

Novas estratégias em centros comerciais do tipo *mall* como diferencial competitivo: uma análise empírica no varejo

New strategies in mall-type shopping centers as competitive differential: an empirical analysis in retail

Givaldo Santos

Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)
Pós-graduação *Stricto Sensu* em Administração
givaldo.santos@alu.uscs.edu.br

Nilson Leão

Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS)
Pós-graduação *Stricto Sensu* em Administração
nilson.leão@alu.uscs.edu.br

Samuel Ferreira Junior

Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACCAMP)
Programa de Doutorado em Administração
samuel.f@terra.com.br

Marisa Regina Paixão

Universidade Paulista (UNIP)
Pós-graduação Lato Sensu
paixaomr@uol.com.br

Resumo

Este artigo analisa a importância de novas estratégias em centros comerciais planejados (mall), como fator competitivo. A pesquisa teve como objetivo levantar as principais premissas que caracterizaram esse diferencial. Apresentou uma narrativa descritiva e como objeto um estudo de caso. O marco teórico apontou inicialmente as grandes mudanças que vêm ocorrendo com um ciclo de vida cada vez menor nesses equipamentos de varejo. A pesquisa de campo constatou o diferencial competitivo com as estratégias adotadas bem como a importância de uma atuação integrada na gestão, com ações planejadas desde a implantação, administração, operação e marketing. Essas ações geraram resultados satisfatórios para os agentes envolvidos, tais como rentabilidade acima do previsto para os empreendedores do mall bem com crescimento no fluxo de clientes em média 10% ao mês com mais de 30% das operações (lojistas) com a incidência de aluguel percentual diante dos bons resultados operacionais verificados no ciclo de 2017.

Palavras-chave: Estratégia competitiva, Malls, centros comerciais, varejo, marketing de serviços.

Abstract

This article analyzes the importance of new strategies in planned shopping centers (mall) as a competitive factor. The research had as objective to raise the main premises that characterized this differential. He presented a descriptive narrative and as object a case study. The theoretical framework initially pointed out the great changes that have been occurring with an ever-shorter life cycle in retail equipment. The field research verified the competitive differential with the adopted strategies as well as the importance of an integrated management action, with actions from the implantation, administration and marketing. These actions generated satisfactory results for the agents involved, such as profitability higher than expected for mall entrepreneurs, with growth in average customer flow 10% per month with more than 30% of the operations (tenants) with incidence of percentage rent due to the good operational results verified in the 2017 cycle.

Keywords: Competitive strategy, Malls, shopping centers, retail, service marketing.

1. INTRODUÇÃO

Diante das inúmeras definições de varejo um aspecto importante a esclarecer é que se trata da comercialização a consumidores finais, salientando que muitas empresas atuam com a venda de atacado e varejo. Consideram-se nesse caso, estabelecimentos varejistas as operações que mais de 50% de suas vendas sejam decorrentes de vendas de varejo (LAS CASAS, GARCIA, 2006; MATTAR, 2011).

Giuliani (2014) discorre que a rápida mudança no ambiente mercadológico na atualidade promove para a organização desafios na busca constante em se adaptar as novas regras no ambiente de grandes transformações. O varejo brasileiro vive uma relação cada vez menor de ciclo de vida comercial com a sociedade. As mudanças sociais e tecnológicas impõem cada vez mais uma velocidade nas transformações no comportamento de compra do cliente.

Esse artigo tem como problema de pesquisa responder à questão: Qual a importância de novas estratégias e sua aplicação em centros comerciais planejados do tipo *malls* como diferencial competitivo nesse mercado?

O estudo justifica-se pela relevância que o varejo representa no Brasil aliado com o crescimento considerável das micro e pequenas empresas (MPE's) nesse segmento em busca de um novo negócio. Com o levantamento teórico realizado, ficou evidente o ciclo de vida cada vez menor nesses tipos de equipamentos e mudanças em seus modelos de negócios. Através de um estudo de caso tendo como objeto uma unidade típica na região de Campinas/SP foi promovida uma averiguação durante doze meses ano base (2017) visando mensurar um ciclo de desempenho comercial do empreendimento e a sua relação com a estratégia adotada.

Essa análise foi conduzida através de um roteiro de investigação com a coleta de dados inicialmente secundários e dados primários com a aplicação de questionários semiestruturados envolvendo os principais agentes nessa cadeia, tais como: i) Empreendedor, ii) empresa gerenciadora; iii) atores envolvidos.

O objetivo geral identificou em um primeiro momento que há uma relação decisiva no desempenho comercial da unidade de estudo verificada no ciclo de (2017) com as ações estratégicas proferidas pelos empreendedores do centro comercial.

Os objetivos específicos foram identificados em três pressupostos determinantes que demonstraram esse diferencial, tais como:

- a) Identificar fatores de congruência do modelo *mall* como vocação apenas imobiliária e o *mall* com gestão integrada (Administração, Operações, Marketing).
- b) Apurar fatores de incongruência do modelo *mall* como vocação imobiliária e o *Mall* com aplicação de inteligência no varejo (estudo de mercado, potencial econômico e gestão integrada).
- c) Levantar as variáveis de diferenciação entre os dois modelos e o diferencial competitivo.

Os resultados apontaram para o centro comercial planejado:

- a) Oferta do bem tangível (loja para locação) com um pacote de serviços que envolve inteligência no varejo, desde a concepção, estudo de mercado e o tenant mix (planejamento de lojas) proposto;
- b) Gestão integrada de marketing de varejo (operações e serviços do mall), com foco no cliente interno (lojista) e externo (consumidor);
- c) Gestão da Qualidade – com indicadores de desempenho, KPI's, avaliação sistemática dos serviços (auditorias do mall mais lojistas);
- e) Utilização de artefatos e métodos consagrados na indústria de shopping centers, tais como: avaliação de qualidade no varejo, aplicação de aluguel percentual, gestão jurídica do condomínio, carteira de fundo de promoção

Esse estudo apurou a importância de uma gestão estratégica centralizada e integrada como diferencial na inteligência de varejo, com ações desde a implantação, administração e marketing com resultados satisfatórios no primeiro ano de operação para empreendedores do mall (indicadores de rentabilidade acima do previsto) e lojistas (crescimento do fluxo de novos clientes em média 10% ao mês e mais de 30% de operações já pagando aluguel percentual, o que significa lojas em plena alavancagem comercial.

A ABRASCE (2018) define tecnicamente shopping center como um equipamento de varejo com área superior a 5.000 m² de (ABL), área bruta locável dotada de um plano de mix planejado de unidades comerciais, com gestão única e centralizada e a prática de locação fixa e percentual. Tem em muitos casos lojas-âncoras e estacionamento dentro dos moldes da legislação orgânica do município de implantação.

A região de Campinas em SP também foi a primeira cidade do interior segundo Ri. Iguatemi (2018) a receber o primeiro shopping center fora das capitais em maio de 1980 no Brasil. A região ostenta hoje uma das maiores concentrações de centros comerciais variados diante de sua maturidade nesse segmento.

Em 2007 segundo levantamento inicial conforme dados coletados com executivos da AGS Nacional, um dos agentes envolvidos no estudo de campo, foi erguido na região de Campinas o primeiro centro comercial planejado com as mesmas características jurídicas e de gestão operacional e administrativa semelhante a um shopping center.

Empreendimento com foco não somente na rentabilidade imobiliária de aluguéis fixos, mas com aluguéis percentuais dos lojistas sobre as vendas; gestão operacional e de marketing centralizada, formatação da entidade condomínio e um mix previsto de acordo com estudo de mercado e vocação na região primária.

Entretanto como esse tipo de empreendimento não se encaixa nos preceitos técnicos da ABRASCE para ser denominado como shopping center, tornou-se comum chamar esse tipo de equipamento de centros comerciais planejados ou simplesmente *strip mall* ou *mall*. Em data recente, (2016 a 2017), essa entidade promoveu o primeiro levantamento para identificar o crescimento e a tipologia desses novos arranjos de varejo que se multiplicam pelo país. Foram mapeados 59 malls somente na região sudeste com essas características conforme o estudo (STRIPMALL, ABRASCE, 2017).

