro comercial depende basicamente de dois conjuntos de variáveis: a) a quantidade, diversidade e qualidade de suas atividades (*tenant mix*); e b) o posicionamento geográfico e a eficácia do sistema viário da cidade (localização), os quais constituem, por conseguinte, os parâmetros primordiais na formulação das estratégias competitivas destes empreendimentos.

5. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a execução desta pesquisa, foi inicialmente realizada a análise documental dos relatórios anuais, planos estratégicos e programas de marketing dos seis grandes shopping centers em operação na cidade de Salvador, assim como consultadas as principais publicações especializadas no acompanhamento do comércio varejista da cidade.

Em seguida, foram realizadas entrevistas estruturadas com os proprietários (investidores), dirigentes, funcionários e lojistas de cada um dos seis empreendimentos. Também os investidores dos dois novos shopping centers em instalação na cidade foram submetidos às mesmas entrevistas. Ao todo, foram realizadas vinte e seis entrevistas, sendo que o roteiro para a sua realização comportou algumas questões abertas, permitindo uma maior subjetividade na expressão das estratégias e políticas de marketing pelos entrevistados, e também questões estruturadas de acordo com a Escala de Likert, de modo a tornar comparáveis os resultados obtidos nos diferentes empreendimentos.

6. COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA NOS SHOPPING CENTERS DE SALVADOR

O setor de shopping centers de Salvador conta atualmente com seis grandes empreendimentos, contemplando mais de 1500 estabelecimentos comerciais, com área bruta locável – ABL de aproximadamente 200 mil metros quadrados, dos quais três operam com o sistema “locado” de comercialização, dois com o sistema “vendido” e o maior deles com um modelo misto, conforme tabela a seguir.

Tabela 1. Shopping Centers de Grande Porte em Salvador

<i>Shopping Center</i>	<i>Sistema de Comercialização</i>	<i>ABL(m²)</i>	<i>Operações</i>
Iguatemi	Misto	68.295	538
Itaigara	Vendido	13.096	201
Piedade	Vendido	20.366	129
Barra	Locado	38.333	210
Lapa	Locado	12.640	170
Salvador	Locado	46.000	260
Totais		198.730	1.508

Adicionalmente, dois grandes shopping centers encontram-se em desenvolvimento, o Shopping Paralela e o Mega Center, sendo que o primeiro já está em fase final de construção, e o segundo em fase de projeto. A estruturação destes dois empreendimentos envolverá um investimento direto de aproximadamente 420 milhões de reais, e com a sua inauguração, o

setor passará a contar com 8 empreendimentos de grande porte. Com a inauguração do Shopping Paralela, será observada uma ampliação de 30% na ABL disponível e de 20% no número de estabelecimentos comerciais (operações). E com a inauguração do Mega Center, estes percentuais, se confrontados com os dados de 2006, alcançarão respectivamente 91% e 66%, o que configura um acentuado crescimento em um período de poucos anos. Não obstante a chegada destes novos *players*, a análise do setor permitiu constatar a presença de substanciais barreiras à entrada, sobretudo em função da capital mínimo requerido para tal.

No que se refere à presença de serviços substitutos, conforme os resultados obtidos nas entrevistas, estes não parecem configurar uma ameaça representativa aos grandes shopping centers. Para 73% dos entrevistados, a concorrência oferecida pelos pequenos centros comerciais é fraca ou muito fraca. Os demais 27% a consideram moderada, e nenhum entrevistado a considerou forte. O conforto, a segurança e um mais amplo *tenant mix* constituem vantagens competitivas que não podem ser enfrentadas pelos centros comerciais de menor porte. Também o “comércio varejista de rua” é percebido como uma fraca ou moderada fonte de concorrência por 82% dos entrevistados. No entanto, 18% o consideram um forte serviço substituto em função dos custos substancialmente menores (sobretudo os dirigentes de empreendimentos situados na zona central da cidade). Por último, as alternativas de comércio eletrônico também foram consideradas como serviços substitutos com fraco ou moderado potencial de concorrência por 91% dos entrevistados, considerada a ampla preferência do público consumidor pela possibilidade de comparação e avaliação física do produto no momento da aquisição. O público que frequenta o shopping center não coincide com aquele que utiliza o comércio eletrônico.

