



Universidade Federal de Campina Grande  
Centro de Humanidades  
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade  
Coordenação de Estágio Supervisionado

**DINÂMICA COMPETITIVA NO SETOR DE SHOPPING CENTER DE  
CAMPINA GRANDE**

**JULIANA TÉRCIA PATRÍCIO DANTAS**

*Campina Grande - 2013*

**JULIANA TÉRCIA PATRICIO DANTAS**

**DINÂMICA COMPETITIVA NO SETOR DE SHOPPING CENTER DE  
CAMPINA GRANDE**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Lucia Santana de Freitas, DRA.

Campina Grande – 2013

## COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

---

Juliana Tércia Patrício Dantas

**Aluna**

---

Lucia Santana de Freitas, Doutora

**Professora Orientadora**

---

Ana Cecília F. de Vaconcelos, Mestre

**Coordenadora de Estágio Supervisionado**

Campina Grande - 2013

**JULIANA TÉRCIA PATRÍCIO DANTAS**

**DINÂMICA COMPETITIVA NO SETOR DE SHOPPING CENTER  
DE CAMPINA GRANDE**

**Relatório aprovado em \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_**

---

Lúcia Santana de Freitas, Doutora

Orientadora

---

Gesinaldo Ataíde Cândido, Doutor

Examinador

---

Marielza Barbosa Alves, Mestr

Examinador

Campina Grande – 2013

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus que a luz do meu caminho e a fortaleza da minha vida.

Aos meus pais, Fernando e Glaucia, pois tudo o que tenho e sou é inspirado nos seus ensinamentos, valores e princípios. Pelo dom da vida e por me ensinarem a vivê-la com dignidade e sabedoria.

Ao meu amado marido, Tiago de França que se fez presente em todos os momentos desde os primeiros passos da graduação até a elaboração deste trabalho de conclusão de curso. Pela compreensão, amor e atenção dedicados nas ocasiões mais difíceis até as mais felizes.

Aos meus irmãos, Fernanda e George que apesar da distância sempre mandam boas energias e carinho através de um simples telefonema.

A todos os meus colegas de curso, pela convivência sadia e ajuda mútua nas provas, trabalhos e estudos. Em especial, agradeço a Artur Queiroga, Jéssica Almeida, Natália Di Pace e Nelson Japiassú, que se fizeram presentes no cotidiano da graduação trazendo alegria, carinho, atenção e o sentido de um trabalho em equipe.

Aos meus colegas de trabalho que no dia-dia fornecem dinamismo e alegria.

A minha orientadora Lúcia, por todo o conhecimento transmitido, por ter acreditado em mim, pela paciência e pela motivação durante a execução deste trabalho.

À Universidade Federal de Campina Grande. Aos professores da UAAC, pelo conhecimento compartilhado durante todos esses anos.

Enfim, a todos os meus familiares e amigos que torcem pelo meu trabalho.

*“Tudo posso em Cristo que me fortalece.”*

*FP.4.13*

## RESUMO

A cidade de Campina Grande conta hoje com três shopping centers em operação. Esse cenário manteve-se estável até o ano de 2011, quando a notícia de novos empreendimentos no setor começou a ser veiculada acompanhando a tendência de interiorização desses empreendimentos no Brasil. Portanto, objetivo geral desse trabalho é analisar a dinâmica competitiva do setor de Shopping Centers de Campina Grande a partir das forças competitivas, estratégias e ações competitivas na perspectiva dos gestores. Como referencial teórico utilizou-se as cinco forças competitivas e os tipos de estratégias competitivas de Porter, bem como a tipologia das ações competitivas de Usero e Fernandez (2003), a forma de competir de Ferrier (1999) e Lee (2002). A pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, utilizando o método do estudo de caso, cujo caso escolhido foi o setor de shopping Center de Campina Grande que conta com três shopping centers em operação e mais dois em fase preliminar à operação. Conclui-se após a realização deste, que os resultados das forças competitivas são relativamente favoráveis aos shoppings. As estratégias mais utilizadas foram a de diferenciação, adotada pelo Boulevard Shopping, e de liderança em custo, adotada pelo Shopping Luiza Motta e pelo Shopping Cirne Center. As ações mais utilizadas foram de inovação e tática, quanto à forma de competir se destacou uma agressividade relativamente baixa, simplicidade, homogeneidade e previsibilidade.

**PALAVRAS-CHAVES:** Dinâmica Competitiva - Estratégia Competitiva - Ações competitivas - Shopping Center - Campina Grande

## ABSTRACT

**The city of Campina Grande currently has three shopping centers in operation. This scenario remained stable until the year 2011, when the news of new developments in the sector began to appear following the trend of internalization of these ventures in Brazil. So overall goal of this work is to analyze the competitive dynamics of the shopping center industry in Campina Grande from competitive forces, competitive strategies and actions from the perspective of managers. As a theoretical framework we used the five competitive forces and the types of competitive strategies of Porter, as well as the typology of competitive actions of Usero and Fernandez (2003), the form of competing Ferrier (1999) and Lee (2002). The research is characterized as exploratory and descriptive, using the method of case study, whose case was chosen as the shopping center of Campina Grande which has three shopping centers in operation and two more in the preliminary phase operation. It was concluded after the completion of this, the results of the competitive forces are relatively favorable to the malls. The most used strategies were the differentiation adopted by the Boulevard Mall, and cost leadership, adopted by Luiza Shopping Motta and the Cirne Shopping Center. The more shares were used innovation and tactics, how to compete stood relatively low aggressiveness, simplicity, uniformity and predictability.**

**KEY WORDS:** Competitive Dynamics - Competitive Strategy - Stocks-competitive Shopping Center - Campina Grande

## **LISTA DE SIGLAS**

ABL: Área Bruta Locável – É a parte da área dos shoppings que são locadas aos empreendedores e lojistas.

ABRASCE: Associação Brasileira de Shopping Centers

ALSHOP: Associação Brasileira de lojistas de Shopping

BNDES: Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social

CDL: Câmara dos Dirigentes Lojistas

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1: A Estrutura das “Cinco Forças” para análise do setor de shopping centers\_\_ 17

Figura 2: Relação da Dinâmica Competitiva com as estratégias e ações competitivas\_25

### Gráficos

Gráfico 1: Localização dos shopping centers – 1976- 2007- Tendência de Interiorização no Brasil\_\_\_\_\_ 31

Gráfico 2: O crescimento do nº de empregos no setor de shopping centers no Brasil\_\_ 33

Gráfico 3: Evolução em ABL dos shopping Centers no Brasil\_\_\_\_\_ 34

### Tabelas

Tabela 1: A evolução no crescimento de shopping centers no Brasil até o ano de 2012\_\_\_\_\_ 35

Tabela 2: Classificação de shopping centers\_\_\_\_\_ 37

Tabela 3: Classificação dos tipos de estratégias competitivas com os tipos de shopping centers\_\_\_\_\_ 40

Tabela 4: Quantidade da área bruta locável e das lojas dos shopping centers instalados na cidade de Campina Grande\_\_\_\_\_ 49

Tabela 5: Os tipos e o público alvo de cada shopping Center em análise\_\_\_\_\_ 53

Tabela 6: Os três shoppings existentes em Campina Grande e as cinco forças competitivas\_\_\_\_\_ 59

Tabela 7: Os shopping centers existentes e as tipologias das suas ações\_\_\_\_\_ 63

### Fotos

Fotos 1 e 2: Estrutura externa do Boulevard Shopping\_\_\_\_\_ 45

Fotos 3 e 4: Estrutura externa do Shopping Luiza Motta\_\_\_\_\_ 47

Fotos 4 e 5: Estrutura externa do Shopping Cirne Center\_\_\_\_\_ 48

### Ilustrações

Ilustração 1 e 2: Maquete virtual da parte externa do shopping Itararé\_\_\_\_\_ 52

Ilustração 3 e 4: Maquete virtual da parte externa do Rio Sierra Shopping\_\_\_\_\_ 51

## **SUMÁRIO**

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>14</b>
2.1 Ambiente Competitivo	14
2.1.1 As Cinco Forças	17
2.2 Estratégias Competitivas	20
2.3 Ações Competitivas	23
2.4 Origem, Evolução, Caracterização, Tipologia e Estratégia De Shopping Centers	26
2.4.1 Surgimento dos Shopping Centers	26
2.4.2 Definição de Shopping Centers	29
2.4.3 Evolução e caracterização do setor de Shopping Center no Brasil	30
2.4.4 Tipologia e caracterização dos Shopping Centers	36
2.4.5 Estratégias Competitivas em Shopping Centers	39
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>41</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>43</b>
4.1 Empreendimentos atuais e futuros do setor de Shopping Center de Campina Grande	43
4.2 Forças Competitivas no setor de Shopping Center de Campina Grande	53
4.3 Estratégias e ações competitivas utilizadas pelos Shopping Centers de Campina Grande	60
4.4 Empreendimentos Futuros	64
	10

<b>5. CONCLUSÃO</b>	66
Referências	68
Apêndices	70

## 1. INTRODUÇÃO

O primeiro shopping se instala no Brasil em 1966, com a inauguração do Shopping Center Iguatemi de São Paulo que tinha como objetivo atender o público de maior poder aquisitivo do país. Na década seguinte, sete novos empreendimentos foram iniciados e, a partir de 1980, verificou-se um crescimento mais acentuado, incentivado pelo sucesso desse tipo de empreendimento na década de 1970.

Após a criação do Plano Real, em 1994, esse crescimento continuou mais fortalecido. Conforme divulgou a Associação Brasileira de Shoppings Centers (ABRASCE) em 2006 havia 351 shoppings centers no Brasil. Em 2009 este número evoluiu para 392, o que representa um crescimento de 11,69% no período. Dados mais recentes revelam que em 2012 já eram 457 empreendimentos nesse setor, mostrando que nesses três anos o aumento foi ainda mais ascendente, de 16,59%. O setor de Shopping Centers segue com uma alta participação no desenvolvimento do país mostrando sua força no desenvolvimento da economia com 2,7% de participação no Produto Interno Bruto, e com a criação de 877.000 novos empregos em 2012 (ABRASCE, 2012).

O investimento nesse tipo de empreendimento é também um atrativo para empresários da área imobiliária, que buscam mesclar os objetivos das suas construções voltadas para residências, com aluguéis de lojas para diversos fins.

Há uma tendência, no país como um todo, de “interiorização” dos Shopping Centers, que segundo informações expostas pela ABRASCE, é impulsionada pela especulação imobiliária, haja vista, os altos preços dos terrenos nas capitais, além da demora no processo de aprovação dos projetos por parte das autoridades nas regiões metropolitanas.

Nesse sentido, a cidade de Campina Grande acompanha a tendência desse setor, percebe-se isso através dos diversos anúncios de implantação de novos shoppings. A previsão, segundo dados da CDL Câmara de Dirigentes Lojistas de Campina Grande (2013) é de que pelo menos nove novos shoppings sejam inaugurados entre os anos de dois e quinze e dois mil e dezesseis, o que incrementará mais de mil novas lojas no comércio da cidade. A economia campinense sempre apresentou sinais de vitalidade ao

longo da sua história, principalmente no setor varejista sendo um pólo comercial da região.

Diante dos anúncios da inclusão de novos empreendimentos no setor de Shopping Centers de Campina Grande, se percebeu a necessidade de entender a dinâmica competitiva deste ambiente. Haja vista que a entrada de novos competidores interfere diretamente nas operações e rentabilidade das empresas já existentes.

Além das alterações sentidas pelos shoppings existentes, os novos empresários poderão sentir as dificuldades impostas pelas barreiras existentes em um mercado onde as relações com os agentes do ambiente (clientes, fornecedores, competidores, parceiros) já estão estabelecidas.