Assim, seguindo sua origem nos formatos americanos, são arranjos com foco na área primária no entorno do empreendimento, dotados de estacionamento e de unidades pontuais de serviços e varejo. Tem como foco o público alvo de baixa permanência que busca o varejo na maioria das vezes de conveniência e serviços.

Seu layout muitas vezes com formato de lojas alinhadas, daí a denominação *strip mall*, (lojas em linha) está voltado para as vias de acesso rápido com estacionamento próprio e muitas vezes gratuitos visando atender uma demanda de clientes de curta duração. Seu Mix é dotado de unidades pontuais que seguem rigorosamente a pesquisa de mercado realizada em sua implantação visando atrair as operações desejadas pelo público de sua área de influência.

A Gestão centralizada integrada a uma estratégia no âmbito (administrativo, operacional e de marketing), demonstrou através dos dados coletados relevância na alavancagem do empreendimento em seu primeiro ano de operação, com resultados significativos para os agentes envolvidos (empreendedores do mall e lojistas), o que corrobora com a vocação não apenas imobiliária desse tipo de arranjo de varejo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Panorama sobre o varejo e a indústria de shopping center

A missão do varejista é comprar e vender e conforme Grazziotin (2004, pág. 23), “comprar bem já é a metade da venda”. Entretanto diante de um consumo cada vez mais sofisticado, exige processos que o lojista no ato da compra considere um conjunto de fatores que influenciarão no processo de vendas. Isso demanda procedimentos mais técnicos e científicos do que no passado, tais como, público alvo, faixa de preço, sazonalidade, mix de produtos, fornecedores, giro de mercadoria, segmentação, múltiplos canais, entre outros.

Crispim e Minciotti (2017) salientam a importância do posicionamento no planejamento estratégico no varejo e propõem a criação de indicadores para auxiliar no controle, monitoramento e implementação enfatizando em pesquisa recente os desafios das lojas departamentalizadas. Na atualidade, discorrem os autores, o mercado nacional diante de variáveis negativas de rentabilidade cada vez menor no mix de produtos, demanda estagnada e a saturação da oferta, que essas lojas precisam melhorar significativamente seu desempenho em relação ao seu público alvo. Contudo, apesar de sua importância, somente o posicionamento estratégico não é suficiente para a criação de vantagem competitiva.

A indústria brasileira de shopping center no Brasil, seguiu nas últimas décadas com um crescimento expressivo e pode se observar o maior incremento de unidades de centros

comerciais ocorrida no período de 1996 a 2006, com a inauguração de 239 shopping centers. Outro fator que contribuiu para esse crescimento foi a entrada de novas redes no varejo e a internacionalização do sistema de franchising no país (MATTAR, 2011; MELO, ANDREASSI, 2012).

Outro canal importante no varejo brasileiro são as franquias. Até 1980 o setor no país concentrava-se nas áreas de distribuição de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas. Com o crescimento da indústria de shopping center impulsionou praticamente de forma automática inúmeras redes de varejo em diversos segmentos, tais como, cosméticos, confecções, acessórios e alimentação (MAURO, 2007).

Esse setor apesar da retração econômica atual no Brasil conforme relatório de desempenho do franchising desenvolvido pela ABF (2017) fechou esse ciclo com 146.134 unidades franqueadas novas em (2017) contra 142.593 em (2016). Com crescimento em torno de 2%. Entretanto o número de redes caiu de 3.039 (2016) para 2.845 (2017) o que representa uma queda de cerca de -6% no setor. Esse segmento também cresceu no número de empregos. Fechou (2017) com 1.193.568 empregos contra 1.192.495 em (2016), com crescimento em torno de 1%.

Melo e Andreassi (2012) afirmam que o sistema de franchising representa 40% do volume de vendas nos Estados Unidos. E no Brasil se tornou uma das principais estratégias de expansão a partir de 1980 com o crescimento da indústria de shopping center. Essa evolução dos modelos e equipamentos de varejo no Brasil seguem os moldes do mercado americano, considerado junto com a Inglaterra os primeiros canais de distribuição em massa no mundo. Segundo Freitas (2006), no século XIX, surgiram nesses países as chamadas *general setores*, lojas de mercadorias gerais, que comercializavam de tudo, desde tecidos até armas e munições.

Marchi (2017), considera que Victor Gruen, é o pioneiro e idealizador do centro comercial regional, também conhecido por seus primeiros projetos comerciais que foram seguidos em todo o mundo. O cenário dos primeiros centros comerciais americanos pode ser traduzido na obra idealizada por esse arquiteto austríaco conhecido como Gruen que desejava tornar os subúrbios mais urbanos. Em seu primeiro shopping construído em 1954 no Detroit suburbano exibiu um amplo local modelado em áreas de convivência e compras.

Projetado por Victor Gruen e construído a um custo de aproximadamente US \$ 30 milhões, a inauguração do Northland Center, foi anunciado como o sinalizador do futuro das compras na América pós segunda grande guerra. O Northland Center, localizado em Southfield, MI, foi o maior shopping center do mundo quando foi inaugurado em 1954 conforme a Figura nº 1. Para muitos, sua construção anunciava o início do fim do distrito comercial do centro de Detroit. Com o passar das décadas e reformas o centro de Northland sofreu um declínio natural ao longo das décadas de 80 e 90, com o abandono de várias lojas âncoras e seus lojistas locatários (DETROIT HISTORICAL SOCIETY, 2018).



Figura 1 - Imagem do Centro Northland inaugurado em 1954
 Fonte: Frame extraído de Detroit Historical Society (2018)

Hardwick (2010) ressalta a importância que o reconhecido arquiteto Gruen dava em recriar nos subúrbios espaços humanizados. Pretendia-se que esses locais funcionassem como centros cívicos, com áreas comerciais, creches, bibliotecas, postos, centros de correios, comunitários, artes. Sonhava em resgatar as praças públicas nas antigas cidades europeias. Já destacava conforme Lima Filho (1969) naquela década a importância de Gruen e Smith como os principais articuladores e autoridades reconhecidas no assunto que apresentaram uma lista de condicionantes para a existência de um real centro comercial planejado, tais como

- a) Necessidade de planejamento mercadológico.
- b) Condições de tráfegos adequadas.
- c) Localização compatível.
- d) Facilidade de estacionamento.
- e) Composto de lojas (mix).

Malherk (2016) aponta Gruen como um dos principais articuladores de um novo conceito de centros comerciais planejados que tinha um forte apelo ideológico dentro de suas convicções em recriar o espaço urbano-social muito além de um centro de compras. Em 1960 Gruen concentrou sua atenção sobre a importância da crise ambiental e o espaço urbano nas grandes cidades. Entretanto sua obra foi influenciada globalmente com projetos com forte apelo comercial contrariando seu ideal de tornar esses grandes centros em núcleo humanizador dentro de um cenário urbano-social. A princípio esses locais denominados de terceiro lugar por Oldenburg (1982) teria a função de proporcionar às pessoas não só objetivo de “ir as compras”, mas a socialização e envolvimento fora do lar (primeiro lugar) e o trabalho (segundo lugar).

A importância que a busca pela vantagem competitiva no varejo está aliada a eficácia de canais de distribuição eficientes. Segundo Levy e Waits (1995) a evolução do varejo nos EUA pode ser considerada conforme a Figura nº 2 a partir de 1830 até 1990. Mas é a partir da década de

1950 com a chegada dos grandes centros comerciais que essa evolução começa a ter um menor ciclo com novos modelos de negócios no segmento.

