

Gestão do Varejo Lojista em Shopping Center: um Estudo do Plaza Shopping em Niterói

Eduardo Picanço Cruz
epicanco@vm.uff.br
UFF

MARCUS VINICIUS MÓSSO FABRINO RAMOS
marcusfabrino@gmail.com
UFF

Sabrina Sampaio Amaral
sabrina_sampaio@id.uff.br
UFF

Carlos Navarro Fontanillas
navarro@pep.ufrj.br
UFRJ

Cesar Ramos Barreto
crbarr@gmail.com
uff

Resumo: O mercado de shopping Center vem apresentando nos últimos anos fortes registros de crescimento e consolidação no Brasil. Consequentemente, o número de empreendimentos e o volume de vendas estão crescendo, contribuindo para o desenvolvimento do varejo brasileiro. Grandes redes de varejo, como lojas de departamentos, supermercados, e redes de franquia estão se espalhando por todas as capitais no país. Em contrapartida, em Janeiro de 2009, A CONECS (Conselho nacional de Entidades de comércio em Shopping Center), através de uma pesquisa de campo, apontou que o relacionamento e o grau de satisfação entre lojistas e empreendedores de shoppings centers de todo o país está insuficiente. O dado mais relevante foi referente ao tempo médio de ocupação dos lojistas nos empreendimentos. Segunda a pesquisa os pequenos e médios empresários, que possuem lojas de pequeno porte, não conseguem permanecer por mais de 05 anos nos shoppings. Diante do exposto, esta pesquisa tem como principal objetivo verificar se as práticas de gestão aplicadas por pequenas lojas estão competitivas, comparadas a médias e grandes lojas. Para isso, foi feita uma pesquisa de campo, em que os gerentes de lojas de pequeno, médio e grande porte, situado no Plaza Shopping Niterói, relataram como está sendo feita a gestão dos seus negócios.

Palavras Chave: Mercado de Shopping - Varejo - Gestão - Falencia -

1. INTRODUÇÃO

Desde a inauguração da primeira unidade no Brasil, em 1966, a indústria de shopping Center no Brasil vem experimentando um grande crescimento, tornando-se ainda mais importante no cenário varejo nacional. Até maio de 2012, segundo a ABRASCE, existiam 435 shoppings construídos, com previsão de aumento até o final do ano de mais 36 empreendimentos. O número de empreendimentos é claramente concentrado na região sudeste. O Estado de São Paulo mantém a destacada liderança dos empreendimentos implantados no País e continua secundado pelo Rio de Janeiro. Entretanto, vale destacar que a expansão não é mais exclusividade das grandes metrópoles.

Desta forma, esta indústria vem contribuindo para o progresso da economia brasileira, gerando 451 mil empregos diretos e com expressiva responsabilidade no desenvolvimento das comunidades ao redor. Em paralelo, o varejo como um todo, também apresentou um significativo crescimento nos últimos 100 anos no Brasil. Este movimento acompanhou o crescimento populacional e o desenvolvimento econômico no país, que se intensificou a partir de 1970. Naquele momento, o foco das grandes empresas era atender a maior quantidade de clientes possíveis, com intuito de aumentar o fluxo de caixa e os mercados de atuação.

No século seguinte, houve uma mudança determinante na dinâmica deste mercado, que está presente até os dias de hoje. As empresas identificaram que seus clientes não estavam totalmente satisfeitos com a prestação de serviços ou produtos oferecidos e seria necessário tratá-los de maneira personalizada. Surge neste momento um movimento de segmentação de público alvo, no qual o foco recaiu sobre a diferenciação de produtos, formatos de loja, serviços de pré e pós-venda, logística de estoques, tecnologia de automação e marketing procurando adequá-los a específicos públicos ou segmentos.

Entretanto, algumas empresas ainda não compreenderam a necessidade dessa atualização e aprimoramento na prestação e desenvolvimento de seus produtos e serviços. Desta forma, esse trabalho busca verificar o grau de profissionalismo na gestão de lojas de pequeno, médio e grande porte, situadas em um shopping na cidade de Niterói.

A proposta do estudo é relacionar o crescimento das indústrias de varejo e shopping Center no Brasil nos últimos 100 anos com o avanço das práticas de gestão do varejo, partindo para a seguinte situação/problema: Pode-se creditar o alto grau de falência, identificado na pesquisa realizada pela CONECS (Conselho Nacional de Entidades do Comércio de Shopping Center), das pequenas redes de loja situadas em shopping centers à falta de uma gestão profissional?

Para tal, será feito um estudo de caso analisando lojas presentes no Plaza Shopping Niterói (RJ), onde os gerentes de lojas serão entrevistados, com intuito de avaliar as práticas de gestão aplicadas. Nesta pesquisa de campo, serão abordados alguns pontos, tais como; atendimento ao cliente, treinamento de equipe de vendas, infraestrutura de sistemas de informação, controle de estoque, entre outros. Como resultado, será apresentado como estas lojas estão trabalhando para atender as expectativas dos seus consumidores, principalmente identificar se as práticas de gestão utilizadas permitem pequenas lojas a competir com as grandes e médias redes varejistas.

Embora este mercado esteja aquecido, o número de lojas que vem decretando falência ou incapacidade de continuar arcando com os elevados custos de operar em um shopping vem aumentando cada dia mais. Portanto, a relevância do presente estudo se dá através da análise das práticas de gestão aplicadas nas lojas presentes em shoppings Center, comparadas com as teorias administrativas do varejo. Desta maneira, será possível entender se

a concorrência de vendas entre lojas do mesmo segmento está sendo afetada pelo baixo profissionalismo de empresas de pequeno porte.

2. VAREJO

O varejo engloba todas as atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços aos consumidores finais, para uso pessoal, não relacionada a negócios. Qualquer empresa que forneça um produto ou serviço para o consumidor final está praticando varejo.

A venda pode ser realizada de forma pessoal, por correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela Internet, em uma loja, na rua ou na casa do consumidor. Há diversos tipos de organizações de varejo, e continuamente surgem novos. Existem os varejistas de loja, varejistas sem loja e organizações de varejo (KOTLER, 2000, p. 540).