A dinâmica competitiva altera as forças que esses agentes do ambiente produzem no mercado. Essas forças foram definidas por Michael Porter como sendo: O poder de barganha dos clientes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de barganha dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, e a rivalidade entre os competidores. A competição se manifesta em um dado setor, não apenas através das relações com concorrentes, mas também através das relações com clientes, fornecedores, os novos entrantes e os produtos substitutos, pois todos eles são competidores podendo ser mais ou menos ativos nas relações de negócio do setor (PORTER, 1979).

As empresas por sua vez diante desse contexto da dinâmica competitiva elaboram estratégias e ações competitivas capazes de caracterizar os objetivos e o posicionamento destas frente aos concorrentes e a todo o ambiente externo. Segundo, Porter, tais estratégias são delineadas por um ou dois dos tipos de estratégias genéricas definidas por ele como liderança em custo, diferenciação e foco. Quanto às ações competitivas, de acordo com Ferrier e Lee, elas representam movimentos específicos elaborados pela empresa para serem direcionadas para o mercado, tais ações, ainda segundo os autores podem ser classificadas entre ações de inovação, tática ou legal. Os autores Usero e Fernandez definiram a forma de competir dessas ações de acordo com a agressividade competitiva, complexidade competitiva, heterogeneidade competitiva e previsibilidade competitiva.

Perante esse cenário dinâmico delineado nos últimos anos na cidade de Campina Grande, os Shopping Centers existentes podem sentir a necessidade de posicionar-se através da criação de novas estratégias como reação ao fato da entrada de novos competidores, como também, poderá aparecer à precisão de uma implantação de novas ações competitivas.

Portanto, posicionar-se diante das diversas situações que ocorrem no mercado é denotada como estratégia competitiva, que geralmente é exposta através dos objetivos e ações executadas. Essas situações formam a dinâmica competitiva que impulsiona a criação das estratégias.

Esta relação entre dinâmica competitiva, com as forças que atuam no setor, mais a criação de estratégias e ações no contexto do setor de shopping center de Campina Grande é a que será estudada no presente trabalho.

## 1.1 Problemática

Como se apresenta a dinâmica competitiva do setor de Shopping Centers da cidade de Campina Grande na perspectiva dos gestores?

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar a dinâmica competitiva dos Shopping Centers da cidade de Campina Grande a partir das forças competitivas, estratégias e ações competitivas na perspectiva dos gestores.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar e caracterizar os atuais e futuros empreendimentos no setor de shopping centers de Campina Grande;
- Analisar as forças competitivas atuantes no setor;
- Identificar as estratégias e ações competitivas utilizadas pelos shopping centers instalados, diante da dinâmica competitiva do Setor;

## 1.3 Justificativa

Este trabalho buscou compreender o setor de shopping centers da cidade de Campina Grande, que atualmente vem acompanhando uma forte tendência de “interiorização” desses empreendimentos.

A uma década, se tinha apenas três shoppings em Campina Grande, e em menos de três anos surgiram nove anúncios, de lançamentos de novos empreendimentos. Foi a partir desse fato que se originou o interesse em estudar a dinâmica competitiva desse setor e sua relação com as ações e estratégias competitivas que poderão ser adotadas pelos shoppings já instalados.

Conforme dados divulgados da ABRASCE, até o fim do ano mais da metade (51%) dos shoppings em operação no país estará em cidades do interior, onde passarão de 244 para 261 shoppings.

Portanto, o que motivou o desenvolvimento desse trabalho foi entender as modificações que ocorrerão na dinâmica competitiva do setor de shopping Center de Campina Grande e como estas interferirão nas possíveis ações e estratégias competitivas adotadas pelas empresas já existentes diante dos novos competidores.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica deste trabalho é composta pela definição e conceituação do ambiente competitivo, como também, a classificação dos campos que formam o ambiente externo (macroambiente, ambiente competitivo e o ambiente interno); da mesma forma, com a teoria de Michael Porter “As cinco forças competitivas”; além da conceituação das estratégias e ações competitivas por diversos autores, da vantagem competitiva segundo Porter; a relação entre a dinâmica competitiva as ações e estratégias, e por fim, a exposição sobre a gestão de shopping centers, englobando a tipologia e classificação dos shoppings, caracterização do setor no Brasil e na cidade de Campina Grande.

### 2.1 Ambiente Competitivo

O ambiente competitivo é conceituado através do conjunto de fatores que estão na parte externa da organização. Após as décadas de 50 e 60 os estudiosos da Administração vieram analisar o ambiente que envolve a organização pela parte externa, essa idéia surgiu juntamente com as teorias de sistemas abertos, antes dessa época os estudos estavam sempre voltados para a organização e seus fatores internos.

“O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a esta que podem afetar o seu desempenho” (ROBBINS 2001, P. 89). O ambiente externo da organização é tão importante quanto o interno, pois influencia diretamente o seu desenvolvimento.

A competitividade é um fator do ambiente competitivo que movimento essas forças e instituições. Pode-se definir a competitividade como a capacidade da empresa em ser sustentável podendo sobreviver e, de preferência, crescer em mercados que já estão inseridas como também em novos. Tal sustentabilidade implica que o posicionamento adotado pela organização seja consistente com a realização de lucros não negativos (FARINA, 1999).

O ambiente competitivo é entendido como cada setor que a empresa atua, e, portanto, todas têm um ambiente competitivo diferente para buscar o melhor desenvolvimento das suas atividades, através dos diversos relacionamentos empresarias. (TAVARES, 2000) Analisa a gestão da estratégia através de uma delimitação entre alguns campos

que envolvem a empresa, podem ser citados três deles: O macroambiente, o ambiente competitivo, e o ambiente interno.

**O macroambiente** é constituído pelas forças que, interferem direta ou indiretamente nas ameaças e oportunidades da empresa, são forças que impactam através de suas ações. Como as políticas econômicas, sociais, externas, tecnologia, as leis, a demografia, a cultura e a natureza, e a empresa deve enfrentar essas forças existentes no macroambiente.

As dificuldades e sucesso obtidos pelas organizações precedem da capacidade ou a incapacidade da organização de prever e de lidar adequadamente com sinais da dinâmica competitiva e seu ambiente. A empresa necessita desenvolver, por meio de métodos adequados, a capacidade de prever situações futuras e explorá-las em benefício próprio (TAVARES, 2000).

**O ambiente competitivo** é constituído dos relacionamentos, que a organização estabelece no setor em que atua, são esses institucionais, competitivos e funcionais. As relações institucionais são representadas por: acionistas e provedores de recursos, órgãos governamentais, órgãos fiscalizadores, imprensa, sindicatos e associações, e o público em geral. As relações funcionais pelos: fornecedores e intermediários, e comunidade financeira. As relações competitivas pela: concorrência na perspectiva do consumidor e da organização. Essas relações ocorrem por um processo de trocas de produtos/recursos, serviços, dinheiro, informação, tecnologia, como também pela influência das entidades sobre variáveis políticas, sociais, econômicas, etc.

A administração dos relacionamentos da empresa com o ambiente competitivo se faz necessário para se poder reunir e harmonizar tecnologias diferentes, estabelecer padrões, formar parcerias com fornecedores e desenvolver canais de distribuição. A gestão eficiente dessas relações poderá, ainda, conseguir amenizar eventuais ações e atividades contrárias ao desempenho de sua missão, podendo até influenciá-las para se conseguir os objetivos almejados (TAVARES, 2000).

**O ambiente interno** se constitui de componentes que somam e interagem entre si para gerarem a competência diferencial da organização. Esses elementos são os recursos, habilidades, ações e visões que a empresa tem que geram impacto no ambiente externo, através de pessoas, tecnologias, capital, etc. É nesse ambiente, que se cria a

missão, valores e visão da empresa que interferem no posicionamento da empresa no mercado e sua análise de oportunidades e ameaças.

A definição dessas esferas ambientais caracteriza o cenário que a empresa deverá atuar, e interferem nas condições, na sobrevivência e desenvolvimento empresarial. É necessário, por parte da gestão, o conhecimento de todas as esferas do ambiente que está atuando, para assim agir assertivamente com base em decisões elaboradas através de dados e experiências que indiquem o comportamento dos consumidores e concorrentes desse ambiente competitivo, com a inserção das diversas mudanças ocorridas naturalmente pela influência dos agentes do mercado como governo, fornecedores, clientes, concorrentes, etc.

Prever e conhecer a movimentação do ambiente, antes de executar estratégias é essencial para se obter sucesso em uma atividade, além disso, entender o posicionamento do concorrente; e agir de acordo com recursos que possui no tempo e nas circunstâncias estejam favoráveis (SUN TZU, 2012).

Como mencionado, o conhecimento do ambiente é essencial, principalmente no que está vinculada a aquisição de uma visão estratégica, e, portanto de elaboração de estratégias e ações competitivas que serão usados diante da dinâmica natural do mercado.

Para que os objetivos sejam alcançados com eficácia, é necessário situar-se diante de uma visão estratégica que permita entender os meios que venham ao auxiliar na execução bem sucedida das metas formuladas, e que esses sejam coerentes com os recursos existentes e com as características do ambiente que a organização enfrenta, não apenas no presente, mas especialmente no futuro (SALAZAR, 2001).

Esse ambiente competitivo, como mencionado anteriormente, é composto por agentes que detém forças que movimentam e influenciam todo o desenvolvimento e percurso dele. Essas forças foram identificadas por Michael Porter, e segundo ele, elas dominam as relações entre empresa e o setor, formando a dinâmica competitiva.

### 2.1.1 As “Cinco Forças” Competitivas

O estudo do setor em que a empresa está inserida é fundamental para entender suas ações e estratégias. Michael Porter desenvolveu uma idéia afirmando que cada

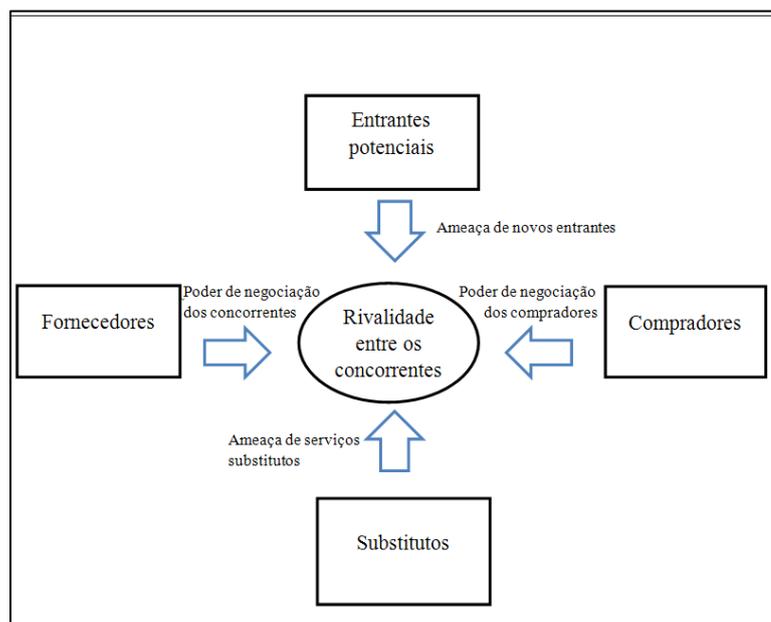
organização empresarial que compete em um mercado industrial possui uma estratégia competitiva, e que a competição em um determinado setor resulta da atuação de cinco forças competitivas.

As cinco forças compreendem em: Entrantes potenciais, poder de negociação dos Fornecedores e Compradores, ameaça de produtos ou serviços Substitutos e Nível de rivalidade entre concorrentes. Tais Forças conduzem a competição e a rentabilidade da empresa, pois influenciam os preços, e os custos do setor.