Para os entrevistados, o poder de negociação de fornecedores e clientes foi considerado fraco. Com relação aos fornecedores, apenas os provedores de veículos de comunicação apresentam um poder de barganha elevado, capaz de influir substancialmente sobre os custos operacionais dos shopping centers. Esses veículos de grande alcance são limitados e o seu acesso é restrito. Cabe apontar como exemplo, o fato de um canal de televisão não veicular em um mesmo intervalo comercial filmes de dois concorrentes diretos, o que restringe fortemente as oportunidades de aquisição destes serviços, com efeito negativo sobre o poder de negociação dos gestores de shoppings. De modo similar, a exploração do mobiliário urbano de Salvador é efetuada por apenas duas empresas, o que reforça o seu poder de negociação.

Também os clientes, neste caso os operadores lojistas, em função do seu elevado número e menor articulação, apresentam certamente um menor poder relativo de barganha na negociação das condições de operação. Somente os estabelecimentos de maior porte e fluxo, como grandes lojas de departamentos, bancos e operadores de entretenimento, conseguem impor algumas condições durante a negociação dos contratos. A chegada dos novos empreendimentos, no entanto, ao menos no curto prazo, torna mais equilibrada esta relação.

Quanto ao grau de rivalidade e à conseqüente disposição para empreender agressivas batalhas competitivas mediante redução de preços e/ou investimentos expressivos em serviços suplementares e políticas de marketing, a maior parcela dos entrevistados o considerou moderado. Estão claramente presentes no setor expressivos investimentos na construção da imagem mercadológica de cada empreendimento, mas certamente não disputas por clientes mediante a redução dos preços de locação de áreas comerciais.

Desta forma, em seu conjunto, as forças competitivas conformam um cenário atrativo de moderada competição, propício a um bom desempenho econômico-financeiro, o que certamente explica os recentes e substanciais investimentos realizados pelos novos *players*, confirmando ainda o argumento de Porter, para quem a intensidade das forças competitivas setoriais constitui o principal conjunto de determinantes do desempenho das empresas em atuação em determinado setor.

Neste contexto, os diferentes gestores, quando questionados sobre as estratégias competitivas adotadas, ressaltaram claramente a opção pela diferenciação. Dentre as fontes de diferenciação, foram destacados o conforto, a segurança, através de áreas comuns bem ambientadas, e, principalmente, o *tenant mix*, com lojas diversificadas e sintonizadas com as necessidades de um público diversificado e exigente.

Neste sentido, todos os dirigentes e investidores enfatizaram a defesa de um planejamento técnico do *tenant mix*, confeccionado por meio de pesquisas objetivas de mercado. Um dos dirigentes chegou a afirmar que quando surge uma nova operação, inexistente em seu shopping center, mas capaz de agregar valor ao seu *tenant mix*, aciona imediatamente o seu departamento comercial, tendo em vista viabilizar a absorção da citada operação. Trata-se, por certo, de um modo sistêmico de formulação estratégica, reafirmando os argumentos de Potsch e Souza Filho (1997).

No que tange aos custos, apenas dois dirigentes destes empreendimentos afirmaram em suas entrevistas que a manutenção de preços atrativos é parte integrante da estratégia competitiva dos empreendimentos que dirigem. Embora um shopping center não defina preços finais aos consumidores, ele fixa o preço de locação dos seus espaços, favorecendo custos menores aos lojistas e abrindo espaço para uma estratégia coletiva de liderança em custos. Não obstante, nos empreendimentos estudados, prevaleceu sempre a perspectiva de diferenciação.