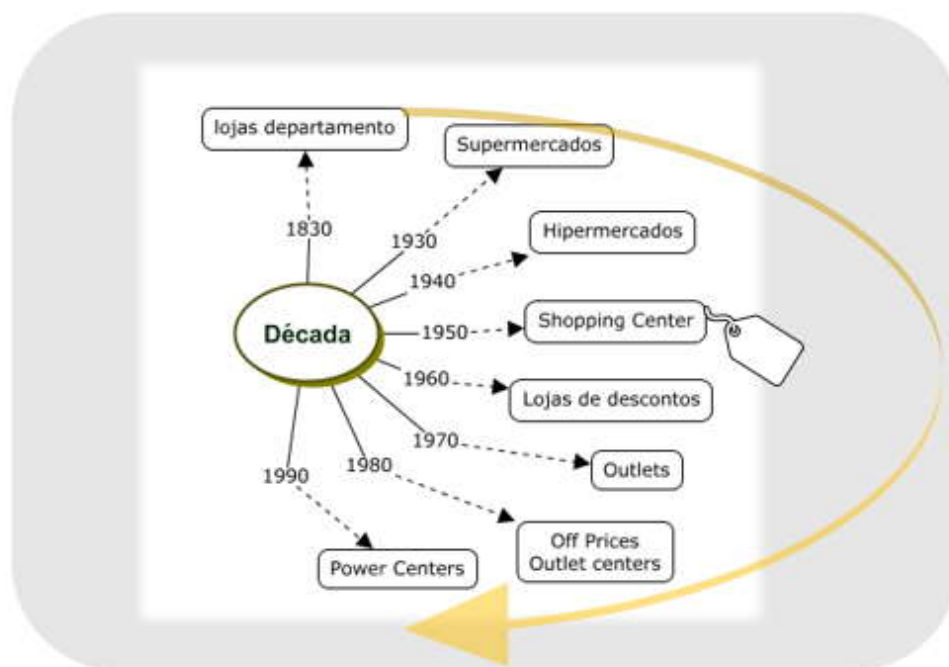


Figura 2 - Evolução no varejo americano
Fonte: Adaptado de Weitz (1995)

Países emergentes como o Brasil viu nas últimas décadas um acentuado crescimento de novos equipamentos de varejo, desde *shopping centers* regionais, *Open Malls*, *Strip Centers*, entre outros. Mercado emergente é definido por Arnold e Quelch (1998) como uma economia em crescimento, com renda per capita de baixa a média com grande potencial para as empresas. Bark, Botelho e Parente (2013) afirmam que o inverso ocorrerá com os países do mundo desenvolvido. O que abre o caminho para expansão de grandes redes na distribuição de produtos e serviços e novos canais no varejo. Levy e Weitz (2000) promovem uma subdivisão em dois grandes grupos de equipamentos de varejo com uma classificação mais detalhada do conceito shopping center:

- a) **Strip Centers** - equipamentos de varejo com várias lojas adjacentes ao longo de uma estrada também conhecidos como *malls* de conveniência ou centros comerciais.
- b) **Shopping-Malls** – Com vasta variedade no mix de lojas e produtos agregando alimentação e entretenimento que podem ser do tipo: i) Regional Shopping Centers (Shopping Center Locais), ii) Super Regional Shopping (Super Shopping Centers Locais); iii) Fashion-Oriented Specialty Center (Centros Especializados de Moda), iv) Off-Price/Outlet Center (Centros de Desconto); v) Historical Center (Centros Históricos); e Theme Centers (Centros temáticos) conforme ilustra a Figura 3.

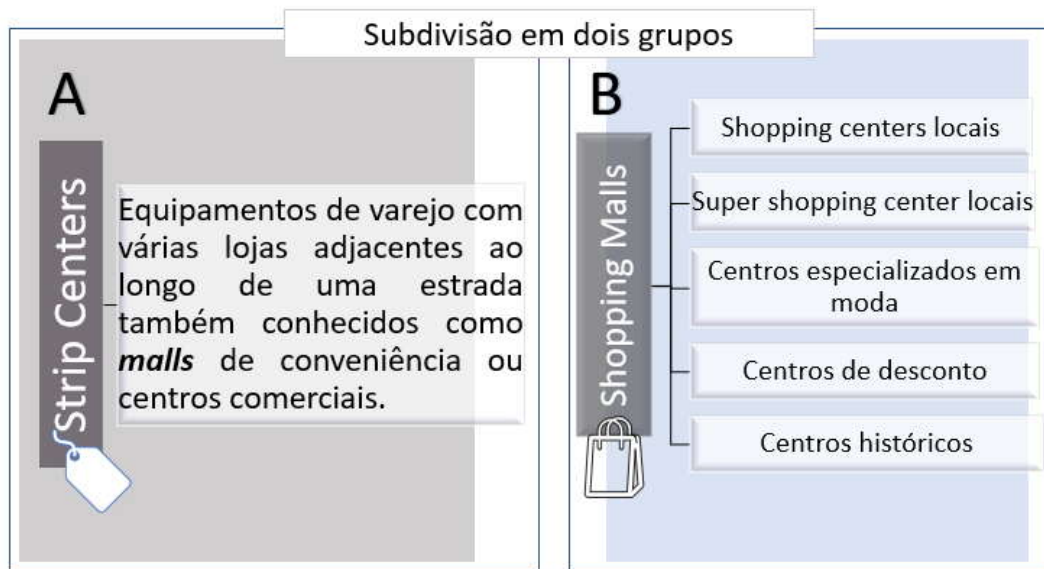


Figura 3- Classificação de shoppings segundo- Levy e Weitz (2000)
 Fonte: Adaptado de Levy e Weitz (2000)

No Brasil essa variedade de arranjos de varejo também acompanha o fenômeno americano de consumo e comportamento social com inúmeros modelos de negócios adaptando-se as suas demandas espaciais e sociais de acordo com sua conjuntura regional e urbana. A própria ABRASCE (2018), entidade de classe na indústria de shopping center, vem realizando novas pesquisas visando criar uma taxonomia no setor conforme último relatório de estudo de mercado sobre esses centros (ABRASCE/STRIPMALLS, 2017). Alia-se as essas variáveis de mudança o grande fenômeno de transformações provocado pela revolução tecnológica que avança com novos negócios disruptivos e a venda através da internet aliando o *e-commerce*.

Kotler e Keller (2006) apontam as tendências com novos formatos híbridos de varejo e combinações. Supermercados que dentro de seus arranjos, tem um mix de lojas (locatários) que visam completar a sua oferta de produtos e serviços, tais como farmácias, lavanderias, perfumes, lotérica, bancos, praça de alimentação, etc. Postos de gasolina que também criam espaços com lojas de conveniências, cafés, lanchonetes, serviços, entre outros.

Acrescenta-se a isso no Brasil segundo Mattar (2011) a oferta excessiva nas últimas décadas de novos shopping centers como canais no varejo, aumentando muito a concorrência no setor. Aponta as novas configurações como os *open malls* com um ambiente mais humanizado, com luz natural e lojas abertas para ruas e jardins.

Dentro dessa conjuntura Zeithaml et al (2014) salientam a importância do marketing de serviços tendo o cliente como foco principal na cadeia e a importância do *physical evidence* (evidências físicas) no composto de marketing de serviços no processo de compras, tais como: a) exterior das instalações, b) projeto de fachada, c) sinalização, d) estacionamento; e) paisagismo; f) ambiente circulante; g) equipamentos, h) layout, entre outros visando melhor atratividade e o posicionamento de tomada de decisão do cliente, cada vez mais conduzido por fatores cognitivos em seu processo de decisão de consumo.

O varejo diante dessas inúmeras variáveis, tais como, sociais, ambientais, econômicas e tecnológicas que conduz o consumidor atual a uma nova postura na tomada de decisão, passa por inúmeros processos dentro desse ambiente. Conforme Grewal, Levy, Kumar (2009) o

gerenciamento da experiência do cliente representa uma estratégia de negócios que resulta em uma troca de valor entre o lojista e o consumidor.

Essa experiência deixa de ter aspectos puramente generalizados partindo para ações mais cognitivas e específicas junto ao público alvo. Alia-se a novas estratégias, tais como, o varejo multicanal que segundo Levy e Weitz (2009), pode ser considerado como um conjunto de atividades envolvidas na venda de produtos (tangíveis ou intangíveis), através de múltiplos canais.

Pesquisas da Deloit (2018), apontam para as últimas tendências para o futuro do varejo, tais como: a) construção de ferramentas digitais de alta-performance; b) criação de experiências únicas nas lojas físicas; c) combinação dos universos físicos e digital para compensar o tempo perdido; d) reinvenção do varejo com as últimas tecnologias.