“A competição não se manifesta apenas através dos demais concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor tem sua raiz em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes. Os clientes, fornecedores, os novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são todos competidores que podem ser mais ou menos proeminentes ou ativos, dependendo do setor industrial.” (PORTER, 2004, P.11)

Tais forças devem ser analisadas de forma não estática e determinista, pois o modo que elas interagem em um setor dependerá de suas características (PORTER, 2004). As cinco forças competitivas podem variar ao longo do tempo, de setor para setor e de organização para organização.

Figura 1. A estrutura das “Cinco Forças” para análise do setor de Shopping Centers



Fonte: PORTER, Michael. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e concorrência, 2004.

A estrutura de um setor empresarial, geralmente é guiada pela influência mútua dessas forças combinadas com as suas peculiaridades. Como serão detalhadas a seguir:

**O poder de barganha dos clientes da empresa** – Essa força competitiva no ambiente corresponde ao poder que os consumidores detêm e está relacionada ao volume de compras, a baixa qualidade do produto/serviço, disposição para experimentar novas alternativas, etc. Os clientes querem comprar os produtos/serviços que agregue valor a sua compra, seja através de um preço mais baixo ou por meio da alta qualidade. O poder de barganha dos compradores pode alterar o equilíbrio na relação desses com o setor.

**O poder de barganha dos Fornecedores** – A força relacionada ao poder dos fornecedores está ligada ao objetivo principal desses que é o lucro. O mais interessante para os fornecedores é vender pelo preço mais alto ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Desse modo, inicia-se um duelo entre fornecedores e empresa onde esses fornecedores poderão mostrar seu poder através de um produto diferenciado que oferece, ou até mesmo, se não existir competidores para vendas de produtos no setor.

**Os entrantes em potencial** – A força dos novos entrantes no mercado consiste nas novas capacidades que esses, possivelmente trarão, no objetivo de ganhar participação de mercado, no entanto, esse potencial dependerá das barreiras existentes no setor. Essas barreiras podem ser: economia de escala, diferenciação de produto/serviço, necessidade de capital, acesso a canais de distribuição, política governamental, entre outras.

**Produtos Substitutos** – A força dos produtos substitutos em um setor está relacionada com a inovação e mostram que nada é insubstituível, pois os produtos/serviços podem ser melhorados. Esses produtos podem comprometer a rentabilidade de um setor, pois geralmente, busca redução dos custos, baixa de preços e inovação. Essa força, merece ser analisada estrategicamente pelas empresas do setor, pois essa pode mudar todo o comportamento de um ambiente.

**Nível de rivalidade entre os Concorrentes** – As outras quatro forças convergem para o nível de rivalidade entre os concorrentes. Os determinantes da rivalidade crescimento do setor podem ser - custos fixos, excesso de capacidade intermitente,

diferenças de serviços, identidade da marca, alterações de custos, concentração e equilíbrio, complexidade informacional, diversidade de concorrentes, apostas corporativas, barreiras à saída.

Essas forças presentes no ambiente externo de uma empresa influenciam suas ações, mas o fato de existir não é o mais importante e sim o nível de influência que essas têm, que de alguma forma afetam o posicionamento da organização no mercado (PORTER, 2004). As características de cada uma dessas forças podem de alguma forma explicar os motivos de uma determinada estratégia escolhida pela empresa.

Conhecer as capacidades da empresa e as atuações das forças competitivas no mercado acentuará as áreas onde a empresa deve confrontar a competição e onde deve evitá-la (PORTER, 2004). Portanto, a análise de tais forças é uma ferramenta útil para avaliar o ambiente externo de uma organização empresarial, e mediante a essas informações se posicionar de forma que se possa influenciá-las a favor da empresa.

O posicionamento que a empresa tomará diante do comportamento do ambiente competitivo e das forças competitivas se dá através da estratégia competitiva que é delineada mediante as capacidades, valores, metas e objetivos da organização.

## 2.2 Estratégias Competitivas

A palavra estratégia deriva da expressão grega *strategos*, que significa “a arte do general”. O termo tem origem nas relações competitivas do ambiente, onde uma dada organização necessita ser melhor ou diferente das demais. Na origem do termo a estratégia remetia as guerras e batalhas dos generais.

Com o passar do tempo o significado ampliou-se, incorporando um contexto mais amplo, como o do mundo dos negócios. A estratégia no contexto dos negócios assume diferentes conceitos. De acordo com Henry Mintzerb, a estratégia se apresenta a partir de cinco diferentes conceitos: Plano, padrão, posição, pretexto, perspectiva.

Sendo o plano a escolha de uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, ou seja, a escolha de um caminho a seguir de forma sistematizada e coerente. O padrão consiste em um comportamento que perdura ao longo do tempo resultante de um fluxo de ações. A posição é a criação de um posicionamento único e valioso em um

determinado contexto de mercado envolvendo várias ações. Como o pretexto a estratégia é conduzida de forma específica para sinalizar algo ao oponente ou concorrente. E por fim, a perspectiva que é a estratégia compartilhada pelos membros de uma organização através de suas ações e intenções, entrando portanto no área de mente coletiva (MINTZBERG 2000).

Segundo Porter, toda empresa seja qual for o porte e ramo de negócio, adota estratégias para atingir seus objetivos, visando direcionar e coordenar esforços, para sobreviver em ambientes hostis. Em um sentido amplo, pode-se definir estratégia empresarial como um conjunto de orientações seguidas por uma empresa ou empreendimento, visando à melhoria de sua posição frente às forças competitivas, através da alocação de recursos e criação de ações integradas entre as várias unidades da empresa. Nesse sentido, as estratégias advêm de um processo consciente e planejado pela empresa e por seus dirigentes.

Segundo Igor Ansoff, a estratégia é o conjunto de princípios organizacionais que tem como função orientar a empresa como um todo através de padrões qualitativos denominados de objetivos, e padrões quantitativos chamados de metas. Os padrões e as metas se unem para formar ações, e por fim as estratégias guiarão o posicionamento da gestão no ambiente externo.

Nesse sentido, a estratégia é uma espécie de orientação formulada pela gestão das organizações para guiar seus propósitos, metas e planos, além de representar onde a empresa quer estar e o que quer ser em um determinado tempo no ambiente em que está inserida.

No entanto, a complexidade do termo estratégia é similar a relação que a deriva, ou seja, a relação entre ambiente e organização. Tal relação é impreterível, haja vista a interdependência de ambos. As ações e comportamentos das empresas como os do mercado influenciam-se mutuamente. As estratégias derivam de uma relação entre a organização e o ambiente, de forma complexa as mudanças do ambiente trazem novas combinações de circunstâncias à empresa, afetando de certa forma o bem estar da empresa (CHAFFEE, 1985 apud MINTZBERG, 2000).

Descontando-se especialmente os diferentes posicionamentos dos agentes e forças que compõem o ambiente competitivo, resultando na necessidade de escolha e implementação de estratégias competitivas para enfrentar os desafios advindos das relações de competição.

A competição entre os agentes ativos de um setor impulsiona a criação das estratégias. A essência da estratégia competitiva está no reconhecimento da interdependência dos competidores, uma vez que as ações de um competidor implicam nos resultados dos demais, portanto, nas decisões de cada competidor devem ser consideradas as possíveis reações dos demais. Neste sentido, se justifica a elaboração e implementação de estratégias competitivas que permitam conseguir vantagens competitivas capazes de levar a organização a uma posição de superioridade em relação a seus competidores ( LÓPEZ & MARTÍN, 1998 apud SILVA & FREITAS, 2006).

“Estratégia competitiva refere-se a ser diferente. A essência da estratégia é escolher desenvolver atividades diferentemente do que fazem os concorrentes. Significa a escolha deliberada de um conjunto de atividades que entregam um singular mix de valor” (PORTER, 2004, P. 5).

O posicionamento da organização no mercado dependerá das suas escolhas. Tais escolhas remetem a elaboração de estratégias que darão um estilo de gestão que o diferenciara das demais concorrentes, essas estratégias devem ser coerentes com a estrutura da empresa e do setor em que está inserida, para que tragam rentabilidade as atividades empresariais.

“A importância da estratégia competitiva está no fato de ser um elemento essencial para a sobrevivência de uma empresa diante da competição existente, além de possibilitar que a mesma alcance uma posição tal que lhe permita influenciar as condições de competição em seu setor, sendo coerente quanto à estrutura setorial.” (PORTER, 1999.)

Portanto, as organizações escolhem um posicionamento no mercado através de uma ou duas das Estratégias Genéricas de Competição é a partir delas que a empresa mostra seu poder aos competidores. São elas: A estratégia de liderança em custos, Diferenciação e foco. Essas perspectivas representam uma maneira da empresa competir, e cada uma delas forma um tipo de estratégia capaz de criar a Vantagem Competitiva que traz a empresa sustentabilidade rentável.

Essas estratégias podem ser utilizadas de forma isolada ou mesmo de forma combinada, esse autor defende ainda que o seu uso deva ter como objetivo criar uma posição defensável em longo prazo, afim de que a empresa possa superar os seus concorrentes.

**Liderança em custo:** Este tipo de estratégia consiste na produção de baixo custo da organização. A estratégia de liderança em custo está relacionada ao ganho de experiência, com o investimento em instalações para produção em grande escala, com uma economia de escala e monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais.

**Diferenciação:** Esta estratégia se dá pelo desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, que é criada com base no ato de agregar algo que torne a oferta diferenciada frente aos concorrentes, tornando o cliente leal à marca. Nessa perspectiva a empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características singulares, justificando preços mais altos.

**Foco:** Esta estratégia busca frações de mercados estreitos, ou seja, uma empresa que “foca” em um determinado tipo de consumidor, linhas de produtos, mercados geográficos, etc. Uma vez escolhido o foco irá definir se trabalhará com baixo custo ou diferenciação.

Assim, cabe ressaltar a importância das estratégias competitivas e suas implicações sobre o desempenho organizacional. O tipo de estratégia adotada em conformidade com as condições internas organizacionais e com a dinâmica competitiva levará a organização a rendimentos abaixo na média ou acima da média do setor, em função do tipo de vantagem competitiva utilizada e sua sustentabilidade ao longo do tempo,

Por fim, cabe destacar que para um melhor entendimento das estratégias competitivas utilizadas faz necessário a compreensão dos tipos de ações competitivas que dão suporte a tais estratégias, que serão comentadas no tópico a seguir.

### 2.3 Ações Competitivas

A dinâmica competitiva do mercado leva as empresas a construírem as suas estratégias e ações competitivas frente a toda movimentação e mudanças que ocorrem na parte do ambiente competitivo externo a empresa, portanto, tais estratégias e ações são respostas as diversas situações criadas através da relação dessa dinâmica competitiva com as cinco forças competitivas.

Diante da dinâmica competitiva do mercado as empresas devem rever constantemente suas ações em relação à tecnologia, produtos, atividades e até mesmo a localização de suas operações (OLIVA, 2007).

É importante que os gestores das organizações entendam as possíveis vantagens existentes no ambiente e nas relações da sua empresa com as forças competitivas do setor (KIRZNER, 2012). O gestor deve ter a consciência da existência de oportunidades de mercado, no entanto, isso não implica que ele, percebendo as chances, concretize suas estratégias em ações assertivas, haja vista as ações dos competidores.

A gestão das organizações analisa as mudanças e planejam estratégias e ações que tem por objetivo manter a eficiência das metas, resultando na sua rentabilidade econômica. As empresas em um determinado setor tomam decisões com base nas ações e reações dos seus concorrentes, analisar o contexto ambiental e a dinâmica competitiva para poder agir diminui os riscos de insucesso e amplia as possibilidades de retornos mais elevados (ROMERO, CARLOS & OLIVA, EDILSON 2007).