Este segmento engloba um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos e é o último estágio de processo de distribuição, geralmente, caracterizado pelo contato mais estreito com os consumidores ou adquirentes do produto ou serviço. Mudanças culturais, demográficas, sociais, tecnológicas e a globalização das economias têm proporcionado alterações radicais nas formas como as atividades de varejo são exercidas. Padrões predominantes de varejo em passado recente não reúnem mais condições de permanência por falta de competitividade.

Dinâmica do Varejo



Figura1: Dinâmica do Varejo. Fonte: Desenvolvimento Próprio

Na disputa pelo consumidor são necessários, cada vez mais investimentos em layout de lojas, instalações personalizadas, equipamentos, serviços de pré e pós venda, logística de estoques, tecnologia de automação e marketing, o que torna a administração do varejo uma atividade cada vez mais desafiadora. O desenvolvimento de novas formas de se obter vantagem competitiva tornou-se um grande desafio para as organizações varejistas.

2.1 A IMPORTÂNCIA DE DEFINIR UM PÚBLICO ALVO

Uma das coisas mais fascinantes sobre o varejo é que enquanto há apenas alguns princípios básicos para o sucesso, existem milhares de maneiras de aplicar cada um deles. Um deles é a definição do seu público alvo (target).

O marketing direcionado proporciona vantagens para as empresas, pois a identificação de um Mercado-alvo facilita a análise dos consumidores. Especialmente as empresas de varejo, tornam-se mais eficientes ao adotarem o micromarketing voltado para atingir um microambiente delimitado SIMPSON (2001, p. 197).

Enquanto não definir o seu público alvo e o conhecer o perfil e hábitos dos seus consumidores, o varejista não pode tomar decisões consistentes sobre o sortimento de produtos, decoração da loja, propaganda, mídia e preços e serviços a ser praticado. Para conhecer mais de perto os seus consumidores, não é obrigatório contratar uma empresa de consultoria. Varejistas de sucesso como, Wal-Mart, Aeropostale INC estiveram alerta no chão

de loja, ouvindo, observando e testando novas ideias para atender e encantar de maneira assertiva os seus clientes.

Segundo consultores do grupo J.C Williams, os varejistas de sucesso entendem que ser tudo para todos é uma receita desastrosa. Eles devem focar seus recursos no atendimento de uma ou no máximo duas necessidades. Para isso, os consultores desenvolveram um modelo estratégico dos quatro “E”s que pode ajudar a entender como se desenvolver uma estratégia focada nos consumidores. É claro que uma loja tem de ser boa em todas elas, mas para alcançar o sucesso, ela precisa ser excelente em uma delas. Os clientes têm quatro necessidades de consumo principais: Economizar Tempo; Economizar dinheiro; Ter uma experiência de compra agradável; Apoiar necessidades do Ego.



Figura 2: Modelo Estratégico dos 4 E's. Fonte: WILLIANS (2008)

As principais características de cada eixo seriam: Eficiência (Poupar Tempo): Localização conveniente, horário estendido de funcionamento; Lay-out, sinalização, check-out; Suporte a operações de catálogo e web; Domínio do sortimento. Ego (Bem estar): Status; Qualidade além da experiência física; Nova estrutura de marca. Economia (Gastar Menos): Eficiência operacional; Gestão de cadeia de suprimentos; Preços mais baixos. Experiência (Experiência Social): Aprendizado, diversão grátis, atrativo, sofisticado; Renovação constante.

Por fim, é importante perceber que as empresas passam por várias fases, desde a sua entrada no negócio até a sua retirada definitiva. A abordagem de ciclo de vida do produto, muito explorada no marketing, também tem aplicação no varejo. Ao identificar o estágio do ciclo de vida em que o modelo de suas lojas se encontra, o varejista pode definir as melhores estratégias para obter maiores resultados. As fases pelas quais passam as empresas são: Introdução, Crescimento, maturidade, saturação ou renascimento e declínio.

À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização no sistema de distribuição e da economia brasileira (PARENTE, 2000, p. 15)

3. ADMINISTRAÇÃO DO SHOPPING CENTER

A administração do shopping normalmente é de responsabilidade de uma empresa administradora especializada, em geral associada aos empreendedores ou sócios-proprietários, embora existam independentes. Outras empresas envolvidas com a operação de um shopping são as fornecedoras e prestadoras de serviço de comunicação, computação, paisagismo, decoração, limpeza, segurança, administração do estacionamento, lazer etc.

O bom funcionamento de um shopping Center depende da existência de acordo entre as partes envolvidas, pressupondo-se o conceito de parceria. A propriedade das lojas proporciona aos administradores / empreendedores mais poder de decisão e controle da gestão das estratégias estabelecidas em relação aos lojistas. Uma vez que a formação do lucro dos empreendedores / cotistas depende da performance comercial como um todo é comum a

realização de acompanhamento mensal dos lojistas em termos do desempenho comercial. Assim como a adequação visual e operacional das lojas aos padrões preestabelecidos.

Os shoppings centers geralmente pertencem a um único proprietário, que celebra contratos de utilização das lojas com os lojistas. Esses são responsáveis pela condução do seu negócio com maior ou menor autonomia, de acordo com as condições estabelecidas em contrato. Mesmo nos casos onde o lojista tem uma grande autonomia, o proprietário do shopping tem controle sobre o negócio através de auditorias do funcionamento da loja e das informações periódicas fornecidas pelos lojistas sobre as vendas realizadas. Os lojistas participantes do shopping estão sujeitos a inúmeras normas contratuais que visam assegurar a convivência integrada e a arrecadação de recursos para a manutenção dos serviços gerais (segurança, bombeiros, limpeza, abastecimento de água, energia elétrica, ar condicionado, manutenção etc) e para remuneração da empresa proprietária.