Na esfera da especialização, foram observadas também referências à criação de pólos de determinados tipos de produto, facilitando o acesso dos clientes neles interessados, de modo a atrair um público específico. Contudo, esta não foi uma perspectiva apontada como predominante no processo de formulação da estratégia competitiva por nenhum dos dirigentes dos empreendimentos analisados.

Dentre as políticas de marketing, destacaram-se as campanhas publicitárias focadas na localização, comodidade e, sobretudo, identidade entre o empreendimento e o cliente, as pesquisas de satisfação com vistas à adequação constante do *tenant mix*, e algumas ações de CRM (*Customer Relationship Management*). Dentre estas últimas, cabe apontar os cartões de crédito, programas de fidelidade e bancos de dados sobre o comportamento de compra dos clientes.

Já no que se refere às relações de cooperação entre os empreendimentos concorrentes, foram detectadas apenas algumas iniciativas relativamente tímidas. Dentre elas, o intercâmbio casual de informações de mercado entre os dirigentes, inclusive por intermédio de organizações ligadas ao setor, como a Câmara de Dirigentes Lojistas - CDL, a Associação Brasileira de Shopping Centers - ABRASCE e a Associação Brasileira de Lojistas de Shopping Center - ALSHOP; e o planejamento conjunto de uma campanha publicitária, com a chancela da ABRASCE, acerca do processo de cobrança de taxas nos estacionamento, ainda sem previsão de data para veiculação, tendo em vista explicar as razões para tal, minimizando as naturais resistências à sua implementação. Tais iniciativas reforçam, embora de modo incipiente, o ponto de vista de Nalebuff e Brandenburger, para os quais, mesmo entre competidores diretos, subsistem inúmeras e importantes oportunidades de cooperação.

Por fim, para fins de avaliação de desempenho, foram consideradas duas dimensões: o fluxo de pessoas nos shoppings centers e o resultado financeiro desses empreendimentos. Por razões de sigilo comercial, não foi possível obter autorização para divulgar os respectivos indicadores. Não obstante, cabe apontar que a quase totalidade dos entrevistados registra resultados positivos e crescentes em ambas as dimensões nos últimos anos. Também quando questionados quanto às perspectivas de comportamento destes indicadores para os próximos cinco anos, os dirigentes e gestores manifestaram com segurança uma expectativa otimista de continuidade desta evolução.

7. CONCLUSÕES

Conforme demonstrado, pode-se constatar que, não obstante a chegada de novos e expressivos agentes econômicos, as condições de competitividade do setor de grandes shopping centers de Salvador permanecem atrativas. As barreiras à entrada são razoáveis (embora superáveis pelos grandes grupos empresariais), os serviços substitutos não são expressivos, o poder de negociação de fornecedores e clientes é limitado e o grau de rivalidade entre os *players* permanece moderado. Adicionalmente, a barreira imposta pela “cláusula de raio” tem limite geográfico relativamente pequeno para uma cidade do porte de Salvador. Quanto ao ritmo de expansão do setor, cabe destacar o acentuado crescimento observado no comércio varejista nos últimos anos. A sua continuidade, no entanto, pressupõe a presença de políticas de marketing capazes de estimular a ampliação dos níveis de consumo da população da cidade de Salvador. Corrobora esta percepção, o processo de instalação de três grandes shopping centers na cidade de Salvador no período 2007-2009.

Já no que se refere às estratégias competitivas adotadas por estes empreendimentos, novos e antigos, a pesquisa realizada permitiu identificar que a estratégia competitiva priorizada tem sido a de diferenciação, tendo como principais fontes de vantagens competitivas a localização e o *tenant mix*. Para cinco dos empreendimentos analisados, o fator localização foi apontado como prioritário na consecução de uma estratégia competitiva. Em contraponto, o maior Shopping Center da cidade (Iguatemi) ressaltou o *tenant mix* como sua mais acentuada fonte de vantagem competitiva. Tais estratégias estiveram amparadas por fortes políticas de marketing, destacando-se o marketing de relacionamento e as campanhas que projetam uma identidade entre os empreendimentos e o seu universo de clientes.