Para se entender melhor a estratégia competitiva se faz necessário a compreensão mais ampla e aprofundada sobre as ações competitivas que dão suporte a tais estratégias. Nesse sentido, as ações competitivas podem ser definidas como movimentos competitivos específicos, iniciados por uma empresa, direcionados externamente e observáveis, para incrementar sua posição competitiva relativa (FERRIER & LEE, 2002).

A importância desses movimentos direcionados para o mercado, entendidos como ações competitivas, está ligada as características das estratégias e do posicionamento elaborado pela empresa. Desse modo, além de incrementar as atividades, poder melhorar o desempenho da organização, as ações competitivas tem a função de representar a empresa no mercado, através de campanhas de marketing, redução de preços, revitalização de uma estrutura física, qualificação de profissionais, entre outras ações.

Geralmente essas ações, como mencionado anteriormente são reações as movimentações do mercado, ou seja, a dinâmica competitiva. E para que a eficiência da organização seja mantida ou alcançada frente ao ambiente competitivo tais ações devem ser delineadas de acordo com o desempenho competitivo dos agentes como os

concorrentes, entrantes potenciais, produtos ou serviços substitutos, clientes, e fornecedores,

As ações competitivas podem ser analisadas de duas formas: quanto à forma de competir, ou seja, que contemple as características dos movimentos competitivos de uma empresa em seu conjunto, tais como: agressividade, complexidade, heterogeneidade e imprevisibilidade, definidas por Ferrier e Lee. E quanto ao tipo de ação, que segundo Usero Fernández podem ser: ação de inovação, ação tática e ações legais, cujo foco de análise está no conteúdo das ações implantadas.

No que corresponde a forma de competir, a **Agressividade** se caracteriza pela quantidade de ações que as empresas lançam no mercado, como, por exemplo, as ações de marketing que compreendem o preço, promoção, inovação, aumento do mix de produtos, entre outras, a principal finalidade é ganhar a competição no setor e maximizar o lucro.

A **Complexidade Competitiva** corresponde ao um critério que a diferencia da simplicidade competitiva, ou seja, a complexidade competitiva utiliza uma diversidade de ações competitivas. Essas ações são movimentos que uma empresa utiliza em sua conduta competitiva para atrair clientes e superar seus competidores. (MILLER & CHEN, 1994 apud MOTA & FREITAS, 2007).

Em relação à **Heterogeneidade Competitiva** percebe-se que as organizações inseridas em um mesmo setor de competição tendem a adotar padrões parecidos, ou, ao contrário, diferentes. A heterogeneidade está fortemente ligada com as ações da empresa em relação aos seus concorrentes, e o quanto essas são diferentes.

No que corresponde à **Imprevisibilidade** o fator “surpresa” é preponderante e provocam diversas mudanças e rupturas no setor. Essa forma de competir se assemelha as ações inovadoras lançadas no mercado.

Quanto os tipos de ações empresariais de **Inovação** se referem à busca de melhorias contínuas nos produtos/serviços ofertados, além disso, elas proporcionam o conhecimento das oportunidades que trarão benefícios para o negócio. A organização que usa como princípio das suas ações o fator inovação tendem a ter vantagens, principalmente no que tange a obtenção de novos clientes, criação de promoções e campanhas publicitárias.

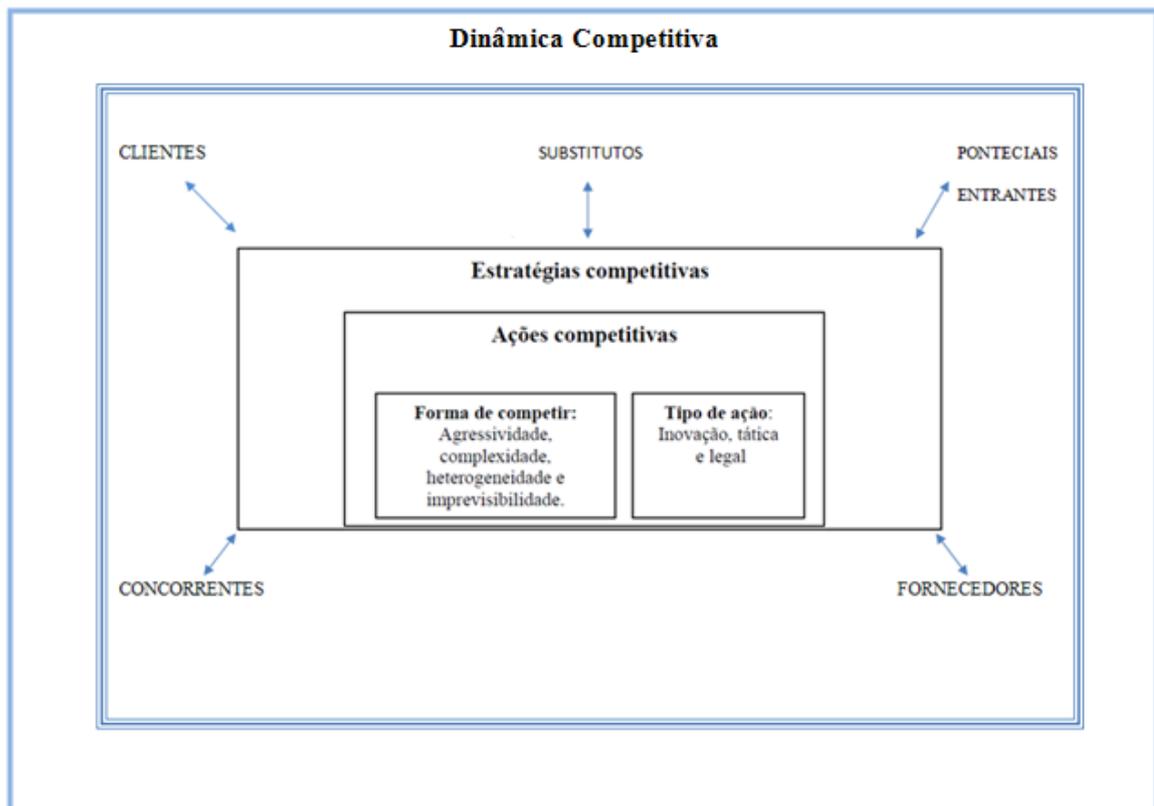
No que se referem às ações **Táticas**, as características são mais visíveis e as que dão mais notoriedade a empresa, elas são pontuais em áreas específicas da organização,

exemplo delas seria a redução de preço, lançamento de campanhas publicitárias, modificação de portfólio, melhoria nas competências através de treinamentos. Tais ações resultam em um impacto forte nas vendas em curto prazo maior que qualquer outro movimento competitivo, a força dessa ação pode influenciar de forma positiva a carteira de clientes da empresa e negativamente a dos seus concorrentes (MOTTA & FREITAS, 2007).

Apesar de não serem freqüentemente mencionadas, como as ações anteriores, as ações **Legais** têm sua importância no contexto estratégico das organizações, haja vista as inúmeras manobras executadas por concorrentes frente a “guerra” de preços. Cabe a empresa prejudicada acionar os órgãos governamentais e judiciais para punir empresas que usam de ações ilegais.

Por fim, cabe destacar a relação entre dinâmica competitiva, estratégia competitiva e ações competitivas como mostra na figura 2.

Figura 2: Relação da Dinâmica Competitiva com as Estratégias e Ações competitivas.



Fonte: Relação entre dinâmica competitiva , estratégia competitiva e ações competitivas. Adaptado (MOTA, Larissa & FREITAS, Lucia 2007).

O ambiente competitivo se modifica em função das diversas forças atuantes e se torna dinâmico, as organizações por sua vez necessitam de estratégias competitivas para uma melhor atuação e rentabilidade, e para tanto necessitam adotar ações competitivas que vão se modificando ao longo do tempo em função da dinâmica competitiva.

Diante desse ambiente e do movimento que se expressa através do dinamismo das mudanças, das estratégias competitivas e ações competitivas, analisa-se o setor de shopping center, mais especificamente da cidade de Campina Grande que se apresenta atualmente em uma perspectiva de mudança seguindo uma tendência de todo o país fazendo com que as organizações inseridas nesse contexto elaborem estratégias e ações que possam garantir sua rentabilidade.

#### 2.4 Origem, Evolução, Caracterização, Tipologia e Estratégia de Shopping Centers

Nesse tópico será exposto o setor de shopping Center no Brasil, mostrando a origem, a evolução, caracterização e classificação dos tipos de Shopping Centers com base nos dados publicados pela ABRSCCE, ALSHOP e o BNDES.

##### 2.4.1. Surgimento dos Shopping Centers

Os shopping centers tiveram origem com o surgimento dos empreendimentos que reuniam de forma organizada comerciantes varejistas em um determinado local. Essa origem foi de certa forma, uma consequência advinda da Revolução Industrial iniciada na Europa do século XVII que transformou o cotidiano das famílias daquele continente desde as relações de trabalho até o modo de se usar o dinheiro, e de relacionar umas com as outras. Essa revolução marcou também a instalação efetiva do capitalismo, do consumo, da produção em massa, e da comercialização moderna de produtos e serviços.

A concentração populacional urbana trás como consequência as necessidades de consumo da sociedade com características específicas que buscam satisfações diferentes das de uma comunidade com costumes rurais. Diante disso, os comerciantes da época que já se organizavam em feiras livres começaram a buscar melhorias nas instalações

dos seus negócios que transmitam conforto para se trabalhar e para seus clientes consumir os produtos e serviços. Os comerciantes passaram a ganhar valor diante de seus clientes haja vistas a qualidade dos produtos industrializados, especialização do trabalho, a localização do estabelecimento, todo esse cenário trouxe elementos favoráveis como o reconhecimento do valor humano, a estabilidade social e política e, por fim, a diferença de preços consequência dos menores custos de produção (PSILLAKIS apud PINTO, 2002).

Foi nesse contexto, nos Estados Unidos da América, que nasceram às primeiras lojas com conceito inovador de varejo que engloba o crédito, propaganda, promoção, entre outros novos negócios como os shopping centers (PINTO, 2008). Os centros urbanos cresceram, e conseqüentemente, surgiu à inovação dos produtos/serviços, da tecnologia da comunicação, o aumento da demanda por produtos, etc. Tudo isso serviu como pano de fundo para o aparecimento, nos Estados Unidos da América, do mais novo modelo do varejo mundial, as lojas de departamentos.

Após a segunda Guerra Mundial, na década de 1950, foi lançado nos Estados Unidos da América o estilo mais moderno de shopping Center. Esse surgimento acompanhou as transformações ocorridas na sociedade americana como o aumento do poder aquisitivo da população, com o desenvolvimento da indústria automobilística e a migração da população para as áreas periféricas. Já no Brasil o shopping Center chega em São Paulo em 1966 com a inauguração do shopping Center Iguatemi de São Paulo e teve como meta principal atender o público de maior poder aquisitivo da região paulista e do país.

Na década de 1970, foram inaugurados mais quatro empreendimentos: Iguatemi Bahia (BA) e Continental (SP), ambos em 1975, Ibirapuera (SP), em 1976, e BH Shopping (MG), em 1979. Na década de 1980, a evolução foi ainda mais crescente, com a inauguração de mais de quarenta Shoppings. Vale ressaltar o surgimento de grandes empreendimentos regionais, como o Shopping Center Recife (PE), o Morumbi Shopping (SP), o BarraShopping (RJ) e o NorteShopping (RJ). (BNDES, 2007) cabe destacar o aumento da disponibilidade de capitais, com a entrada dos fundos de pensão, além dos empréstimos da CEF (Caixa Econômica Federal).