Assim, os lojistas pagam um valor em conformidade com o percentual de faturamento (normalmente varia entre 5 e 10%) ou um valor mínimo estabelecido em contrato- normalmente o que for maior. Portanto, a principal receita de uma unidade em funcionamento, para os empreendedores/cotistas, corresponde ao aluguel cobrado – formado por uma parte fixa e outra variável.

4. ADMINISTRAÇÃO DO VAREJO LOJISTA EM SHOPPING CENTER

4.1 LOCALIZAÇÃO

Os custos de ocupação são uma das principais preocupações dos varejistas. Isso acontece porque esses valores são fixos e determinados em contrato por um longo período de tempo e porque são a segunda maior fonte de despesa da loja, atrás apenas dos salários dos funcionários. Por este motivo, a escolha do ponto para instalação da loja é sempre uma tarefa difícil. No momento da negociação da entrada da loja no shopping, alguns pontos críticos devem ser levados em consideração, como: Custo do Aluguel / volume de vendas esperado; Aluguel percentual cobrado sobre o volume de vendas; Fluxo de pessoas no shopping e no corredor aonde a loja será instalada; Número de concorrentes presentes no shopping; Poder de compra da população que frequenta aquele empreendimento; Público alvo do shopping; Custos condominiais; Taxa do fundo de promoção; Facilidades oferecidas pelo shopping Center (Estacionamento, Espaço Família, creche, lazer e etc).

4.2. GESTÃO DE ESTOQUES

Gestão de estoques é a função que procura manter o melhor nível de atendimento aos consumidores, da forma mais econômica possível, isto é, mantendo o menor estoque médio em termos de investimento. O grande desafio da administração de estoque no varejo é maximizar as vendas minimizando os custos com estoques.

A classificação ABC, baseada no conceito da "lei de Pareto", também conhecida por relação dos 80/20 demonstra um modelo de gestão de estoque bastante utilizado pelos grandes varejistas. Este método mostra que 80% dos resultados de venda vêm de 20% dos produtos. Desta forma, conforme mostra o gráfico abaixo, produtos "A" representam os 20% dos produtos que geram 80% das vendas. Os Produtos "B" e "C" representam os 80% dos produtos que geram 20% das vendas.

O ponto principal a visualizar no sistema de análise ABC, é que em verdade os itens que representam o mais alto consumo são os itens que fazem parte do menor percentual de valor do estoque e o contrário disso, ou seja, os itens que fazem parte do maior percentual de valor do estoque são justamente os que representam a menor parte desse estoque (VIGNOLI, 2003).

As decisões que envolvem a determinação sobre o nível de estoque, bem como os itens e quantidades a ser adquiridos, dependem diretamente da previsão de vendas da empresa. Só é possível o planejamento dos estoques a partir da previsão de vendas. Quando se espera elevar o volume de vendas, o responsável pelo nível de estoque deverá se preparar com quantidade suficiente para atender ao aumento da demanda. Caso as vendas não ocorram, os custos se elevarão devido à manutenção de mercadorias desnecessárias compradas.

Em contrapartida, o varejista também deve estar sempre preocupado com o risco de estocar menos do que a quantidade demandada, provocando o desabastecimento da loja. Estes tipos de erros nas previsões de venda e o desabastecimento podem comprometer a imagem da loja, uma vez que o consumidor não encontre o produto desejado, irá buscá-lo nas lojas concorrentes.

4.3. APRESENTAÇÃO DA MARCA

O desenho da loja, a decoração, as cores, iluminação e aromas provocam reações emocionais e transmitem impressões aos clientes, que percebem a proposta da loja, mesmo inconscientemente, afetando seu comportamento de compra. Cada loja tem a sua combinação adequada ao seu público-alvo e ao conceito que se pretende transmitir, construindo uma identidade, uma marca.

De acordo com o professor David Aaker, uma marca é um nome e/ou símbolo (tal como um logotipo, marca registrada, ou desenho de embalagem) destinado a identificar os bens ou serviços de um vendedor ou de um grupo de vendedores e a diferenciar esses bens e serviços daqueles dos concorrentes. Assim uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto protegendo, tanto o consumidor quanto fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos (AAKER, 1998, p.7).

4.3.1 VITRINE

Segundo Prado (2012), não há segmento que possa deixar de dar importância para a vitrine. Vitrine é geradora de fluxo e fluxo é faturamento. Em todo centro de compras, os lojistas estão em uma batalha competitiva para atrair a atenção dos consumidores que estão passando e convencê-los a entrar em suas lojas. Desta forma, o papel da vitrine é também colabora na construção da marca e no posicionamento daquela loja. É importante que o impacto de cada vitrine e loja: Seja eficiente em atrair consumidores; Reflita a qualidade da marca; Seja único, para que a experiência de consumo na loja seja especial e interessante; Esteja em dia com as tendências do mercado e com os movimentos dos concorrentes.

4.3.2 LAYOUT

Uma vez que o consumidor esteja dentro da loja, uma combinação de layout e atração visual são fortes incentivadores para o processo de compra ser finalizado. Os clientes que conseguem entrar em uma loja, buscar com facilidade o que vieram comprar, certamente retornarão a esta loja. Os componentes chave de um layout eficiente são: Facilidade de entrar, circular e sair; Corredores largos e com padrão simples; Localização lógica das mercadorias e das áreas de atendimento e suporte; Flexibilidade às mudanças de comportamento do consumidor e aos produtos sazonais.

4.4. GESTÃO DE PESSOAS

O crescimento das exigências dos consumidores no processo de compra e o crescimento da competitividade no varejo exigem uma estrutura moderna e adequada com funcionários competentes, criativos, capazes, motivados e comprometidos. Desse modo, a criação e a manutenção de uma cultura organizacional que induza e incentive esse perfil

comportamental têm sido os principais desafios para os varejistas. Uma organização deve ter ações que demonstrem claramente interesse por seus funcionários, tais como: avaliações de desempenho, planos de carreira, salários compatíveis com o mercado, plano de benefícios, sistema de promoção, rotação de funções, enfim, ações que promovam a valorização dos funcionários e a elevação moral.