2.2 Centros comerciais: novos modelos e suas variáveis de ciclo de vida

Nos Estados Unidos o conceito de strip malls (lojas em linha, faixa) também é conhecido como mini shoppings. Geralmente estão localizados em áreas urbanas, ao longo de corredores com um grupo de lojas voltadas para a conveniência e serviços. Esses centros atendem as necessidades cotidianas dos moradores. As lojas dispostas de frente para a estrada, com estacionamento de fácil acesso também atraem empreendedores dispostos a investir a um custo relativamente baixo. Esses empreendimentos também sofrem críticas da comunidade de sua área de influência que além de contribuírem para o fim dos tradicionais distritos comerciais são considerados esteticamente feios. Entretanto sua arquitetura simples e robusta o que maximiza o espaço utilizável com custos imobiliários baixos, atrai lojistas com baixa margem de lucro ou com capital para investimento limitado com a intenção de alugar ou arrendar um espaço comercial (STEWART2005; WOLF, 2009). Na Figura nº 4 ilustra o layout desses empreendimentos.

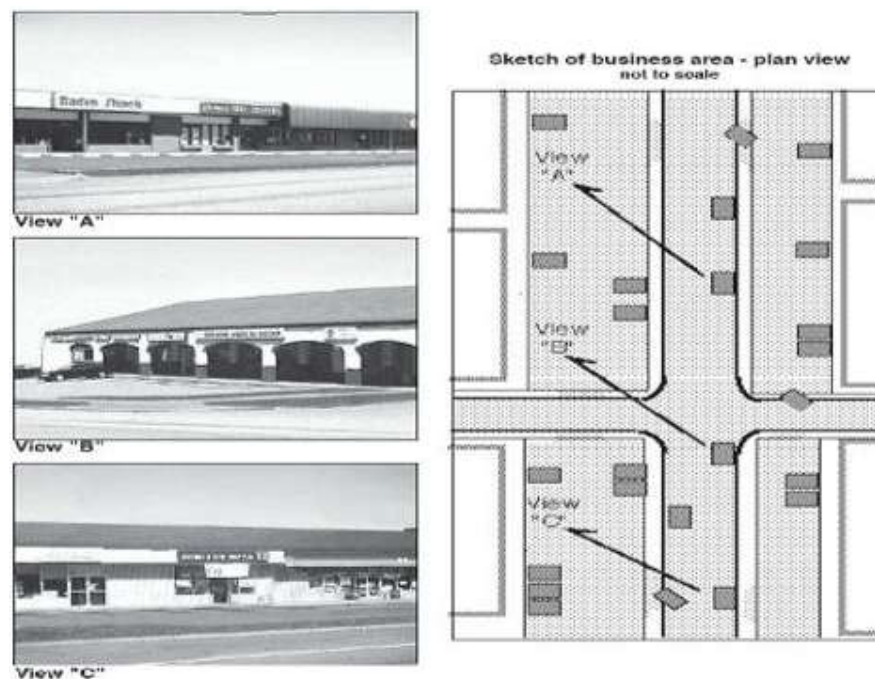


Figura 4—Ilustração Típica de Strip Mall nos EUA
Fonte: Wolf (2009)

Wolf (2009) detalha que esses equipamentos oferecem oportunidade para negócios independentes ou *startups* que atendem a um mercado limitado. Em sua pesquisa relata a importância que algumas comunidades estão empenhadas em reconstruir o espaço urbano, com o princípio de rua completa, dotada de espaços de convivência e paisagismo

Do outro lado do continente em recente estudo Ferreira (2015) propôs a investigar os centros comerciais mortos ou em declínio em Lisboa e área metropolitana. Salienta esse panorama mais conhecido nos Estados Unidos como *dead malls* onde o fenômeno ocorre com maior intensidade diante das variáveis de comportamento de consumo, mudanças de hábito e compras pela internet. Constatou a autora inicialmente que os centros comerciais mortos ou em declínio em Portugal foram arquitetados com uma concepção puramente imobiliária além de outras variáveis tais como: i) os agentes envolvidos sem especialização na gestão de varejo; ii) poucos ligados a questão comercial; iii) práticas de gestão inadequadas para manter a vitalidade das operações, entre outras.

Apesar desse fenômeno ainda ser pouco conhecido, também tem vindo a fazer parte da realidade portuguesa. Entre as práticas necessárias para evitar o declínio estão concentradas em quatro áreas de gestão. Marketing; comercialização; renovação e manutenção com atenção aos aspectos no ambiente externo, tais como, concorrência e ao comportamento do mercado, nos cenários social, político, econômico e cultural. A teoria de ciclo do produto também pode ser analogamente pontuada como o conjunto de teorias cíclicas aplicadas também a esses centros que despontam tal qual um produto, ou seja, que perdem mercado significativo com o surgimento de novos modelos de varejo (GARREFA, 2005; TEIXEIRA, 2014).

As práticas de varejo segundo Cachinho (2014) diante da sua dinâmica social contemporânea também corroboram para que todos os agentes envolvidos nessa cadeia sofram alterações significativas no ambiente externo em sua atuação. Sai de cena o varejista como mero intermediador entre a produção e o consumo diante da concorrência das cadeias de distribuição além de um novo posicionamento diante de seu cliente que requer cada vez mais uma oferta de valor que vai além do bem tangível.

A mudança de comportamento do consumidor também pode ser assumida como uma variável singular nesse contexto. Conforme Lucena et al (2012) em recente pesquisa em um centro comercial em Caruaru/PE, identificaram o grau de sofisticação na experiência de compra pelos clientes. Cada vez mais exigentes quanto a qualidade de produtos e serviços, atendimento, preço e variedade no mix de lojas do shopping center. Isso demonstra um comportamento maduro de forma geral quanto as expectativas exigidas pelos consumidores atentos a percepção de fatores também intangíveis, tais como, sensação de segurança, conforto, comodidade, sociabilidade, prazer, entretenimento e cultura.

3. METODOLOGIA APLICADA

Após levantamento teórico visando apurar a evolução e o comportamento de varejo no Brasil e em especial no mercado americano e português na dinâmica dos centros comerciais, foi adotado um percurso metodológico diante da tipologia da pesquisa que envolve analisar de forma profunda um estudo de caso diante de suas premissas principais quanto as novas estratégias

aplicadas em centros comerciais baseadas na criação de valor, agregando um pacote de serviços aos atores envolvidos.

O método adotado tendo como objeto um estudo de caso justifica-se conforme Yin (2001); Gil (2016); quando a análise do fenômeno está vinculada a compreensão de fatores sociais, que de acordo com os autores pode ser único ou múltiplo. Salientam a importância de que os estudos de caso único podem ser classificados como decisivo, revelador, raro, típico, extremo ou discrepante.

Através de uma abordagem qualitativa, que de acordo com Bryman, (1988) a investigação se aprofunda e explora as interpretações dos agentes envolvidos em estabelecer um aprofundamento analítico. Ao se investigar um caso único é esperado que este ofereça segundo Corley; Gioia, (2004); Langley; Abdallah, (2011) uma compreensão plena do tema.

No caso a pesquisa justifica-se a utilização do método por revelar um caso típico, por parecer a melhor expressão da categoria, considerando informações prévias. Através da coleta de dados secundários e primários com a análise de campo foi desencadeada uma pesquisa exploratória com uma narrativa descritiva. Gil (2016); De Sordi (2017) afirmam que esse tipo de investigação promove maior familiaridade com o problema, que diante de uma nova abordagem devem conduzir os resultados para uma nova ótica. Esse percurso originou um protocolo de pesquisa que segundo os autores concebe todos os processos e tomada de decisão. Visa esclarecer os procedimentos que foram submetidos na coleta de dados. Os passos da pesquisa podem ser contemplados em quatro fases conforme ilustra a Figura nº 6.