O processo de consolidação desses primeiros shopping centers foi marcado por algumas dificuldades, muitas delas derivadas do pioneirismo desses empreendimentos. (BNDES, 2007) No caso do Iguatemi São Paulo, por exemplo, existia uma insegurança

por parte dos lojistas, como também dos empreendedores em relação ao novo formato de centro comercial. Os comerciantes disputavam as lojas situadas junto às entradas do shopping e desprezavam as demais. Os empreendedores, por sua vez, com medo de um possível fracasso, optaram por um projeto arquitetônico que diferenciasse do padrão no mercado americano, que na época era simplificarmente, uma caixa no meio de um estacionamento, voltada para dentro de si mesma e apenas com pequenas aberturas para o mundo externo. O projeto do Iguatemi São Paulo, ao contrário, contava com uma entrada monumental e ampla utilização da iluminação natural.

Na década de 1990, observou-se uma segunda onda de crescimento – foram inaugurados cerca de duzentos Shopping Centers motivados por alguns fatores como: estabilidade econômica propiciada pelo Plano Real, com a queda inflacionária e o aumento da renda real per capita; aumento dos investimentos dos fundos de pensão no setor; crescimento urbano; e por fim, a necessidade de maior segurança, assim como outras facilidades que passaram a atrair o público, tais como a concentração de lojas e serviços diversificados convenientemente em um só local, a disponibilidade de estacionamento, a climatização dos ambientes e a oferta de entretenimento, especialmente cinema.

Nesse período, os empreendimentos mais antigos também começaram a fazer suas expansões e renovações. A competição aumentou e as áreas de influência começaram a ficar muito próximas.

Além dos grandes shoppings regionais, começaram a aparecer estilos de shoppings menores, como os classificaremos logo adiante, surgiram os shoppings de vizinhança e os comunitários, dotados de lojas de conveniência, em geral reunidas em torno de um supermercado. Nasceram também os shoppings especializados, principalmente em decoração e automóveis.

No início dos anos 2000, surge a necessidade e o conceito de fazer compras unindo-as ao lazer. A praça de alimentação se expandiu e os cinemas passaram a ser fundamentais: tornando fortes redes de cinemas que se tornaram âncora de muitos shoppings, como caso do Multiplex.

O shopping Center surge com o objetivo de atender os desejos e necessidades de consumidores de uma determinada área da cidade, evitando assim, o deslocamento até o

centro da cidade, surge dessa idéia o varejo planejado e organizado em local satisfatório para um determinado público alvo (PSILLAKIS,1984 apud PINTO, 2002).

No entanto, a autora Valquíria Padilha tem uma vertente diferente da exposta por alguns autores sobre o surgimento dos shopping centers no mundo. Esses empreendimentos surgiram nos EUA pós guerra como solução para a tristeza e desolação das famílias urbanas que sentiam um vazio existencial devido a perda de diversas pessoas naquele momento. Nesse sentido, o propósito desse negócio seria de entretenimento e lazer. Padilha se refere ao lado do lazer que o shopping proporciona aos seus clientes como promoção de eventos, como brincadeiras para crianças, concursos, cursos, sorteios, parques de diversão, praça de alimentação e principalmente a conotação que o ato de comprar trás para o emocional do indivíduo (PADILHA apud PINTO, 2002).

Portanto, a invenção do shopping center é caracterizada por aspectos como dinamismo, sensibilidade aos aspectos sociais, inovação, percepção de oportunidades de mercado, como especulação imobiliária, satisfação da necessidade de um determinado grupo, etc.

#### 2.4.2 Definição de Shopping Center

A definição do que venha a ser um Shopping Center, segundo o (BNDES, 1996) corresponde a um empreendimento do setor de serviços que junta diversos estabelecimentos comerciais, centralizados arquitetônica e administrativamente; esses comércios geram recursos aos proprietários dos shoppings através dos aluguéis fixo e variável de acordo com o desempenho dos locatários. O crescimento nas vendas dos shoppings gera o lucro de todos que estão envolto no sistema; a natureza desse negócio é o serviço e o comércio varejista; o objetivo tem origem nos investimentos imobiliários e é derivado da necessidade de grandes áreas urbanas para a instalação das lojas e a potencial valorização dos imóveis ou terrenos que a eles são destinados; visões diferenciadas de shoppings ocorrem pela existência de vários agentes que participam do projeto em suas diferentes etapas, como financiadores, construtores e administradores, com expectativas distintas.

O varejo é um segmento que está presente em diversos setores e tem uma função muito importante para o mercado, e principalmente no setor de Shopping Center. É no varejo que acontece a tão importante relação com o cliente, e a intermediação entre fabricantes, atacadistas com os consumidores de seus produtos, ou seja, os varejistas formam uma ponte que liga produtores ao consumidor final, e é o responsável pela fidelização, promoção, publicidade e atendimento do cliente. Sandro Pinto destaca a importância do varejo para fabricantes e atacadistas, pois são eles o melhor canal para seus produtos chegarem ao consumidor final, são eles que ofertam os produtos em quantidades, horários e locais convenientes, essa atividade é um relacionamento social e não apenas o ato de atender uma necessidade das pessoas, pois os consumidores além de buscarem a satisfação das suas necessidades, eles ainda se divertem, expressam-se e exercem a sua cidadania através do consumo.

Por existir esse contato tão forte com o consumidor final, os lojistas e administradores de Shopping Centers devem estar sempre atualizados com as tendências, buscando sempre a inovação, oportunidades e desafios que são derivados das diversas mudanças que ocorrem continuamente no mercado, e principalmente nesse setor que eles atuam, que os clientes exigem cada vez mais o melhor produto e serviço.

#### 2.4.3 Evolução e Caracterização do Setor de Shopping Centers no Brasil

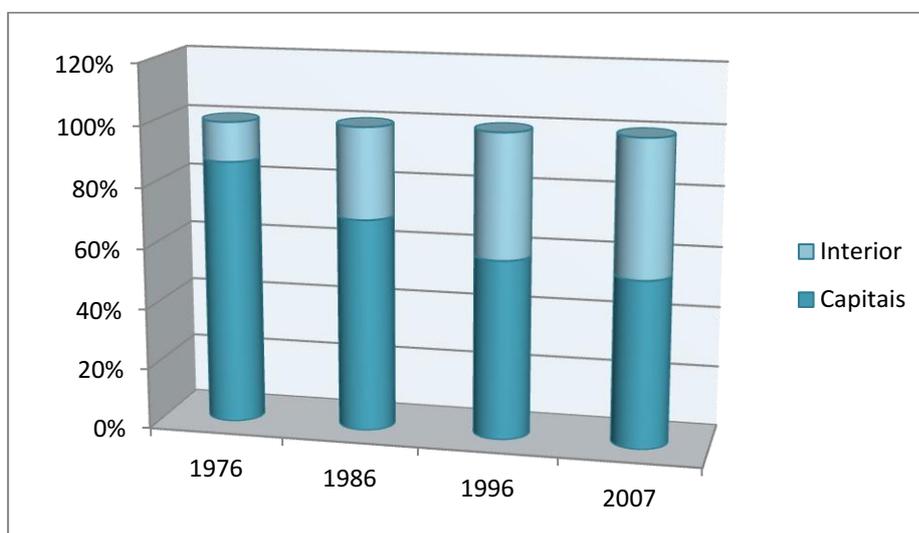
O processo de crescimento urbano acompanhado de deficiências de infra-estrutura e segurança dos centros comerciais tem provocado o aumento do número de Shopping Centers que, com a centralização e variedade de ofertas, proporcionam ao consumidor economia de tempo e rapidez nas compras.

Por outro lado, a urbanização vem provocando alterações no perfil dos shoppings, não só pela variedade de tipos, como também, pela redução do tamanho por falta de grandes áreas livres nas metrópoles. Do total de Shopping Centers filiados à ABRASCE Associação Brasileira de Shopping Centers, que são 261 shoppings filiados em todo o País, cerca de 51% estão localizados em cidades com mais de 1 milhão de habitantes e cerca de 30% em cidades com menos de 500 mil pessoas incluídas nestas seis cidades com população inferior a 100 mil. De acordo com o levantamento realizado pela Associação Brasileira de Shopping (ALSHOP), a maioria das novas unidades estará localizada no sudeste, com representatividade de 60% em relação ao resto do país. Em

segundo lugar, com 14% dos novos empreendimentos está a região Nordeste, que segundo a Alshop se beneficiou com a descentralização do crescimento econômico do Brasil.

Por outro lado, existe a tendência verificada desde o início dos anos 2000, de interiorização dos investimentos para cidades de porte médio. (ABRASCE, 2013) Essa tendência é impulsionada pela especulação imobiliária, haja vista, a saturação nas capitais os altos preços dos terrenos nas capitais, além da demora no processo de aprovação dos projetos por parte das autoridades nas regiões metropolitanas, ou seja, a burocracia para implantação de Shopping Centers em Capitais, o espaço físico versus espaço mercadológico, custo de implantação muito elevado nas capitais, mudança do perfil socioeconômico das cidades do interior, incentivo do governo local, a necessidade de expansão das grandes redes varejistas, e por fim o crescimento do mercado consumidor.

Gráfico 1: Localização dos Shopping Centers -1976-2007 - Tendência de Interiorização no Brasil



Fonte: BNDES (2007)

Como se pode verificar no gráfico sobre a tendência de interiorização de shopping centers no Brasil, em 1976 apenas 13% desses empreendimentos estavam instalados no interior, já em 1986 houve um aumento considerável para 30%, em 1996 41%, e o

último ano dessa pesquisa feita pelo BNDES, quase metade dos shoppings estavam construídos no interior do país.

Apesar de não ser um estilo novo, o surgimento de complexo multiuso – que compreendem, além dos lojistas, também hotéis, escritórios, residências ou mesmo arenas multiesportivas e centros de lazer, entre outros – tende a se intensificar (BNDES, 2007). Embora a parcela referente a cada um desses empreendimentos altere de um mercado para outro, os varejistas ainda constituem o componente mais destacado, ou seja, sem boas lojas um conglomerado desse tipo encontra mais dificuldades de se viabilizar.

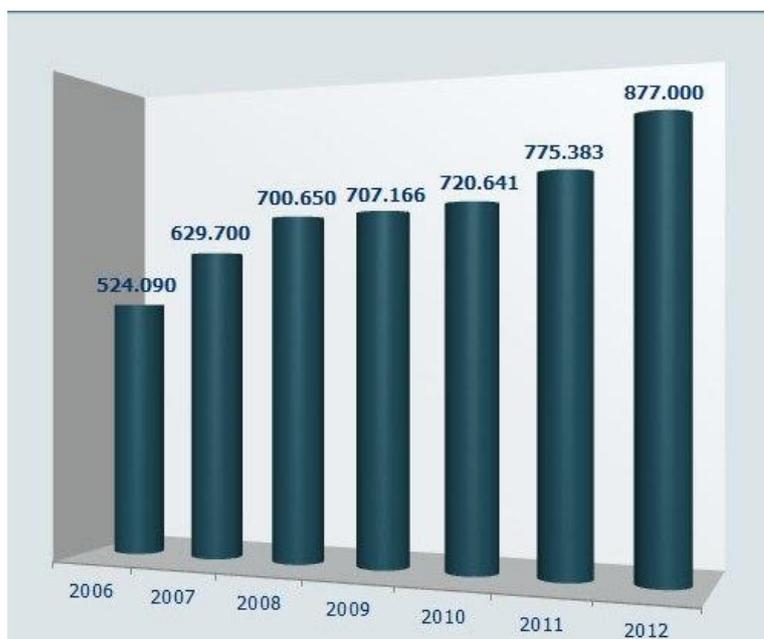
Desde o final dos anos noventa, os shoppings brasileiros vêm passando por uma readequação de layout, além de novas configurações que auxiliaram na demanda para o consumo. Outro diferencial são os novos conceitos de empreendimentos empregados no Brasil, como os dispõem de luz natural e lojas abertas para ruas e jardins.