Segundo Chiavenato (1999, p 30) a gestão de pessoas representa a maneira como as organizações procuram lidar com as pessoas que trabalham em conjunto em plena era da informação. Não como recursos organizacionais que precisam ser passivamente administrados, mas como seres inteligentes e proativos, capazes de responsabilidade e de iniciativa e dotados de habilidades e de conhecimentos que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inerentes e sem vida própria.

4.5. ATENDIMENTO

O desafio de oferecer um atendimento de qualidade está relacionado a qualidade do treinamento que o funcionário recebe da empresa. O lojista deverá mostrar através destes cursos, quem é o seu público alvo, e como este grupo de pessoas espera ser tratado, para que o processo de cobrança e controle na qualidade do atendimento se torne mais simples e transparente. Além disso, técnicas de venda devem periodicamente avaliadas pelos gerentes das lojas, em busca de aperfeiçoamento e eliminação de vícios de abordagem, como perguntas fechadas ou iniciadas com termos negativos;

Uma abordagem de venda eficaz deve evitar fazer perguntas que possam ser respondidas como uma simples palavra como sim ou não, porque a sua chance de desenvolver um relacionamento a partir dessas respostas é pequena. (FRIEDMAN, . 1995 p. 61)

O varejo brasileiro, especialmente o de pequeno e médio porte, se caracteriza por uma gestão intuitiva, baseada no erro e no acerto, não por uma gestão profissional. Na maioria dos casos, as pequenas e médias empresas no varejo não utilizam 30% das ferramentas de gestão necessárias para a sustentabilidade do negócio. Por exemplo, muitos vendedores ainda confundem atendimento com tratamento. Tratar bem as pessoas é uma questão de boa educação e respeito ao semelhante. Atender bem a um cliente é tratar de forma profissional suas expectativas, necessidades e problemas. É preciso encontrar soluções para o conjunto das necessidades que levam um cliente a procurar uma empresa. (HILSDORF, CARLOS, 2012)

4.6. MIX DE PRODUTOS

Este termo é aplicado para o conjunto de todas as mercadorias oferecidas pelo varejista. O mix de produtos no varejo é subdividido de forma para facilitar as atividades de gestão. Esta divisão pode ser estabelecida em função de satisfazer uma particular necessidade dos clientes, de ser utilizada em conjunto, e de ser adquirida ou utilizada por um particular segmento de mercado. É importante destacar que não há um modelo padrão para a subdivisão de mercadorias em linhas de produtos, cabendo a cada varejista fazê-lo da forma que julgar mais conveniente para si e seu público alvo.

Segundo Dale (1991, p.398), a variedade da loja compreende o número de linhas de produtos com que o varejista trabalha. O sortimento compreende o número de itens que é oferecido em cada linha de produtos. O mix de produtos do varejista é formado pelo total de variedade e sortimento de produtos na loja.



Figura 4: Mix de Produtos. Fonte: WILLIANS(2008)

A atividade de administrar o mix de produtos envolve, continuamente, tomar decisões sobre quais produtos devem ser incluídos, mantidos ou excluídos. Qualquer que seja o tamanho da loja de um varejista, sempre haverá limite para o tamanho do seu mix. Um grande número de novos produtos, novas marcas são constantemente lançadas pelos fabricantes e é preciso ter critérios muito rígidos para justificar suas inclusões. Por outro lado, muitos produtos por se situarem no ciclo final de vida ou por apresentarem vendas ou margens baixas, não justificam permanecer. Às vezes, produtos que ainda apresentam bons resultados precisam ser retirados devido às limitações de espaço na área de vendas para dar lugar a outros que apresentem potencial de melhores resultados.

As duas perguntas principais que precisam ser respondidas pela gestão de mercadorias de uma varejista são: Com qual variedade e com que sortimento minha empresa deve trabalhar?



Figura 5: Mix de Produtos – Sortimento x Variedade. Fonte: WILLIANS (2008)

4.7. PROPAGANDA

A propaganda é uma forma paga, não pessoal, de um anunciante identificado comunicar sobre a instituição/empresa, pessoas, ideias, produtos, serviços ou marcas em mídia de massa de forma controlada.

Entre os vários objetivos da propaganda no varejo, há dois principais e muito claros: Contribuir para a criação e manutenção da imagem e do posicionamento da loja e trazer o consumidor para dentro da loja. Conforme um dos dois objetivos visados, a propaganda por ser institucional ou de produtos.

O varejo dispõe de uma infinidade de mídias para veicular as propagandas, de forma que tanto o pequeno quanto o médio e o grande varejo podem encontrar meios que estejam ao alcance de seus orçamentos. Como exemplos, podemos citar: Folhetos, jornais e revistas, cartazes em veículos de transporte coletivo, rádio, mala direta, telefonia, banners internet etc.

4.8 MERCHANDISING

Segundo Blessa (2001, p.18) Merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. Ainda segundo Blessa a exibição técnica é a principal ferramenta do merchandising que tem por finalidade expor da melhor forma o produto para facilitar sua aquisição e alguns pontos são fundamentais como: Destaque em relação aos outros produtos; Destaque em relação ao ambiente; Exposição em locais de fluxo de tráfego; Posicionamento ao alcance do olhar; Exposição de forma acessível; Exposição em quantidade suficiente.

5. ESTUDO DE CASO

A entrada de marcas internacionais no mercado brasileiro, o comércio eletrônico e valores de aluguel abusivos cobrados pelas administradoras são alguns dos fatores que tornam a tarefa de administrar uma loja em shopping Center cada vez mais desafiadora. O varejo lojista em shopping Center configura-se de maneira muito mais competitiva e acirrada comparada ao passado. Aqueles que não conseguirem gerir seus empreendimentos de maneira dinâmica e diferenciada estarão propensos à falência. Não é por outro motivo que a taxa de rotatividade dos lojistas de vários shoppings tem sido elevada. Por exemplo, o BH Shopping, de Belo Horizonte, inaugurado em 1979, só restam 15 lojistas do grupo original. As outras 215 lojas já trocaram de dono pelo menos uma vez.