Acrescentando-se a este quadro, o desempenho positivo e crescente dos grandes empreendimentos do setor de shopping centers em Salvador, constatado nesta pesquisa, depreende-se que as condições favoráveis de competição observadas no setor asseguram a sua atratividade e vêm não somente propiciando os atuais resultados, como sustentando oportunidades para que novos investimentos possam ocorrer.

8. REFERÊNCIAS

ANDREWS, Kenneth R.; CHRISTENSEN, C. Roland; BOWER, Joseph L. Business policy : Text and cases / Kenneth R. Andrews; C. Roland Christensen; Joseph L. Bower. – 3. ed. – Illinois : RD, 1973.

ANSOFF, H. Igor. A nova estratégia empresarial / H. Igor Ansoff ; tradução Antonio Zorato Sanvicente. – São Paulo : Atlas, 1990.

APPLEBAUM, William. Shopping center strategy : a case study of the planning, location and development of the Del Monte Center, Monterey, California / William Applebaum. - New York : International Council of Shopping Centers, 1970.

ARANHA, Francisco e FIGOLI, Susana. Geomarketing: Memórias de viagem. http://www.fgvsp.br/academico/professores/Francisco_Aranha/memorias.PDF, acesso em 27.jul.06.

BOTELHO, Ricardo Vasconcelos. As relações contratuais nos shopping centers: Uma pesquisa empírica em um shopping center na cidade de Campinas. Universidade de São

Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Dissertação de Mestrado, São Paulo, 2001.

BRADENBURGER, Adam e NALEBUFF, Barry J.. *Co-opetition*. Adam Bradenburger e Barry J. Nalebuff. – New York : Doubleday, 1996.

BRUNI, A.L. e FAMÁ, R. Gestão de custos e formação de preços com aplicações na calculadora HP 12C e Excel / Adriano Leal Bruni e Rubens Famá – São Paulo : Atlas, 2002.

CAVALCANTE, Luiz e FAGUNDES, Maria Emília. Redes de cooperação e desenvolvimento local: Um modelo de subsídio à formulação de políticas públicas. *Revista Desenhahia*, v.4, n.6, mar.2007 – Salvador : Desenhahia, Solisluna, 2007.

DEUTSCH, Keith Alan. *Perfecting the tenant mix: Bold new visions for entertainment retailing*. www.specialityretail.net/issues/august99/tenantmix.htm, acesso em 29.jun.07.

DOWNIE, Mary Lou, FISHER, Peter e WILLIAMSON Cheryl. Managing tenant mix in shopping centres in the United Kingdom. Northumbria University, Newcastle upon Tyne, setembro de 2002.

GERBRICH, Marcus. *Shopping center rentals: An empirical analysis of the retail tenant mix*. *Journal of Real Estate Research*, 296, *Diário de Pesquisa de Bens Imóveis*, volume 15, número 3, 1998.

GHEMAWAT, Pankaj. Estratégias regionais para a liderança global. *Revista Harvard Business Review*, v.84, n.8, ago.2006. – Cidade : Editora, 2006.

GIOVANNETTI, Alessandra. Varejo competitivo, volume 6 / coordenação Claudio Felisoni de Ângelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo : Atlas, 2001.

GREENWALD, Bruce e KAHN, Judd. Toda estratégia é local. *Revista Harvard Business Review*, v.9, n.83, set.2005. – Santiago : Impactmedia, 2005.

HAMEL, Gary e PRAHALAD C. K. Intenção estratégica. *Revista Harvard Business Review*, v.7, n.83, jul.2005. – Santiago : Impactmedia, 2005.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa. A utilização do RGT (Repertory Grid Technique) na mensuração de imagem de shopping centers. *ENANPAD*, 2005, 15 p.