No que tange o crescimento geral desses em empreendimentos, segundo a ABRASCE em 2006 havia 351 shoppings centers no Brasil. Em 2009 este número evoluiu para 392, o que representa um crescimento de 11,69% no período. Dados mais recentes revelam que em 2012 já eram 457 empreendimentos nesse setor, mostrando que nesses três anos o aumento foi ainda mais ascendente, de 16,59%.

Nos últimos anos avaliados -2004/2006, 2007/2009, 2010/2012- o comércio apresentou crescimento constante de 12%, 25,4% e 27,2% respectivamente. No entanto, no ano de 2012 se verificou a alta de preços e a inflação bateu recorde dos últimos dez anos, a renda não aumentou na mesma proporção que os produtos e serviços e as pessoas acabaram comprando menos. Esse é o momento fundamental para que o governo crie políticas tributárias capazes de desonerar a atividade varejista. É interessante para o desenvolvimento do país o crescimento desse setor haja vista os benefícios que o mesmo trás a economia do país e a sociedade, com a arrecadação de impostos para o Estado, a geração de empregos formais com a efetivação de funcionários, o desenvolvimento da economia local e prestação de serviços por parte de empresas fornecedoras ligadas ao setor (ALSHOP, 2013). O setor mostra sua força na evolução da economia com uma participação importante no do Produto Interno Bruto,

de 2,7%, e foi responsável por criar 877.000 novos empregos em 2012 (ABRASCE, 2013).

Gráfico 2: O crescimento do nº de empregos no setor de Shopping Centers no Brasil



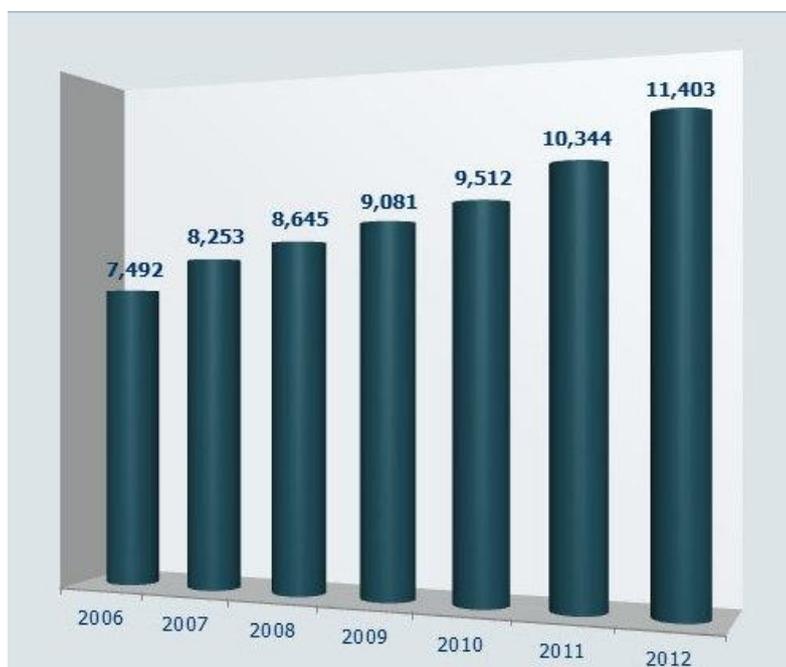
Fonte: ABRASCE (2013) <http://www.portaldoshopping.com.br/numeros-do-setor/evolucao-do-setor> acessado dia 15 de Julho de 2013.

O mercado de shopping centers brasileiro registrou, segundo a ABRASCE, em 2012, alta de 10,65% nas vendas em relação ao ano anterior, atingindo total de R\$119,5 bilhões. A expectativa do setor para o ano de 2013 é de 12% no aumento das vendas. Além dos bons resultados nas vendas no ano de 2012, o setor chegou ao recorde de inaugurações dos últimos 13 anos.

No Brasil, o setor representa parcela de 14% do total do varejo (exceto automóveis) e vem mostrando um firme crescimento. Atualmente, vislumbra-se uma fase de consolidação, proporcionada pelo investimento direto estrangeiro em alguns grupos nacionais, assim como pela abertura de capital de diversas empresas, o que tem permitido a aquisição de partes ou a totalidade de empreendimentos bem localizados e com potencial de incremento do faturamento.

Segundo o SEBRAE, o Brasil ocupa a 8ª posição do ranking dos países com o maior número de shoppings do mundo. Com previsão de abertura de mais 113 shoppings até 2014, o País terá mais de 900 empreendimentos deste segmento.

Os dados estatísticos referentes aos Shopping Centers associados à ABRASCE são bem significativos em relação a essas novas tendências. Os 55 shoppings construídos até 1989 apresentavam uma área bruta locável (ABL) média de 29.641 m<sup>2</sup> enquanto as 63 unidades que foram implantadas entre 1990 e 1996 registram 16.477 m<sup>2</sup> de ABL média. Considerando os Shoppings existentes e aqueles a serem inaugurados em 1997, as unidades instaladas fora das capitais representarão 42% do total. Em 1983, apenas 15% funcionavam em cidades do interior. Em alguns estados, o número de Shopping Centers do interior é predominante: em Santa Catarina representam 82% do total e no Paraná cerca de 55%.<sup>7</sup> As recentes evoluções em ABL (m<sup>2</sup>), em 2012 respondiam por cerca de 11,403 do total de shopping centers, 9,512 em 2009 no Brasil. Como pode-se observar na figura 5 a seguir. Gráfico 3: Evolução em ABL dos Shopping Centers no Brasil (m<sup>2</sup>)



Fonte: ABRASCE (2013) <http://www.portaldoshopping.com.br/numeros-do-setor/evolucao-do-setor> acessado dia 15 de Julho de 2013.

Segundo o BNDES o setor de shopping, como uma esfera marcada pela competitividade, ou seja, pela disputa de mercado, como também pela intensa

construção de novas unidades que propõe inovar e expandir os novos formatos de Shopping centers. Esses empreendimentos vêm em uma tendência de ampliação, e oferta dos mais variados tipos de serviço, lazer e cultura.

A segurança é uma característica de extrema importância ao shopping center, sobretudo no Brasil. De acordo com a ABRASCE, mais de 30% dos custos condominiais dos shoppings centers são destinados à área de segurança, o que inclui aquisição de equipamentos, contratação e treinamento de mão-de-obra. O controle de estacionamento, o gasto é de quase 25%. Isso acontece justamente pela insegurança que se tem nos espaços públicos, onde o estado não consegue oferecer meios para que o indivíduo sinta-se em plena condição de circular, passear ou fazer suas compras. Consequentemente, estes espaços privados vão investir em segurança o que é também um atrativo de marketing.

A Abrasce revela que, em média, as lojas-âncoras ocupam 42% da área total dos shoppings e o restante distribui-se da seguinte forma: 35% são ocupados por lojas-satélites, 12% por estabelecimentos de lazer (em especial, cinemas), 6% por serviços (predominantemente, bancos, caixas eletrônicos, lotéricas e cabeleireiros) e 5% por estabelecimentos de alimentação.

A experiência do empreendedor desse setor é um diferencial importante para atuar com eficácia na indústria de shopping centers e contribuir para o crescimento do país. Haja vista, as oportunidades ofertadas ao consumidor, como crédito e prazos facilitados, o aumento de empregos formais e a ascensão das classes B e C, fatores que impulsionaram o mercado brasileiro nos últimos dois anos.

A ABRASCE apresenta estatísticas da evolução do setor e número de Shopping Center no Brasil nos últimos sete anos, na tabela a seguir.

Tabela 1: A evolução no crescimento de Shopping centers no Brasil até o ano de 2012.

Ano	Nº de Shoppings	ABL (milhões de m <sup>2</sup> )	Lojas	Faturamento (Em bilhões de Reais/Ano)	Empregos	Tráfego de Pessoas (milhões visitas / mês)
2006	351	7,492	56.487	50,0	524.090	203
2007	363	8,253	62.086	58,0	629.700	305
2008	376	8,645	65.500	64,6	700.650	325
2009	392	9,081	70.500	74,0	707.166	328
2010	408	9,512	73.775	91,0	720.641	329
2011	430	10,344	80.192	108,0	775.383	376
2012	457	11,403	83.631	119,5	877.000	398

Fonte: ABRASCE (2013) <http://www.portaldoshopping.com.br/numeros-do-setor/evolucao-do-setor> acessado dia 15 de Julho de 2013.

Com todos esses fatores favoráveis, a indústria de shopping centers se tornou uma grande propulsora de desenvolvimento, promovendo o crescimento urbano, valorização imobiliária, aprimoramento do comércio local e, conseqüentemente, gerando empregos.

#### 2.4.4 Tipologia e Caracterização dos Shopping Centers

A escolha do local para instalar o shopping Center é um dos principais fatores para caracterização e para tornar coerente a proposta que o empreendimento deseja lançar no mercado.

De acordo com o BNDES o estudo que precede a definição do local por parte dos empreendedores leva em conta a área de influência do empreendimento, normalmente classificada em primária, secundária e terciária. Para cada uma delas são levantados e analisados os seguintes indicadores: Densidade demográfica e projeção do crescimento populacional; renda familiar, número de domicílios, faixas de renda, potencial e satisfação de consumo por faixa, percentual de gasto médio familiar por categoria de varejo; onde se realiza o consumo: onde e o que as pessoas compram, tempo disponível para compras, hábitos e desejos dos consumidores, locais preferidos para comprar distribuídos por faixa de renda; frequência a shopping centers; distâncias entre os shopping centers e outros centros comerciais existentes; hábitos e locais de realização de lazer e cultura por faixa de renda; existência e distância dos mesmos; levantamento e mapeamento do comércio local e da concorrência especificados por gêneros de atividade; condições de acesso e de infra-estrutura de transportes, energia e saneamento;

meios de transporte mais utilizados; avaliação do potencial de consumo e concorrência futura.

Outro aspecto primordial para agradar os consumidores é a escolha do tipo de lojas que de forma coletiva irão caracterizar o empreendimento e de certa forma selecionar o público que irá ao determinado shopping Center.

“As denominadas lojas âncoras geralmente supermercados ou lojas de departamentos de renome que, nos primeiros Shoppings, eram consideradas essenciais para o sucesso do empreendimento, ultimamente vêm sendo substituídas por núcleos formados por lojas de menor porte, mas que atraem público, como praças de alimentação, conjunto de pequenos cinemas, etc. Deve-se em parte essa mudança ao declínio sofrido pelas lojas de departamento de porte que, nos últimos anos, têm encerrado suas atividades ou diminuído o número de lojas e filiais” (Moacyr, 1997, pag 2 ).