Quem for entrar hoje num shopping precisa estar muito bem preparado e contar com uma boa reserva de capital, pois a briga agora é contra redes que dispõem de um potencial competitivo muito maior. Um fator determinante para o sucesso financeiro de uma loja é o valor da marca e a sua capacidade de atrair consumidores para o shopping. Marcas novas ou ainda em processo de desenvolvimento costumam pagar valores de aluguel e luvas muito mais elevados comparados à marca já consolidadas. Esta diferença dificulta pequenas lojas a competir com as grandes marcas, uma vez que ambas as lojas podem ter vendas semelhantes, mas custos muito desiguais.

Diante deste cenário, a CONECS (Conselho Nacional de Entidades do Comércio de Shopping Center) realizou em 2009 uma pesquisa com o objetivo de avaliar o relacionamento e o grau de satisfação entre lojistas e empreendedores de shoppings Centers de todo o país. Proprietários de lojas satélites com operação em shoppings das principais capitais do país foram entrevistados, todos em plena atividade comercial em Shopping. O resultado mostrou que a grande maioria dos entrevistados é formada por pequenos e médios empresários, do varejo local, que não conseguem passar mais de 05 anos nos shoppings, situação esta provocada, principalmente, pelas atuais regras contratuais que, ao longo deste período, são obrigados a decretar falência por não ter condições financeiras de arcar com os altos custos cobrados.

Dentro do escopo abordado no trabalho, o presente estudo se apresenta como um questionário que irá tratar alguns pontos relevantes já apresentados anteriormente na gestão de um empreendimento no mercado de Varejo. Serão entrevistados gerentes de lojas de pequeno e médio porte presentes no Plaza Shopping Niterói.

Como resultado, pretende-se verificar o tempo de permanência das lojas de médio e pequeno porte. Em seguida, será analisado o modelo de gestão aplicado. Esta última se configura como elemento principal do estudo, mostrando a distância entre a gestão de lojas de diferentes portes.

5.1 PLAZA SHOPPING NITERÓI

O shopping localiza-se na rua XV de novembro, nº 8, no centro, Niterói-RJ. O empreendimento situa-se em local estratégico privilegiado, próximo ao terminal das Barcas e de ônibus da cidade, rodeado de grandes universidades e edifícios comerciais. Este é o maior shopping da cidade, com 31,4 mil metros quadrados de área disponível para locação comercial. Este shopping regional foi fundado em 02 de outubro de 1986 e já passou por três expansões, em 1993, 1995, e 2004, quando inaugurou uma nova área de lojas que aumentou o estacionamento, instalou novas 10 escadas rolantes e trouxe o Cinemark, o primeiro multiplex de Niterói. Atualmente, O Plaza possui 220 lojas divididas em:

Tabela 2: Divisão de lojas por tamanho

TIPO	LOJA	%
Âncoras:	C&A, Renner, Casa&Video, Leader, Tok Stock, Marisa, Lojas Americanas	3%
Megalojas:	Fastshop, Centauro, Rihappy, Ponto Frio - 2%	2%
Satélites:	Restantes – 95%	95%

Fonte: Desenvolvimento próprio

Um dos destaques e maior ponto atrativo do shopping para os investidores é fluxo anual de consumidores: Aproximadamente 22 milhões de pessoas por ano. Seu projeto arquitetônico baseou-se nos mais modernos conceitos da indústria de shopping centers, com a iluminação natural através de uma cúpula de vidro que forma a praça central, que ocupa uma área de 1.000,00 m². Este projeto foi premiado em 1986, pelo IAB (Instituto dos Arquitetos do Brasil), com menção honrosa na categoria “ Edificações Comerciais”. O estacionamento do Plaza tem capacidade para 1502 carros, conta atualmente com 06 pisos de garagem e possui um moderno sistema computadorizado de entrada e saída de veículos.

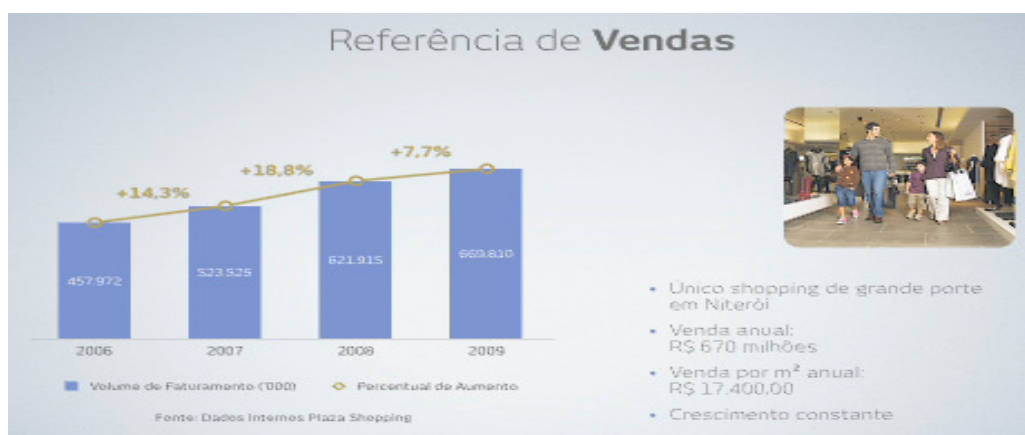


Figura 6: Vendas do Plaza Shopping Niterói. Fonte: Dados internos do Plaza Shopping Niterói

O empreendimento é um típico centro comercial planejado, construído para atender diretamente aos consumidores de classe AB, predominantemente jovens de 30 a 45 anos, de sexo feminino ou famílias com filhos. Seu mix de lojas é considerado completo, contendo lojas das mais variadas categorias, tais como artigos infantis, calçado e bolsas, eletrodoméstico, vestuário feminino e masculino, lojas de departamento etc. O shopping conta diversas facilidades e serviços, tais como sistema de climatização, sonorização ambiental, vigilância e segurança patrimonial, manobristas, espaço família.