HINES, Mary Alice. *Shopping center development and investment* / Mary Alice Hines, – 2. ed. – New York : Wiley, 1988.

ICSC - International Council of Shopping Centers. *A locação e sua linguagem* / Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri. – Rio de Janeiro : ABRASCE, 1997a.

ICSC - International Council of Shopping Centers. *Estratégias de locação* / Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri. – Rio de Janeiro : ABRASCE, 1997b.

ICSC - International Council of Shopping Centers. Conceitos financeiros / Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri. – Rio de Janeiro : ABRASCE, 1997c.

ICSC - International Council of Shopping Centers. Visão geral de administração / Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri. – Rio de Janeiro : ABRASCE, 1997d.

ICSC - International Council of Shopping Centers. Marketing / Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri. – Rio de Janeiro : ABRASCE, 1997e.

JONES, Robert M. Marketing em shopping centers / Robert M. Jones ; tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri. – Rio de Janeiro : ABRASCE, 1994.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing / Philip Kotler e Gary Armstrong ; tradução Arlete Simille Marques, Sabrina Cairo ; revisão técnica Dílson Gabriel dos Santos, Francisco J.S.M. Alvarez. – 9. ed. – São Paulo : Prentice Hall, 2003.

LEITE FILHO, Geraldo Alemandro. Decisões de preços e rentabilidade de produtos utilizando custeio variável: Aplicação em uma indústria alimentícia. SEMEAD, 2003.

MINTZBERG, Henry. Safári de estratégia : Um roteiro pela selva do planejamento estratégico / Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel ; tradução Nivaldo Montigelli Jr. – Porto Alegre : Bookman, 2000.

MOACYR, Gustavo Bueno. Shopping centers : Atualidade brasileira da tendência mundial. <http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/232/boltec232e.htm>, 1997, acesso em 29.jun.07.

NAGLE, Thomas T. e HOLDEN, Reed K. Estratégia e táticas de preços: Um guia para decisões lucrativas / Thomas T. Nagle e Reed K. Holden ; tradução Eliane Pereira Zamith ; revisão técnica André Torres Urda – 3. ed. – São Paulo : Prentice Hall, 2003.

PAIXÃO, R. B.; BRUNI, A. L.; LADEIRA, R. Preço versus qualidade percebida: um estudo com consumidores soteropolitanos. In: SLADE, 19, 2006, Balneário Camboriú. Anais... Balneário Camboriú: UNIVALI, 2006, 1 CD-ROM.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil : Gestão e estratégia / Juracy Parente – São Paulo : Atlas, 2000.

PORTER, Michael. Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior / Michael E. Porter; tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomes. – Rio de Janeiro : Elsevier, 1989.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência / Michael E. Porter; tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. – 2. ed. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

POTSCH, Fernando e SOUZA FILHO, José Carlos de. Varejo competitivo, volume 2 / coordenação Claudio Felisoni de Ângelo, José Augusto Giesbrecht da Silveira. – São Paulo : Atlas, 1997.

RIMKUS, Carla Maria Furano. Shopping centers: Expressão arquitetônica da cultura capitalista do consumo. Universidade de São Paulo, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Tese de Doutorado, São Paulo, 1998.

SANTOS, Roberto Vatan dos. Planejamento do preço de venda. Caderno de estudos, FIPECAFI, v.9, n.15. São Paulo, 1997.

SLONGO, Luiz Antonio e MEIRA, Paulo Ricardo. De templo de consumo a templo de lazer: O shopping center como provedor de lazer e entretenimento para seus clientes. ENANPAD, 1998.

SOUSA, Almir Ferreira de e CANEDO JÚNIOR, José. Formação do preço de venda em pequenos e médios supermercados. SEMEAD, 1999.

WANG, Chris Tsui Chin. *An empirical analysis of the retail tenant mix of general shopping centres in Hong Kong*. Universidade de Hong Kong, Dissertação de Mestrado, março de 2003.