A ABRASCE, definiu os vários tipos de shoppings e os classificou com base na principal publicação internacional sobre o setor, a International Council of Shopping Centers (ICSC), e no consenso de seus associados:

Tabela 2: Classificação de Shopping Centers

<b>SHOPPING CENTERS</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>TAMANHO (m<sup>2</sup>)</b>	<b>LOJA ÂNCORA</b>
Vizinhança	Conveniência	3 mil a 15 mil	Supermercado
Comunitário	Mercadorias em geral	10 mil a 35 mil	Lojas de departamentos ou de descontos; supermercados e hipermercados
Regional	Mercadorias em geral, com cerca de 50% alugados a lojas satélites de vestuário	40 mil a 80 mil	Lojas de departamentos completas; lojas de departamentos juniores, lojas de departamentos ou de descontos; e hipermercados
Especializado/Temático	Especializado em um ramo como moda, decoração e material esportivo	8 mil a 25 mil	Em geral não possui loja âncora
Outlet Center	Lojas de fábricas e <i>off-price</i> , preços baixos, lojas mais simples com aluguéis menores, custo de construção mais reduzido, diferenças de acabamento.	5 mil a 40 mil	Grandes lojas de fábricas
Power Center	Conjunto de lojas âncoras com poucas lojas satélites	8 mil a 25 mil	<i>Category killer</i> ; lojas de departamentos ou de descontos; clubes de compras; <i>off-price</i>
Discount Center	Lojas que trabalham com grandes volumes de produtos a baixos preços	8 mil a 25 mil	
Festival Mall	Restaurantes; lazer, cultura	8 mil a 25 mil	

Fonte: International Council of Shopping Centers (ICSC), ABRASCE, 1997.

- Vizinhança - reúne lojas de conveniência e tem como âncora o supermercado variando a sua área entre 3 mil a 15 mil m<sup>2</sup>;
- Comunitário - venda de mercadorias em geral, com uma área entre 10mil a 35mil m<sup>2</sup> ancorado em lojas de departamento ou de descontos, supermercados ou hipermercados;
- Regional - mercadorias em geral, mas com cerca de 50% alugados a lojas satélites de vestuário, dispondo de uma área de 40 mil a 80 mil m<sup>2</sup>; pelo seu porte só é viável nas grandes cidades e para um público consumidor das classes A e B;
- Especializado - composto por lojas especializadas/temáticas como modas, decoração, material esportivo, etc.; e geralmente sem lojas âncoras, com áreas que variam entre 8 mil e 25 mil m<sup>2</sup>, e onde as compras são geralmente planejadas e não por impulso do cliente; é direcionado para as classes A e B;
- Outlet Center - constituídos por lojas de fábricas que oferecem preços mais baixos, pagam aluguéis menores e cujo custo de construção é mais reduzido devido às diferenças de acabamento, dispondo de áreas que variam de 5 mil a 40 mil m<sup>2</sup>, possuindo como âncoras grandes lojas de fábricas. Está dirigido principalmente para as classes B e C de cidades com população acima de 300 mil habitantes;
- Power Center - reúne um conjunto de lojas âncoras normalmente constituídas por cadeias de lojas varejistas especialistas em uma única espécie de mercadoria, estocada em grande quantidade e variedade vendidas com desconto em lojas de departamento ou de desconto e possui um reduzido número de lojas satélites, ocupando áreas entre 8 mil a 25 mil m<sup>2</sup>;
- Discount Center - composto normalmente por lojas que trabalham com grandes volumes de produtos vendidos a preços reduzidos com áreas entre 8 mil e 25 mil m<sup>2</sup>;
- Festival Mall - comporta lojas dedicadas ao lazer, à cultura e restaurantes em áreas de 8 mil a 25 mil m<sup>2</sup> e é dirigido às classes A e B nas grandes cidades.

Tais tipologias auxiliam a gestão dos shopping centers na identificação e caracterização, uma vez que, conhecendo as características internas da empresa, como também dos seus concorrentes, a probabilidade de acertos em relação a elaboração e escolha de estratégias e ações competitivas eficiente aumenta.

Essas tipologias servem para alinhar, por exemplo, o tipo que mais se aproxima das características do shopping com as estratégias genéricas desenvolvidas por Porter, liderança em custo, diferenciação e foco, para assim melhor delinear as ações competitivas de forma mais coerente.

Pode-se verificar no tópico seguinte a relação das tipologias desenvolvidas pela ABRASCE, juntamente com seus associados, com as estratégias genéricas. Desse modo, percebe-se o que cada shopping com determinadas características provavelmente assumirá como estratégia.

#### 2.4.5 Estratégia Competitiva em Shopping Centers

Os gestores dos Shopping Centers estão sempre em busca estratégias voltadas para novas atuações, isso se dá pela continua mudança na preferência do consumidor diante dos diversos novos aparecimento de sistemas alternativos de varejo e a construção de um número muito alto de shopping centers. Para enfrentar a concorrência, unindo compras a lazer e alimentação e alterando seu perfil, entre outras, a inovação e a melhoria da qualidade é sempre uma excelente alternativa.

Essa disputa pelo consumidor e a busca por ter produtos e serviços diferenciados estão estreitamente ligadas às medidas tomadas para revitalizar e redefinir do perfil dos shopping centers, e abrangem: Os gastos crescentes com campanhas de marketing com promoção de eventos, como brincadeiras para crianças, concursos, cursos, sorteios, e o uso de canais próprios de comunicação, como revistas, jornais, centrais de atendimento, mala direta, entre outros; seleção das melhores redes de lojistas, lojas âncoras, melhorias nas instalações como mais vagas em estacionamento seguros, projeto ambientais arquitetônico que trazem conforto e bem-estar, ampliação do número de centros de lazer e serviços, treinamento de funcionários, e modernização de operações.

Portanto, administrar esse tipo de empreendimento é algo muito além da simples gestão do condomínio e do fundo de promoção, voltado para a publicidade do centro de compras como um todo. Uma das funções mais importantes da administradora de um shopping é planejar e selecionar o perfil das lojas, para evitar a concentração excessiva, bem como organizar, dentro de cada ramo de atividade, as redes que farão parte do empreendimento que serão mais atrativas para o público alvo do shopping, todos esses fatores determinam o sucesso ou o fracasso do empreendimento como um todo.

E como a finalidade desses negócios é o lucro os gestores, geralmente se baseiam em uma gestão consciente dos recursos e procuram investir o capital em idéias que gerem receitas. Uma dessas idéias é o recrutamento das melhores opções de lojas para servir ao cliente.

Porter no seu livro *Estratégia Competitiva* aponta três estratégias genéricas internamente consistentes: liderança em custos, diferenciação e foco. Segundo, Porter adotar uma estratégia competitiva para execução de uma atividade de uma empresa no mercado é o mesmo que formar um alicerce duradouro, ou mesmo um ponto de apoio para se refletir sobre a competição e posicionamento dentro do setor.

Liderança em custos esta estratégia visa ser o produtor de baixo custo da indústria; diferenciação esta estratégia envolve o desenvolvimento de produtos ou serviços únicos, com base na lealdade à marca e do cliente; foco esta estratégia procura segmentos de mercados estreitos. Uma empresa focada em determinados grupos de clientes.

No setor de shopping Center a estratégia de liderança em custos pode ser entendida através do formato de outlet centers, que funcionam com estruturas e instalações de baixíssimo custo, com taxas de aluguel, condomínio e Fundo de Promoção e Propaganda –FPP, inferiores às do shopping centers tradicionais, o que permite aos seus operadores lojistas, o repasse dessa economia para o preço final dos produtos ofertados.

A Diferenciação é uma estratégia adotada pelos shopping centers maiores que não economizam recursos quando se trata de levar o melhor conforto e melhores marcas para seus clientes. Esse comportamento estratégico desses shoppings está relacionado também ao público alvo, classes A e B, que geralmente buscam os melhores produtos e serviço independente do preço.

E por fim, o Foco que se mostra nas estratégias dos empreendimentos composto por lojas especializadas ou temáticas, como vestuário, móveis e decorações, material esportivo, entre outros, geralmente não tem lojas âncoras e é direcionado para as classes A e B.

Ver-se a classificação dos tipos de shopping centers definidos pela ABRASCE com as estratégias genéricas de Michael Porter na figura 3 a seguir:

Tabela 3. Classificação dos tipos de estratégias competitivas com os tipos de Shopping Centers

<b>Tipos de Estratégia</b>	<b>Tipos de Shopping Centers</b>
<b>Liderança em Custo</b>	Outlet Center, Discount Center, Power Center, Comunitário.
<b>Diferenciação</b>	Regional, Festival Mall, Especializado.
<b>Foco</b>	Especializado, Festival Mall.

Fonte: Elaboração Própria, 2013

Como se percebe através da classificação da estratégia em Liderança em Custo agrega os shoppings de pequeno a médio porte como Outlet Center, Discount Center, Power Center e comunitário que tem como objetivo a reduzir os custos do aluguel e condomínio para os lojistas e consequentemente que esses possam repassar esses custos em forma do melhor preço na sua oferta para o consumidor final.

Na estratégia de Diferenciação identificam-se os shoppings do tipo Regional, Festival Mall, e especializado, que busca ofertar o melhor serviço, produtos e marcas com objetivo de agregar valor a partir da oferta de produtos ou serviços diferenciados, sejam através da qualidade do produto, ou de uma marca forte, o objetivo é se diferente frente aos concorrentes.

E por fim, a estratégia em Foco que se encontram nos shoppings do tipo Especializado e Festival Mall. Estes que tem como objetivo focar em alguns estilos de

consumidores, ou seja, foca em uma determinada fatia do mercado ou mesmo na oferta de uma determinada linha de produto ou tipo de serviço.

A dinâmica competitiva exposta nesse referencial teórico será utilizada com base na síntese da figura 2. Para que os objetivos do trabalho sejam alcançados, ou seja, analisar a dinâmica competitiva identificando a atuação das cinco forças no ambiente competitivo do setor de shopping Center de Campina Grande, como também, analisar as estratégias e ações competitivas em uma perspectiva exposta pelos dirigentes dos shoppings nessa cidade paraibana.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem características que a torna possível de classificar como exploratória, uma vez que se baseia no fato de que o objetivo de estudo é um assunto ainda relativamente pouco explorado na literatura contemporânea, portanto, trata-se de um tema que permite a realização de trabalhos engajados com a possibilidade de formulação de hipóteses e com a busca por maior familiaridade com o tema.

De acordo com Gil (2002), as pesquisas exploratórias:

“[...] têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Pode-se dizer que tais pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.”

Tal pesquisa também pode ser classificada como descritiva haja vista as técnicas padronizadas que foram utilizadas no roteiro de entrevistas na coleta de dados. Segundo Gil, esse tipo de pesquisa juntamente com a exploratória é habitualmente usado pelos pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. O autor cita como exemplo os estudos sobre as organizações, empresas comerciais, etc.

Quanto ao método, utilizou-se de estudo de caso, sendo o caso escolhido o comércio varejista na modalidade de shopping center de Campina Grande. Tal método é utilizado a partir de uma unidade de análise, neste caso de um setor. Segundo Gil (2002) o estudo de caso é um estudo profundo de um ou de poucos objetivos, de maneira que é permitido obter maior detalhamento em termos de conhecimento.

A coleta de dados foi feita através de dois tipos: a coleta de dados primários, colhidos através de entrevistas aplicadas aos gestores dos shopping centers e a dos dados secundários pesquisados através de estudos técnicos e científicos.

A forma de coletar tais dados foi através de entrevistas semi-estruturada guiadas por dois roteiros um para os gestores dos shoppings existentes (Boulevard Shopping, Shopping Luiza Motta e Shopping Cirne Center) e outro para os que estão entrando nesse setor (Rio Sierra Shopping e Shopping Itararé), nos quais constavam perguntas dos tipos subjetivas e objetivas. Segundo, Gil (1999) o uso de roteiros de entrevistas semi-estruturadas caracteriza bem a pesquisa descritiva.

Ao todo foram analisados cinco shoppings sendo três existentes na cidade – Boulevard Shopping, Shopping Luiza Motta e Shopping Cirne Center; e os outros dois foram os shoppings que estão em processo de planejamento e instalação na cidade – Rio Sierra Shopping e o Shopping Itararé. As entrevistas foram feitas com gestores e pessoas envolvidas com a gestão e a instalação dos novos empreendimentos. No Boulevard Shopping foi entrevistada a Gerente de Marketing, no Shopping Luiza Motta foi o Gerente Geral, no Shopping Cirne Center a Gerente Administrativa, no Rio Sierra Shopping o Diretor Geral, e por fim, no Shopping Itararé a arquiteta responsável pelo projeto físico do empreendimento.