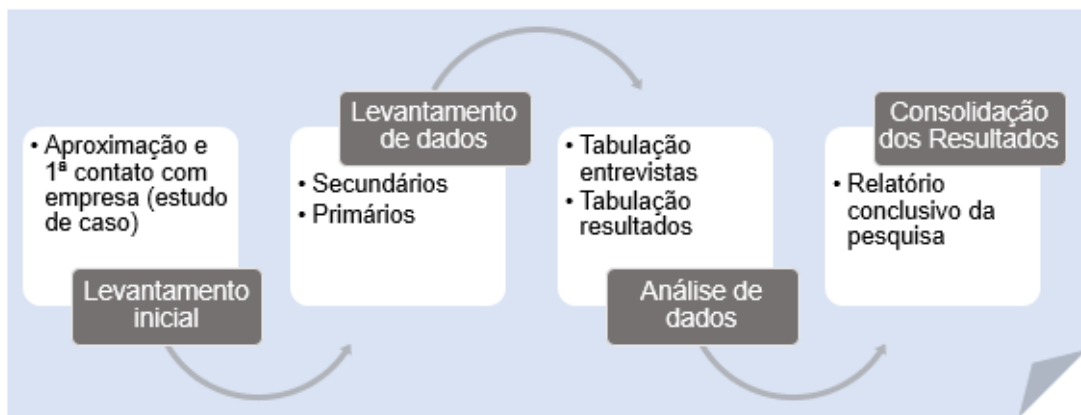


Figura 6 - Fases da Pesquisa

Fonte: Adaptado a partir da proposta de Yin (2001) e Gil (2016)

A coleta de dados seguiu um rito inicial de levantamento documental, entrevistas gravadas em profundidade com os agentes envolvidos, através da observação e questionários aplicados. Os tópicos principais foram conduzidos diante das premissas levantadas na fundamentação teórica e na análise dos dados secundários distribuídas em duas categorias conforme protocolo de pesquisa como ilustra a Figura 7.




Categoria de Análise	Roteiro da entrevista	Fonte
 <ul style="list-style-type: none"> ❑ Histórico e a evolução de novos modelos de varejo na carteira da empresa. ❑ Estratégia e concepção de centros comerciais planejados (malls). ❑ Análise do ambiente interno e externo desses equipamentos de varejo. 	 <ul style="list-style-type: none"> ✓ Como a empresa iniciou seus negócios no mercado de shopping center? ✓ Qual o nível de atuação da empresa nos empreendimentos implantados? ✓ Na última década como foi a transição para os novos arranjos de varejo (malls)? ✓ Quais os pontos fortes e fracos; ameaças e oportunidades nesse modelo de negócio? 	 <ul style="list-style-type: none"> • Empresa responsável pelas informações no Estudo de caso. Stakeholders envolvidos na cadeia de varejo. • Pesquisa de campo na unidade objeto do estudo de caso. • Período de apuração janeiro/2017 a março 2018 (relatório final).

Figura 7 - Roteiro da Pesquisa

Fonte: Adaptado conforme estrutura de Gil (2006)

Consolidada a estratégia do método iniciou-se a coleta de dados conforme o roteiro pré-estabelecido. Inicialmente as primeiras reuniões foram conduzidas em campo com os agentes envolvidos com as etapas previstas no construto.

4. O ESTUDO DE CASO

4.1 O processo analisado

A empresa responsável pelo fluxo de informações e coleta de dados da unidade objeto do estudo de caso trata-se de uma gerenciadora de empreendimentos do tipo (*shopping centers e malls*). A AGS Nacional está no mercado há mais de vinte anos sediada em Campinas, atuando desde a implantação e a gestão de bens imobiliários com vocação comercial. Nesse período operou em mais de quarenta empreendimentos (pequeno, médio e grande porte), em várias regiões do Brasil, desde a concepção, estudo de mercado, comercialização e gestão administrativa e operacional.

Conforme seu diretor Adilson Guilherme foi a partir de 2007 após operar na comercialização do Shopping D. Pedro que surgiu a primeira oportunidade para atuar na implantação do primeiro mall em sua carteira de clientes seguindo o modelo jurídico e operacional dos grandes centros comerciais, dotado de três centros de responsabilidade (locação fixa e variável, condomínio e fundo de promoção).

Juntamente com o empresário e investidor imobiliário João Miranda após o histórico de sucesso na comercialização do Shopping D. Pedro do grupo português Sonae, iniciaram os estudos para a viabilidade do primeiro centro comercial planejado, dentro dos moldes de um shopping center. Discorre Miranda que após uma viagem aos Estados Unidos constatou o sucesso desses modelos de negócios, no formato de *strip malls*, centros comerciais de serviços dispostos em linha ao longo dos grandes corredores e estradas americanas.

Salienta Miranda que em relação ao investimento tem uma curva de rentabilidade atraente para o investidor imobiliário, com um tempo bem menor de implantação e maturação em relação a um shopping center tradicional. O grande desafio que esse tipo de arranjo comercial, aponta Miranda: “tem que está bem localizado e em regiões com boa densidade populacional.” Geralmente essas regiões tem o m2 de terreno relativamente alto, o que inviabiliza muitas vezes o projeto do ponto de vista econômico.

Segundo Adilson e Miranda o valor do terreno tem que ficar em torno de 10% do investimento total do empreendimento. Entretanto o negócio se torna atrativo, pois demanda uma aprovação de projeto como menos de doze meses junto aos órgãos públicos; o equipamento com uma área padrão em torno de 3.500 m2 pode ser erguido em seis meses, por ser uma construção enxuta em relação aos centros comerciais tradicionais.

Os resultados de locação se tornam extremamente atraentes diante da flexibilidade dos alugueis percentuais com a alavancagem dos lojistas (locatários) nos primeiros dois anos além do valor de metro quadrado de edificação da obra ser bem menor, cerca de 20% do valor de construção de m2dos empreendimentos de grande porte. Finalizam que esses custos de obra por ter um projeto mais otimizado e muitas vezes com *layouts* horizontais o que elimina equipamentos que provocam grande impacto nos custos de implantação e manutenção, tais como, elevadores, escadas rolantes, sistema de ar condicionado, etc.

Até então, percorrem que os centros comerciais, conhecidos por muitos como galerias comerciais, tem alugueis fixos, sem uma gestão centralizada e praticamente sem uma estratégia de marketing definida. Ficando por conta dos lojistas as ações geralmente pontuais e praticamente sem os resultados esperados. Salientam que naquela época (2007). não foi fácil convencer o futuro lojista de que com o formato jurídico, operacional e administrativo do shopping center para o mall traria os resultados esperados por todos.

Esse tipo de empreendimento apesar de seguir alguns princípios do shopping convencional tem um modelo de negócios voltado para o público de baixa permanência, ou seja: cliente geralmente estaciona, compra e vai embora. Já vem com um objetivo de compra específico, geralmente lojas de conveniência, serviços e alimentação. Como o mix é pontual outro fator decisivo é buscar redes de franquias ou redes e lojas já consolidadas no mercado.

Esse negócio consiste em uma taxa de conversão em vendas também bastante atraente, discorre Adilson. “Em nosso mix por exemplo, geralmente só temos uma unidade para cosméticos, uma farmácia, uma padaria, um hortifrúti entre outros, então é natural que o cliente que venha ao nosso mall, venha com o destino certo de compra na loja específica por exemplo.” Isso impõe uma grande responsabilidade na comercialização do espaço, do negócio. Tem que estar alinhado com o estudo de mercado realizado. É uma tomada de decisão conjunta e não apenas do interesse do futuro locatário ou locador.

Todos os lojistas do empreendimento, são locatários e condôminos de um espaço físico para a exploração de um mix de produtos definidos em contrato. Possuem as mesmas obrigações de um lojista de shopping center, ou seja, uma categoria de custos fixos, conhecida no meio como Custo Ocupacional (CO) que envolve (aluguel mínimo, condomínio e fundo de promoção).

O Custo Ocupacional é definido por Williams (2008) como uma das principais preocupações do lojista e muitas vezes figura como a segunda maior grade de custos fixos, ficando atrás apenas dos custos com capital humano. O autor propõe até um quadro de custos de ocupação admissível para cada categoria e elenca que dentro dessa grade incluem também as despesas

com energia, água e impostos territoriais. Na Tabela 1 expõe por setor o (CO) ideal de acordo com a margem de contribuição de cada setor.