Figura 7: Perfil do Consumidor do Plaza Shopping Niterói. Fonte: IBOPE(2009)

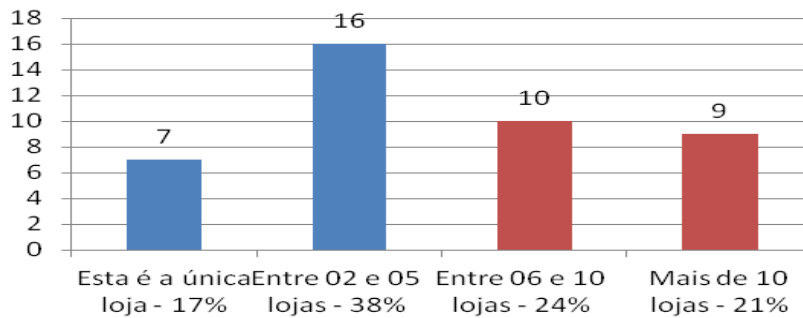
5.2. QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa de campo foi realizada com 42 gerentes de lojas presentes no Plaza Shopping Niterói em junho de 2012. Foram investigadas somente lojas satélites devido ao fato de que as megalojas e ancoras, possuem tamanho, volume de vendas e capacidade de atendimento de clientes muito superior que lojas satélites. Assim, a amostra de 42 lojas representa 23% do total de lojas satélites presentes no Shopping. Ao analisar os questionários, serão comparados as respostas entre dois grupos: Lojas de Pequeno e Médio e grande porte.

Esta classificação foi feita a partir do número de lojas presentes na rede, onde as de pequeno porte possuem até 05 lojas. Para sua realização, foi feito um acordo de sigilo, onde o nome das lojas participantes não deveria ser revelado em hipótese alguma. Ao final, será traçado um perfil de ambos os grupos baseado na gestão adotada por essas lojas com intuito de buscar uma hipótese que justifique o elevado número de falência de pequenos empresários registrado no estudo da CONECS (Conselho nacional de Entidades de comércio em Shopping Center).

A amostra da entrevista foi composta por 42 lojas satélites. Este grupo foi dividido entre lojas de pequeno porte, que possuem até 05 lojas em sua rede, e lojas de médio e grande porte, que possuem mais do que 06 lojas em sua rede. O grupo de pequenas lojas representa 55% dos entrevistados, enquanto as médias e grandes lojas representam 45%.

1 - Quantas lojas existem em toda a rede?



2 - Há quanto tempo esta loja está presente no Plaza Shopping Niterói?

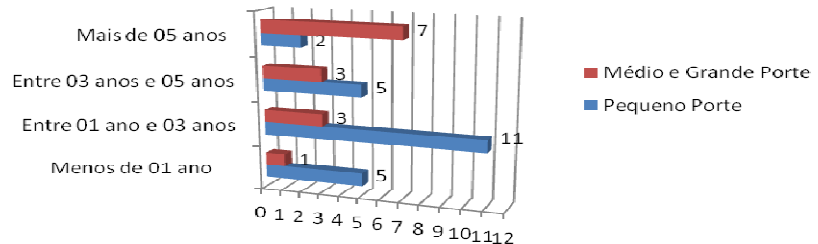


Gráfico 1: Respostas 1 e 2

Foi identificado que 91% das lojas de pequeno porte estão presentes no shopping Center há menos de 05 anos. Em contrapartida, 50% das lojas de médio e grande porte estão presentes no Plaza há mais de 05 anos, que é o prazo de um contrato de locação comercial.

3 - Com que frequência a empresa oferece treinamento para os vendedores e gerentes?

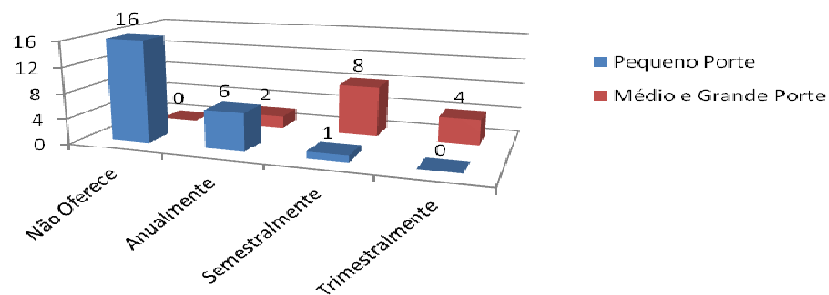
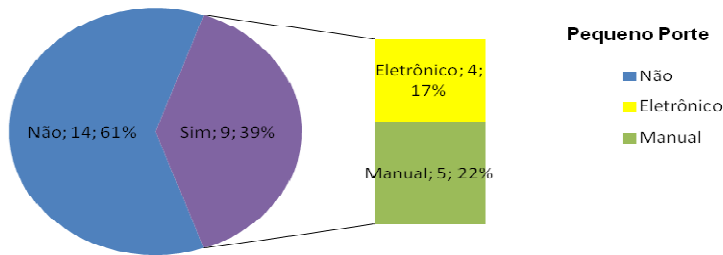


Gráfico 2: Resposta 3

As empresas de grande e médio porte oferecem treinamento aos seus vendedores e gerentes frequentemente, ao contrário de lojas de pequeno porte. Os dados mostram que 70% das empresas de pequeno porte não oferecem treinamento a seus funcionários, enquanto 85% das médias e grandes empresas oferecem pelo menos 01 treinamento a cada seis meses.

4 – Existe controle de estoque que permita a loja identificar produtos de alta e baixa rotatividade? Caso Positivo, este processo é manual ou eletrônico?



4 – Existe controle de estoque que permita a loja identificar produtos de alta e baixa rotatividade? Caso Positivo, este processo é manual ou eletrônico?