Tabela1- Custos de ocupação

Margem Bruta média	(CO) ideal de ocupação	(CO) máximo de ocupação
40% a 50% (loja tradicional)	8% a 10%	12%
50% a 60% (fast-food)	10% a 12%	15%
30% (eletroeletrônicos)	3%	5%

Fonte: Adaptado de Williams (2008, pág.131)

Em recente estudo, Santos, Ferreira Junior e Ortiz (2015) demonstraram através de uma pesquisa realizada em um grupo de lojistas do mix de alimentação em dois grandes shoppings em São Paulo, a importância desses custos de ocupação e sua relevância na sobrevivência das operações, principalmente no primeiro ano de vida do negócio.

Conti et al (2014) também mensuraram esses custos em uma loja *de fast food* em um shopping recém inaugurado e constataram o alto índice desses gastos fixos, mais de 20% sobre o faturamento mensal no estudo de caso apurado no ciclo de (2013), conforme demonstra a Tabela 2. Concluem o alto rigor que o futuro lojista tem que ter com o seu plano financeiro ao negociar a previsão do (CO) com o shopping center. Tem que se atentar inclusive para incidência de 13º aluguel previsto na maioria dos shopping centers.

Tabela 2 - Faturamento anual X Custo Ocupacional

Ano	Mês	Receita	Aluguel	Condominio	Fundo de Promoção
Inauguração → 2012	dezembro	47.892,80	17.086,00	4.400,00	3.252,00
	janeiro	51.452,30	8.543,00	4.400,00	1.626,00
	fevereiro	39.340,50	8.543,00	4.400,00	1.626,00
	março	44.901,60	8.543,00	4.400,00	1.626,00
	abril	59.754,30	8.543,00	4.400,00	1.626,00
	maio	63.732,40	8.543,00	4.400,00	1.626,00
	junho	65.043,15	8.543,00	4.400,00	1.626,00
	julho	65.768,55	8.543,00	4.400,00	1.626,00
	agosto	67.904,25	8.543,00	4.400,00	1.626,00
	setembro	64.003,50	8.543,00	4.400,00	1.626,00
	outubro	66.143,90	8.543,00	4.400,00	1.626,00
	novembro	65.543,70	8.543,00	4.400,00	1.626,00
	dezembro	73.000,00	17.086,00	4.400,00	3.252,00
	Total	774.480,95	128.145,00	57.200,00	24.390,00
	Média faturamento mês	64.540,08	16,55%	7,39%	3,15%
					27,08%

Receitas abaixo do Ponto de Equilíbrio previsto - R\$ 63.000,00

Cobrança dobrada/dezembro

Custo Ocupacional

Índice de Custo Ocupacional bem acima do tolerável

Fonte: Frame extraído Conti et al (2014).

No Mall segundo Adilson, Miranda e Valberto (Financeiro), não é diferente. Há uma preocupação inicial nas negociações do ponto comercial em identificar o potencial mercadológico da futura operação, visando identificar se os custos de (CO) previstos pelo mall se enquadram na realidade na operação do futuro locatário. Essa concepção é fundamental para integrar todas as ações conjuntas do empreendimento com uma proposta de criar uma

identidade única na área de influência o que posiciona e dá melhor reputação as operações instaladas.

A figura jurídica do condomínio também é fundamental pois o lojista passa a ter direitos e deveres em comum. Dentro do que ele chama de normas internas, que tem força contratual e se torna fundamental para a gestão operacional e orgânica no mall. Além da carteira específica de fundo de promoção, que através de um percentual sobre o aluguel é definido com quanto cada lojista deve compor o orçamento mensal de receitas para as ações de marketing do empreendimento.

Vale salientar que semelhante a gestão de um shopping a empresa gerenciadora tem que ter uma estratégia que vai muito além de administrar apenas uma carteira de condomínio ou das receitas previstas. As ações internas devem fazer parte de um plano elaborado em todos os aspectos, desde operação, treinamento e desenvolvimento de RH, auditorias de qualidade até a estratégia e a gestão do marketing, fator decisivo segundo os entrevistados no sucesso do empreendimento.

Conforme Wellington Montedori (gerente de operações) que atua nesse segmento há mais de dez anos, discorre que o capital humano é também decisivo para o sucesso do empreendimento. Como esse tipo de equipamento é bem menor que um grande shopping center, a maioria das funções são pontuais, ou seja, muitas vezes em cada posto de trabalho você só conta com um profissional. Exemplifica que o profissional de manutenção que está de plantão, muitas vezes atua sozinho, isso demanda ter uma capacidade para resolver múltiplas questões na rotina do dia a dia, desde um problema de vazamento ou uma Câmera CFTV, assim também ocorre com a limpeza, segurança, etc.

Monedori considera que esses profissionais mesmo sendo de empresas contratadas, o perfil do colaborador que vai trabalhar em um mall tem que ser muito bem avaliado antes de assumir seu posto de trabalho. Fatores como tomada de decisão, e habilidades e principalmente atitudes são muito consideradas na contratação. Geralmente diante de qualquer sinistro terá que tomar a decisão sozinho ou acionar ajuda de imediato.

Valberto Garcia (diretor financeiro), com larga experiência no ramo imobiliário corporativo, salienta principalmente os cuidados na hora de contratar um novo lojista. “ajudamos o futuro lojista a construir o seu plano de negócios, principalmente no que tange a auxiliá-lo no plano financeiro. Temos que ter um cuidado muito grande com a operação que está entrando no mall.” Caso haja algum imprevisto, principalmente no período de alavancagem do negócio que não é em menos de um ano, as consequências podem ser desastrosas não somente para o operador, mas também para nós. Praticamente nesse tipo de equipamento contamos com apenas uma operação para cada mix previsto, finaliza Garcia.

4.2 Unidade Objeto do Estudo de Caso

A unidade objeto dessa investigação está localizado no distrito de Sousas na cidade de Campinas. Inicialmente foram levantados os dados secundários tendo como base o ciclo de 2017. Foi honrado o acordo de não mencionar o nome do mall diante de dados mercadológicos dos agentes envolvidos e sua importância de confidencialidade. Na primeira etapa foi realizado um levantamento e diagnóstico nos orçamentos previstos nas três carteiras: i) aluguel; ii) condomínio e iii) fundo de promoção, a saber:

4.2.1 **Aluguéis** - Conforme as planilhas fornecidas ficaram constatado que os aluguéis praticados (aluguel mínimo) estão com valores semelhantes aos praticados em centros análogos

na região. Segundo Adilson há que se considerar duas variáveis muito importantes nesse contexto. O Empreendedor e o lojista. De um lado o empreendedor que visa sua devida rentabilidade diante do investimento realizado. Do outro o lojista que deseja que esse custo fixo de ocupação (CO) fique dentro de percentuais razoáveis sobre seu faturamento mensal, principalmente no primeiro ano de operação.

Entretanto conforme as planilhas de auditoria de faturamento pelo menos 30% dos locatários estão acima do ponto de equilíbrio para o mall, o que melhora a rentabilidade do empreendimento com a aplicação dos alugueis percentuais firmados em contrato bem como é um indicador de que as operações estão com bons resultados operacionais já no primeiro ano de operação.

4.2.2 Condomínio – Outro gasto fixo que deve ser previsto seguindo as normas condominiais, ou seja, o orçamento é realizado para um ano de exercício e deve contemplar todas as possíveis variáveis operacionais no percurso do ciclo de um ano. Eis um desafio, segundo Adilson, pois em se tratando de um centro comercial, quanto mais fluxo de pessoas mais desgaste e obsolescência dos equipamentos e muitas vezes dispêndios para manutenção corretiva que não estava previsto. O fundo de reserva bem dimensionado se faz de suma importância na concepção do orçamento, o que evita contar com recursos financeiros externos.

4.2.3 Fundo de Promoção – Em regra é um valor estipulado em contrato que varia entre 10% a 15% do valor do aluguel mínimo do lojista. Sendo assim essa receita também é gerida a parte, com uma conta exclusiva bem como um orçamento que contemple todas as ações de marketing. Esse plano geralmente é gerido de forma contínua e com o avanço das mídias convergentes (digital) ficou mais fácil, conforme Adilson, identificar os canais de comunicação que estão atingindo seu público alvo. Outro fator positivo, pois o realinhamento pode ser mais flexível e promover mudanças a tempo de não comprometer todo orçamento previsto.