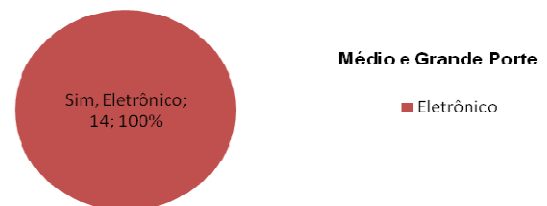


Gráfico 3: Resposta 4

O resultado do controle de estoque foi um ponto que chamou a atenção. Todas as lojas de médio e grande porte realizam controle de estoque de maneira automatizada. Por outro lado, apenas 39% das pequenas lojas realizam controle de estoque, sendo 55% feito de maneira manual. Este dado mostra como que as pequenas lojas não são capazes de identificar quais são seus produtos de alta rotatividade e quais permanecem no mostruário e no estoque por muito tempo.

5 – Quais Serviços de pós-venda são praticados?

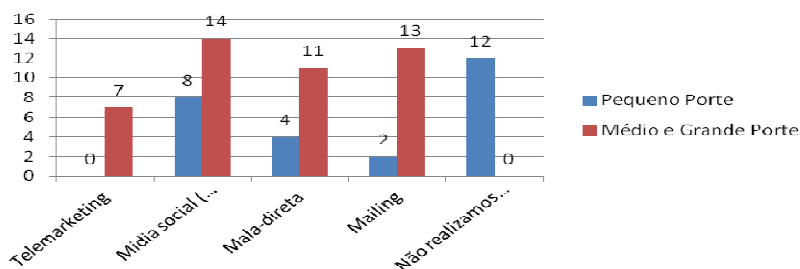


Gráfico 4: Resposta 5

Ao analisar práticas de pós venda como telemarketing, mídia social, mala direta e mailing, foram descobertos que 52% das lojas de pequeno porte não realizam este tipo de serviço. Por outro lado, pelo menos 50% das empresas de médio e grande porte realizam todas essas atividades. O serviço de pós-venda mostra o quanto próximo e diferenciado é o tratamento que a empresa oferece aos seus clientes. Além disso, estes serviços contribuem para alavancar a fonte de receita, despertando interesse contínuo dos consumidores a voltarem as lojas para conhecer as novas coleções, produtos e serviços.



Gráfico 5: Resposta 6

No que se refere à localização, 30% das lojas de pequeno porte acreditam que a sua localização em relação ao fluxo de pessoas no shopping seja ruim, enquanto que 85% das lojas de grande e médio porte classificam sua localização como satisfatória. O volume de vendas de uma loja está diretamente relacionado com seu posicionamento no shopping. Por exemplos, uma loja em um corredor onde existem apenas lojas satélites de baixa importância do mix, com pouca capacidade de atração de público, receberá muito menos visitantes se ela estivesse em um corredor, com uma loja âncora no final, repleta de lojas de interessantes ao seu redor.

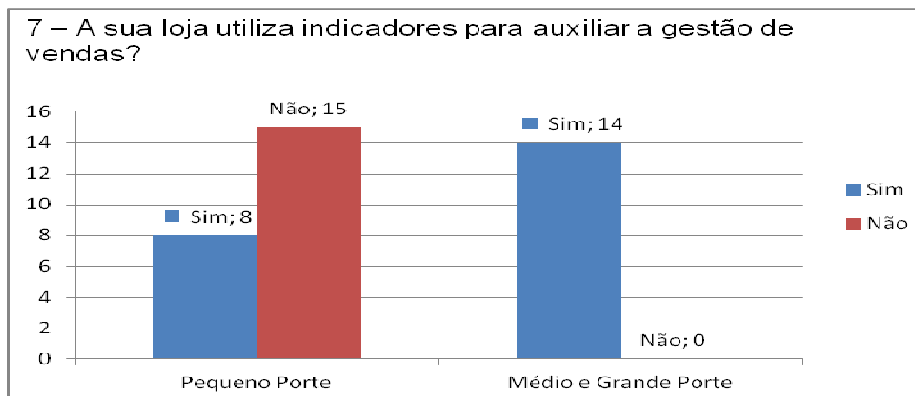


Gráfico 6: Resposta 7

A gestão por indicadores é uma das ferramentas administrativas mais eficientes no processo de tomada de decisão. Esses dados permitem que os escritórios identifiquem quais são as lojas que apresentam um maior volume de vendas, quais as que atendem mais consumidores etc. Neste sentido, as lojas de médio e grande porte apresentam-se de maneira mais eficiente no que tange a sua administração, com 100% de adesão a essas práticas, enquanto as de pequeno porte só 34% utilizam indicadores.

5.3. OBSERVAÇÕES DA PESQUISA

Pode-se através dessa pesquisa de campo, comparar as práticas de gestão realizadas pelas lojas satélites de pequeno e médio/grande porte presentes no Plaza Shopping Niterói. Foi observado que lojas de médio e grande porte permanecem no Shopping por mais tempo que lojas de pequeno porte. Essas lojas oferecem aos seus vendedores e gerentes pelo menos um treinamento a cada seis meses, enquanto nas pequenas lojas, a maioria dos funcionários não recebe treinamento.

Observou-se uma enorme disparidade no resultado de controle de estoque. Foi registrado que 100% das lojas de médio e grande porte possuem sistema de controle de

estoque automatizado contra 17%, nas lojas de pequeno porte. Esta diferença chamou a atenção, pois mostra que os gerentes destas lojas não tem conhecimento de quais são os produtos mais e menos vendidos e principalmente controle sobre roubos e furtos. Já em relação aos serviços de pós venda, enquanto a metade das pequenas lojas não é aderente, pelo menos metade das médias e grandes lojas adotam todas as opções apresentadas; Telemarketing, mídia social, mala direta e mailing.

Além disso, a localização das lojas foi outro ponto em que as lojas apresentaram resultados divergentes, onde 30% das lojas de pequeno porte acreditam que a sua localização em relação ao fluxo de pessoas no shopping seja ruim. Por outro lado, 85% das lojas de grande e médio porte classificam sua localização como satisfatória. Por último, as lojas de médio e grande porte apresentam-se de maneira mais eficiente no que tange a sua administração baseada por indicadores, com 100% de adesão a essas práticas, enquanto as de pequeno porte só 34% utilizam indicadores.