4.3 Proposta de Valor

O marco na estratégia desse empreendimento trouxe como tática de inovação não propor ao mercado apenas mais um centro comercial com a locação do bem tangível, o espaço físico, também conhecido no meio como SUC (salão de uso comercial) aos futuros lojistas. Ficou assegurado pelos empreendedores do mall a contratação de empresa especializada na gestão integrada do negócio, tendo como pilares a gestão administrativa, operacional e o marketing.

Dentro desse contexto pode-se citar: a) estratégia, planejamento do negócio e comercialização; b) planejamento orçamentário da grade de custo ocupacional (aluguel, condomínio e fundo de promoção); c) plano de marketing com forte apelo nas relações com a comunidade; d) gestão de pessoas; e) gerenciamento de crises; f) relações públicas; g) segurança, limpeza, manutenção e paisagismo.

Essa estratégia propôs um conjunto na aplicação de artefatos consagrados na indústria de shopping centers, com pacote de serviços oferecidos aos futuros lojistas nos principais quesitos, tais como: a) auditorias de qualidade; b) planejamento de marketing com foco no varejo; c) gestão operacional com foco na redução de custos; d) indicadores de desempenho (KPI's) por loja, e) plano de melhoria contínua, com foco em metas de rentabilidade para empreendedores do mall e melhores receitas operacionais para os lojistas.

5 – RESULTADOS ENCONTRADOS

A análise ancorada pelo levantamento teórico aliada a pesquisa de campo ao objeto do estudo de caso possibilitou o destaque de três questões principais sobre a temática e os objetivos da

pesquisa. A principal ação proposta foi em identificar a abordagem como proposta de criação de valor e inovação como estratégia competitiva em um centro comercial (mall) em Campinas/SP. Essa abordagem de criação de valor através do pacote de serviços oferecidos fica delimitada conforme ilustra o comparativo entre os malls no Quadro nº 1.

Quadro 1- Comparativo entre Mall's

Mall – Vocação apenas imobiliária	Mall – Vocação imobiliária e Gestão de varejo
Oferta apenas do bem tangível (loja para locação).	Oferta do bem tangível (loja para locação) + inteligência de mercado (pesquisa e potencial econômico da região).
Foco nas receitas de rentabilidade apenas de alugueis fixos.	Gestão integrada de marketing, operações e serviços. Foco no cliente interno (lojista) e externo (consumidor).
Marketing descentralizado (atuação isolada do lojista).	Gestão da Qualidade, auditorias de varejo, indicadores (KPI's), avaliação integrada dos serviços (mall+lojistas)
Ausência de Gestão integrada e inteligência do varejo.	Utilização de artefatos e métodos consagrados. Alugueis percentuais de acordo com faturamento. Plano de melhoria contínua, visando rentabilidade e resultados para os atores envolvidos (empreendedores do mall e lojistas).

Fonte: Autores com base no estudo de caso

Os objetivos específicos foram identificados em três pressupostos determinantes que demonstraram esse diferencial, tais como:

- a) Identificar fatores de congruência do modelo mall como vocação apenas imobiliária e o mall com gestão integrada (Administração, Operações, Marketing).
- b) Apurar fatores de incongruência do modelo mall como vocação imobiliária e o Mall com aplicação de inteligência no varejo (estudo de mercado, potencial econômico e gestão integrada).
- c) Levantar as variáveis de diferenciação entre os dois modelos e o diferencial competitivo.

A interpretação dos dados secundários aliados aos primários deu origem a um cenário com resultados qualitativos que diante do ciclo apurado (2017) identificam o impacto positivo bem como fatores negativos que podem comprometer esse tipo de operação no pacote de serviços que contemplam a gestão estratégica e operacional do mall objeto do estudo de caso.

4.4.1 Aspectos positivos:

- a) No que tange aos resultados financeiros, possui duas lojas âncoras. Sendo que as duas já estão em seu ponto de equilíbrio, uma delas já pagando aluguel percentual.
- b) Praticamente 30% das lojas satélites também pagam aluguel percentual. O aluguel percentual é cobrado segundo a empresa gestora quando o lojista ultrapassa o ponto de equilíbrio para o mall e não o da operação. O que significa afirmar que quando isso ocorre o lojista já está com indicadores acima de lucratividade operacional prevista.
- c) O fluxo de clientes é mensurado pelo acesso de carros e cresce em média 10% ao mês. O que se justifica nos mapas financeiros colhidos junto aos lojistas semanalmente com crescimento operacional semelhante das operações.
- d) Foi constatado baixo índice de turnover entre os profissionais das empresas contratadas. Há um programa interno de integração e treinamento de RH com a supervisão contínua de profissional da empresa gerenciadora. Isso promove estabilidade nos custos condominiais previstos durante o ciclo e uma melhor prestação de serviços.
- e) De acordo com os indicadores financeiros somente 20% das operações estão com o custo ocupacional acima 15% sobre o faturamento bruto mensal.
- f) A média de Custo Ocupacional dos lojistas está abaixo de 40% dos grandes centros comerciais na região.
- g) O investimento de partida dos lojistas na implantação da operação é cerca de 30% menor em relação a centros comerciais maiores.
- h) Infraestrutura completa de serviços, incluindo estacionamento bem dimensionado e gratuito favorecem o aumento no fluxo de clientes.

4.4.2 Aspectos negativos

- a) Diante de uma gestão totalmente centralizada a empresa operadora nesse quesito têm que ter o devido Know-how “saber como” com uma atuação multidisciplinar. Grande parte delas estão atuando apenas em grandes grupos e redes de shopping centers.
- b) A figura do empreendedor não deve ser apenas de investidor imobiliário e atuar como um agente na cadeia de resultados que muitas vezes figura também como responsável civil do empreendimento. O que representa que este não pode ter uma participação apenas como ator acionário e sim participativo junto com a empresa gestora.
- c) Diante do mix pontual a comercialização assume um papel muito além de locação de espaços e sim de consultoria empresarial no negócio a ser implantado, o que exige profissionais especializados em negócios.
- d) Apesar do excelente percentual de conversão em vendas verificado nas auditorias do mall, cerca de 85%, não há previsão de vendas em escala devido a um fluxo bem menor em relação aos grandes centros o que desponta baixa atratividade para negócios que possuem baixa margem de contribuição em seus produtos ou dependem de escalabilidade nas vendas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desse artigo foi em analisar e responder a relação de novas estratégias como fator de inovação e competitividade em um centro comercial também denominado mall na cidade Campinas/SP. O estudo de caso evidenciou o potencial e o impacto nos resultados em um grupo de lojistas que contam com um pacote de serviços promovidos pela intervenção dos empreendedores com uma gestão estratégica integrada seguindo as premissas consagradas por empresas administradoras em grandes redes de shopping centers.

A fundamentação teórica balizou através do cenário com um panorama histórico envolvendo Estados Unidos, Portugal e Brasil que nesse setor a viabilidade de empreendimentos imobiliários com vocação comercial deve buscar integrar estratégias na gestão de varejo visando sua manutenção e crescimento em um cenário altamente competitivo e com ciclos de vida cada vez menores.

Os principais resultados encontrados na pesquisa de campo apontaram para o centro comercial planejado:

- a) Oferta do bem tangível (loja para locação) com um pacote de serviços que envolve inteligência no varejo, desde a concepção, estudo de mercado e o tenant mix (planejamento de lojas) proposto;
- b) Gestão integrada de marketing de varejo (operações e serviços do mall), com foco no cliente interno (lojista) e externo (consumidor);
- c) Gestão da Qualidade – com indicadores de desempenho, KPI's, avaliação sistemática dos serviços (auditorias do mall mais lojistas);
- e) Utilização de artefatos e métodos consagrados na indústria de shopping centers, tais como: avaliação de qualidade no varejo, aplicação de aluguel percentual, gestão jurídica do condomínio, carteira de fundo de promoção

Constatou-se com os agentes envolvidos que o modelo tradicional de pequenos centros comerciais está centrado em grande parte com vocação apenas imobiliária, com a oferta de um produto tangível: o espaço ou loja comercial. Nesses equipamentos os resultados para os investidores são estáticos, através de receitas de aluguéis fixos definidos em contrato. Não há interferência ou parceria nas ações mercadológicas com os lojistas (locatários), bem como a criação da pessoa jurídica do condomínio visando otimizar custos, ou a integração entre os lojistas com verba de marketing para ações de varejo.

No objeto de estudo as evidências bem como os resultados apurados demonstraram uma evolução positiva e relacionada com as estratégias de inteligência no varejo adotadas pelos empreendedores no mall, através de um planejamento envolvendo uma empresa gerenciadora em todos os processos o que promove também aos lojistas foco exclusivamente em seu *core businnes*. Esse estudo visou em um primeiro momento analisar a eficácia dessas estratégias e apurar um grau de influência como fator de inovação nesse segmento.

Apurou-se a importância de uma gestão estratégica centralizada e integrada como diferencial na inteligência de varejo, com ações desde a implantação, administração e marketing com resultados satisfatórios no primeiro ano de operação para empreendedores do mall (indicadores de rentabilidade acima do previsto) e lojistas (crescimento do fluxo de novos clientes em média 10% ao mês e mais de 30% de operações já pagando aluguel percentual, o que significa operações em plena alavancagem comercial.

A pesquisa apesar de sua profundidade na investigação demonstrou as suas limitações diante de apenas um estudo de caso e das inúmeras variáveis levantadas em várias áreas da administração o que deve corroborar para outras investigações no segmento além de uma amostra maior de unidades pesquisadas no setor, tais como: a) novas estratégias em arranjos no varejo; b) planejamento orçamentário no setor; c) comportamento do consumidor em malls; d) Viabilidade econômico-financeira de ativos imobiliários com vocação comercial, e) ciclos de vida em arranjos no varejo e o impacto da tecnologia.

Referências

- ABF – DESEMPENHO DO FRANCHISING 2017 – Disponível em <<https://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Desempenho-do-Franchising-2017.pdf>> Acesso em 20.03.2018.
- ABRASCE. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br/monitoramento/definicoes-e-convencoes>> primeiro acesso em 23.07.2017.
- ABRASCE STRIP MALLS – Disponível em <http://abrasce.com.br/uploads/general/general_35b24ebc0ba63de3f784c7b3995166f8.pdf> primeiro acesso em 29/10/2017)
- AGS NACIONAL Disponível em <<https://www.agsnacional.com.br/>> Acesso em 20.02.2018.
- ARNOLD, D. J; QUELCH, J. A. New strategies in emerging markets. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 1, p. 7-20, 1998.
- BARKI, E.; B. D.; PARENTE, J. Varejo: desafios e oportunidades em mercados emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, v. 53, n. 6, p. 534-538, 2013.
- BRYMAN, Alan. *Quantity and Quality in Social Research*. London: Unwin Hyman, 1988.
- CACHINHO, H. Consumerscapes and the resilience assessment of urban retail systems. *Cities*, v. 36, p. 131-144, 2014.
- CRISPIM, S. F.; MINCIOTTI, S. Posicionamento estratégico no varejo e proposta de indicadores. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*. 2008.
- CONTI, A. F. et al. Efeito do custo ocupacional em shopping center: estudo de caso em franquia de fast food no primeiro ano de operação. *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 3, n. 2, 2015.
- CORLEY, Kevin G.; GIOIA, Dennis A. Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, v. 49, n. 2, p. 173-208, 2004
- DE SORDI, J.O. *Desenvolvimento De Projeto de Pesquisa*. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- DELOITTE. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/poderosos-do-varejo-global.html>> Acesso em 23.03.2018
- DETROIT HISTORICAL Disponível em <https://detroithistorical.org/learn/encyclopedia-of-detroit/northland-shop_ping-center> Acesso em 23.01.2018
- FERREIRA, D. Os centros comerciais mortos na área metropolitana norte de Lisboa. Dissertação de tese (Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo), Instituto de Geografia e ordenamento do território. Universidade de Lisboa, Portugal, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ul.pt/handle/10451/20470>>
- GARREFA, F. Dead-Malls. Notas sobre o fechamento de grandes shoppings centers regionais norte-americanos. I Colóquio Internancional sobre comércio e cidade: uma relação de origem . *Anais,USP*. Disponível em: <https://www.usp.br/fau/deprojeto/labcom/produtos/2005_garrefa_deadmalls.pdf> Aceito em 02/02/2015.

- GIL, A. C. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- GIULIANI, A. C. (Org.) Administração de varejo para pequenas e médias empresas. Jundiaí: Paço Editoria, 2014.
- GRAZZIOLTIN, G. A arte do varejo: o pulo do gato está na compra. 4º ed. São Paulo: Senac, 2004.
- GREWAL, D.; LEVY M.; KUMAR V. Customer experience Management in retailing: Na organizing framework. *Journal of Retailing*. V.85. p. 1-44 Janeiro 2009.
- HARDWIK, M. J. Mall Maker: Victor Gruen, architect of na américa drean. Pensilvânia: Imprensa da Universidade da Pensilvânia, 2010.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. Administração de Marketing. Ed.12ª: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LANGLEY, A.; ABDALLAH, C. Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. *Research methodology in strategy and management*, v. 6, p. 105-140, 2011.
- LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T.. Estratégias de marketing para varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo. São Paulo: Novatec, 2007.
- LEVY, M.; WIETZ, B. A. Administração de varejo. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMA FILHO, A. O. Centros Comerciais como novos sistemas de operação varejista. *Rev. adm. empres.* São Paulo, v. 9, n. 2, p. 37-49, junho de 1969.
- LUCENA, W. G. LOPES, G; SILVA, F. C.; FERREIRA, E. S. G. O comportamento do consumidor do North Shopping Caruaru/PE. *Revista Reuna*, v. 17, n. 4, p. p. 29-46, 2012.
- MARCHI, L. Z. Victor Gruen: o coração ambiental. *O Jornal do Espaço Público*, [SI], v. 2, n. 2, p. 75-84, oct. 2017. ISSN 2206-9658. Disponível em: <
<https://www.journalpublicspace.org/article/view/94/61> >. Data de acesso: 02 de abril de 2018.
doi: <https://doi.org/10.5204/jps.v2i2.94> .
- MATTAR, F. N. Administração de Varejo. São Paulo: Elsevier, 2011.
- MALHEREK . Terapia de Varejo de Victor Gruen: comunidades judaicas exiladas e invenção do shopping americano como um ideal de pós-guerra. *Anuário do Instituto Leo Baeck*, v. 61. Ed. 1, pag. 219-232. London.
.2016.<https://academic.oup.com/leobaeck/article/61/1/219/2669594>
- MAURO, P. C. Guia do Franqueador: Como desenvolver marcas. 4º ed. São Paulo: Nobel, 2007.
- MELO, P. L.R.ANDREASSI, T. Franquias brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- ODDENBURG; B., D. The third place. *Qualitative Sociology*, v. 5, p. 265–284, 1982

RI IGUATEMI acesso em 19/03/2018

http://ri.iguatemi.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=49993 primeiro acesso em 20.06.2017.

SANTOS, G.; JUNIOR, S. F.; ORTIZ, E. Lojas em Shopping Center: Análise do Custo Ocupacional como fator de sobrevivência e competitividade em lojas de alimentação. *Revista de Tecnologia Aplicada*, v. 4, n. 3, 2015.

STERN, L. W. WEITZ, B. The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities. *Long Range Planning*. 30. 823-829. 10.1016/S0024-6301(97)00067-8, 1997.

STEWART, M. 2005. Strip malls shine in retailing firmament. *Business Edge* 2, 26. www.businessedge.ca/article.cfm/newsID/11471.cfm (accessed 10 July 2007).

WILLIAMS, J. *Shopping centers: estratégia e gestão*. São Paulo: Gouvêa de Souza & MD. 2008.

WOLF, K. L. et al. Strip malls, city trees, and community values. *Journal of Arboriculture*, v. 35, n. 1, p. 33, 2009.

TEIXEIRA J A The reshaping of retail landscape in Greater Lisbon: do shopping centers have a future?. *ERSA conference papers*, <http://www-sre.wu.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa14/e140826aFinal01259.pdf> [Acedido em 02 de Fevereiro de 2014].

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. *Marketing de Serviços-: A Empresa com Foco no Cliente*. AMGH Editora, 2014.