Como resultado final, foi possível identificar que as lojas de médio e grande porte se apresentam como detentores de uma prática de gestão muito mais qualificada que as lojas de pequeno porte.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A situação favorável da economia, somada ao aumento do consumo da classe C, mudança da legislação e outros fatores, colaboraram para o forte crescimento do mercado de shopping Center e varejo no últimos cem anos no Brasil. Desde o início do século XX, estes mercados passaram significativas mudanças, contribuindo para a melhoria da prestação do serviço e maior satisfação dos clientes.

Nesse processo de evolução, os varejistas descobriram que era necessário olhar mais atentamente para o cliente. As empresas mais atualizadas do setor buscaram conhecer melhor os seus clientes através de pesquisas de marketing que apontavam seus perfis sociais, demográficos, econômicos e suas atitudes, estilos de vida e padrões de comportamento. A partir de então, as empresas começaram a selecionar quem, aonde e quanto gastar, para atender o seu público alvo. Surge nesse momento o conceito e a necessidade das empresas segmentarem os seus mercados.

Entretanto, de lá para cá nem todas as empresas adotaram essa postura de conhecer e oferecer o melhor serviço para o seus clientes. Através da pesquisa de campo feita neste trabalho, foi possível enxergar a discrepância entre os modelos de gestão aplicados por lojas de pequeno, médio e grande porte. O resultado mostrou que as empresas de porte pequeno, aquelas que possuem poucas unidades em toda a sua rede, estão pouco engajadas quando o assunto refere-se a excelência na práticas de administração de suas lojas. Foi observado que todas as respostas das lojas de pequeno porte comparadas com as de médio e grande porte apresentavam significativa inferioridade de profissionalismo.

O grande destaque da entrevista foi o resultado apurado sobre a gestão de estoques. Foi registrado que 100% das lojas de médio e grande porte possuem sistema de controle de estoque automatizado contra 17%, nas lojas de pequeno porte. Esta diferença chamou a atenção, pois mostra que os gerentes destas lojas não tem conhecimento de quais são os produtos mais e menos vendidos e principalmente controle sobre roubos e furtos.

Desta maneira, este trabalho nos permite creditar em parte a má gestão das lojas como um dos fatores causadores de falência de pequenos empreendimentos em shopping centers. Foi possível identificar claramente, que estas pequenas lojas presentes no Plaza Shopping não estão aptas a concorrer com lojas do mesmo segmento de maior porte. É preciso que os seus empresários revejam o planejamento estratégico, qualifiquem-se, treinando

melhor os seus gerentes, para que uma ação de mudança ocorra, a fim de evitar que elas se tornem as próximas a decretar falência.

Por último, não seria correto, afirmar que a gestão das lojas é o único responsável por esse resultado alarmante sobre o alto índice de falência. Quando se trata de concorrência de lojas varejistas em shopping Center, muitos outros critérios podem influenciar o fluxo de caixa das empresas instaladas. Neste contexto, seria interessante que na próxima pesquisa fosse analisado os valores cobrados de cada loja pelas administradoras de shopping Center. O valor das luvas e alugueis podem representar até 30% dos custos totais de um empreendedor para operar uma loja em shopping Center. Desta maneira, com objetivo de tornar a pesquisa mais completa, seria interessante avaliar não só a competitividade de gestão, mas também a competitividade de preços pagos por lojistas do mesmo ramo, de diferentes portes.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A.** Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca / São Paulo: Negócio, 1998.
- BLESSA, Regina.** Merchandising no Ponto de venda. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2001. 206p.
- BROWN, S.** Tenant Mix, Tenant Placement, and Shopper Behavior in a Planned Shopping Centre, The Services Industries Journal, 12 :3, pp. 384-403, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto.** Administração de Recursos Humanos: :Fundamentos básicos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DALE, M. Lewison.** Retailing. 4th Ed. New York: Macmillan 1991.p 398
- FRIEDMAN, Harry .J .** Não, Obrigado. Estou só olhando. São Paulo: Makron Books, 1995, p. 61.
- HILSDORF, Carlos.** Disponível em: www.carloshilsdorf.com.br , Acesso em: 05 de jun 2012)
- KOTLER, Philip.** *Administração de marketing*. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane.** *Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing*. Prentice Hall Brasil,12a edição, 2006.
- OLIVEIRA JUNIOR, N. C. ; CUNHA, F. ; VIGNOLI, S.** Técnicas de Previsão e Gestão de Estoques, 2003.
- PARENTE, Juracy.** *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
_____. O ciclo de vida no varejo.SP. 2000, p. 36 e 37
- PRADO, Guilherme Almeida.** Disponível em www.portalnovarejo.com.br/, Acesso em 05 de Junho de 2012
- RICHERT, Henry G.** Retailing: Principles and practices. 3 ed New York: Mc Graw-Hill,1954.
- ROSIERS, Francois Des; THERIAULT, Marius; LAVOIE, Catherine.** Retail Concentration and Shopping Center Rents - A Comparison of Two Cities. Journal of Real Estate Research: American Real Estate Society, vol. 31(2), pages 165-208, 2009.
- SCHULLER MACIEL, Claudio.** Infra-Estrutura Econômica Brasileira nos Anos 90, Publicado em Economia Em Perspectiva - CORECON/SP, edição nº141 Maio de 1997.
- SIMPSON, Penny M.** *Segmentação de mercado e mercados-alvo*. Marketing as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman: 2001.
- WILLIANS, John.** *Shopping Center - Estratégicas & Gestão* 1 ed. São Paulo, Gouvêa de Souza, 2008.
- YUO, T. Shun-Te; CROSBY, N.; LIZIERI C.; MCCANN. P.** Tenant Mix Variety in Regional Shopping Centres: Some UK Empirical Analyses. Working Papers in Real Estate & Planning 2/04: University of Reading Business School, 29 pages, 2004.