A forma de análise dos dados será qualitativa, haja vista os objetivos da pesquisa e a natureza dos dados coletados. Essa análise foi feita a partir das informações obtidas na perspectiva dos gestores e nas inferências do pesquisador.

O período de coleta das informações a partir das entrevistas foi do dia quinze ao dia vinte e três de Agosto do presente ano, foi feita uma visita a cada shopping existente e uma visita no estande de vendas do Rio Sierra e uma no escritório da Contemporânea onde foi entrevistada a arquiteta do Shopping Itararé. Cada uma dessas entrevistas durou em média quarenta minutos.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os tópicos subseqüentes irão identificar e caracterizar os shopping centers atuais e futuros de Campina Grande; analisar as forças competitivas propostas por Porter no setor de shopping em Campina Grande; e identificação das estratégias competitivas e ações competitivas elaboradas pela gestão dos shoppings mediante a dinâmica competitiva do setor;

##### **4.4 Caracterização do setor de Shopping Center de Campina Grande**

Os shopping centers analisados nesse trabalho foram cinco, sendo três existentes na cidade desde a década de 1990 que são eles, o Boulevard Shopping, Shopping Luiza Motta e o Shopping Cirne Center, os outros dois são o Rio Sierra Shopping que está em fase de construção e comercialização de lojas e o Shopping Itararé que está na etapa de planejamento.

Percebe-se que a cidade de Campina Grande vem sentindo as mudanças que vem ocorrendo nos últimos no setor de shoppings do país, que é a tendência da interiorização desse tipo de empreendimento.

No início da década de 1990 esta cidade dispunha de galerias comerciais, já em meados para o fim dessa década surgiu o Shopping Luiza Motta, o Shopping Cirne Center e posteriormente o Shopping Iguatemi que deu lugar para o Boulevard Shopping.

Atualmente, alguns empreendedores, grupos de investidores e construtoras perceberam o potencial econômico da cidade através do levantamento de dados estatísticos e variáveis como demografia, renda, crescimento do setor imobiliário, etc.

Diante desse contexto, surge o lançamento de diversos shoppings alguns apenas sinalizados pela imprensa, mas sem lançamentos oficiais como é o caso do Shopping Cidade Viva, Villa Shopping e o Pátio Campina Grande. Os outros como Rio Sierra Shopping, Palm Shopping, Shopping Itararé, Power Shopping tiveram lançamentos oficiais do planejamento dos empreendimentos. O provável Plaza Shopping localizado nas margens do açude Velho teve o lançamento oficial no evento imobiliário Campimóvel, no entanto, informações atuais sobre sua construção dão uma conotação mais forte a construtora Fronteira do que a marca do futuro shopping que possivelmente irá se instalar naquele local.

Um desses shoppings até já abortou o seu projeto, que é o caso do Palm Shopping, segundo nota publicada na imprensa os investidores entenderam que não existia demanda para tantas empresas desse segmento na cidade de Campina Grande. Porém, percebe-se que a força competitiva de alguns grupos de investidores e empreendedores que estão começando a atuar no setor, como o grupo Rio do Peixe do Rio Sierra Shopping, e grupos já existentes como o Aliance do Boulevard Shopping é um fator decisivo para afastar a maioria desses novos entrantes.

#### a. Boulevard Shopping

O Boulevard Shopping teve origem em 1999, esse empreendimento surgiu com nome de Shopping Iguatemi e foi um investimento do grupo chamado de Nacional Iguatemi. Diante das diversas mudanças que vêm ocorrendo no setor de shopping em todo Brasil nos últimos anos, o antigo Iguatemi passou por algumas mudanças e a

principal delas foi à troca dos grupos de investidores da empresa que passou de Nacional Iguatemi para Aliance Shopping Centers, o terceiro maior investidor no setor analisado mediante a ABL, foi esse grupo que mudou o nome do shopping de Shopping Iguatemi para Boulevard Shopping. Recentemente, a aproximadamente um ano ocorreu outra troca desses grupos, e atualmente esse shopping pertence a Partage Empreendimentos e Participações, grupo conhecido por investir em shoppings em cidade de médio porte no interior do Brasil.

O público alvo dessa organização são as classes A, B e C com forte tendência para as duas primeiras, haja vista a quantidade de lojas e marcas elaboradas para o estilo de consumidor dessas classes, sendo as lojas âncoras e o supermercado voltado para todos os três segmentos citados. Segundo, a classificação da ABRASCE, pode-se identificar o Boulevard Shopping como um shopping de tipo Regional com mercadorias em geral, com cerca de 50% alugados a lojas satélites de vestuário, com hipermercado. Em relação a ABL o Boulevard ainda não se enquadra nesse tipo, no entanto, com a expansão que foi anunciada ele alcançará o tamanho de um Regional.

O Boulevard segue com uma estrutura arquitetônica predominante horizontal, como se pode verificar nas fotos a seguir.

Fotos 1 e 2: Estrutura externa do Boulevard Shopping





Fontes: Site Boulevard Shopping - <http://boulevardcampina.com.br/shopping/>

Sua área bruta locável é dividida entre 115 lojas entre âncoras, mega lojas, lojas satélites, praça de evento e alimentação, cinema, supermercado, faculdade e parque de diversão, todos esses distribuídos em uma ABL 17.291m<sup>2</sup>, com um estacionamento com capacidade para 1.100 veículos, localiza-se na Avenida Brasília no bairro do Catolé.

#### b. Shopping Luiza Mota

A origem do Shopping Luiza Motta se deu em meados da década de 1990. Foi o primeiro empreendimento de Campina Grande que tinha como objetivo unir lojas varejistas em um local agradável, com excelente localização para atrair clientes e valorizar os serviços e mercadorias dos lojistas ali instalados.

O Shopping Luiza Motta, diferentemente, da maioria dos shoppings não tem um grupo de investidores, pois, a ação inicial de construí-lo veio da Prefeitura Municipal de Campina Grande juntamente com a CDL de Campina Grande e SEBRAE, todos unidos em prol do fortalecimento de alguns varejistas da cidade. Por esse motivo de incentivo aos lojistas, que este shopping até os dias atuais segue a estratégia de baixo custo, ofertando aos empreendedores o melhor preço de aluguel e condomínio da cidade.

De acordo com Costa (2003), o shopping Luiza Motta foi inaugurado com o propósito de “abrigar as lojas de fábricas de confecções existentes em Campina Grande”. Ainda segundo o autor em setembro de 1998, alguns empresários e intelectuais campinenses se reuniram na sede dos Diretores lojistas para discutir o projeto “Pensando Campina”, representantes do Luiza Motta exigiram para esse centro comercial tratamento de “shopping” por parte da prefeitura, pois os lojistas recusavam em serem vistos como “comerciantes de fábricas”. Era a época em que o Iguatemi

estava em fase de construção e provavelmente os comerciantes locais ficaram receosos em relação a nova perspectiva de competição que se anunciava.

Desse modo, percebe-se que o shopping Luiza Motta não tem um grupo de investidor que busca o lucro através dos seus investimentos, e sim, um objetivo que é incentivar o comércio varejista de Campina Grande.

Sua boa localização no bairro do Catolé na Avenida Vigário Calixto pode ser vista nas fotos a seguir.

Fotos 3 e 4: Estrutura externa no Shopping Luiza Motta



Fotos: Péricles Alves Batista

Tal shopping dispõe de 3.150m<sup>2</sup> de área bruta locável divididas por 55 lojas satélites, tem como público alvo as classes B e C. Entende-se pela classificação da ABRASCE que o Shopping Luiza Motta se aproxima mais de um shopping do tipo Regional por ter mais de 50% de lojas satélites de vestuários e loja de departamento juniores, como o caso da lojas Ipanema. Apesar desse empreendimento não apresentar lojas âncoras o tipo regional é o que mais se aproxima das suas características.

c. Shopping Cirne Center

O Shopping Cirne Center por muito tempo foi denominado como uma galeria comercial, no entanto, após algumas reformas foi incorporado na rotina dos consumidores dos campinenses como mais uma opção de shopping na cidade. É uma empresa se excelente localização, do ponto de vista do consumo, haja vista a posição central em que se encontra, na área central de comércio de Campina Grande, mais precisamente na Rua Afonso Campos, se tornando uma alternativa de fácil acesso para as pessoas que utilizam o transporte público para fazer suas compras. Como se pode verificar nas fotos a seguir.

Fotos 5 e 6: Estrutura externa no Shopping Cirne Center





Fotos: Péricles Alves Batista

Esse empreendimento tem como público alvo a classes B e C e dispõe de aproximadamente 5.000m<sup>2</sup> de área bruta locável com 33 lojas entre lojas satélites, consultórios, escritórios de advocacia, cursos pré-vestibulares, etc.

Com base na classificação da ABRASCE o Shopping Cirne Center se assemelha, de certa forma, ao tipo Regional, que corresponde a um empreendimento que incorpora 50% de lojas satélites voltadas para vestuário, como também lojas de descontos. Do mesmo modo que o shopping Luiza Motta este não dispõe de lojas âncoras.

Portanto, diante da exposição das características dos shoppings existentes, pode-se identificar na figura 4 a seguir a ABL (m<sup>2</sup>) e a quantidade de lojas em operação de cada um dos shoppings existentes na cidade de Campina Grande.

Tabela 4: Quantidade da Área Bruta Locável e das lojas dos Shopping Centers instalados na cidade de Campina Grande

Shopping Center	ABL(m <sup>2</sup> )	Operações
<b>Boulevard</b>	17.291 m <sup>2</sup> .	115 lojas
<b>Luiza Motta</b>	3.150 m <sup>2</sup>	55 lojas
<b>Cirne Center</b>	Aproximadamente 4.000 m <sup>2</sup>	33 lojas
<b>Total</b>	24.441 m <sup>2</sup>	203 lojas

Fonte: Dados da pesquisa,2013

Percebe-se que o Boulevard shopping é o maior dos três e dispõe do maior número de lojas e mix de produtos. O shopping Luiza Motta se aproxima em tamanho e quantidade do shopping Cirne Center, no entanto, há mais lojas no Luiza Motta haja vista o tamanho das lojas, que são menores que as do Cirne Center onde empreendimentos comerciais como consultórios, cursinho pré-vestibular, pequenas clínicas, etc, ocupam um espaço considerável.

O shopping Cirne Center não forneceu a sua área bruta locável, por desconhecer a mesma. O número que se encontra na tabela é uma estimativa baseada no tamanho do seu principal concorrente, o Luiza Motta.

#### d. Rio Sierra Shopping

O Rio Sierra Shopping já teve a liberação da prefeitura de Campina Grande para sua construção na Avenida Manoel Tavares no bairro do Alto Branco. No coquetel de lançamento da marca e do anúncio oficial do novo empreendimento o grupo empresarial dessa organização afirmou que terão 206 lojas entre âncoras e satélites, lojas de grande porte, cinema, boate, supermercado distribuídos em área bruta locável de 34.952m<sup>2</sup> dividida entre 166 lojas Satélites 7 Âncoras, 8 Mega lojas, 1 Cinema, 1 Games, 1 Boite , 15 Fast Food, 7 Lifestyle. O público alvo são as classes A, B e C. O Rio Sierra Shopping, pela classificação da ABRASCE é um shopping do tipo Regional com mercadorias em geral, com cerca de 50% alugados a lojas satélites de vestuário e com hipermercado.

Seu planejamento foi elaborado mediante resultados de algumas pesquisas realizadas, sendo uma delas realizada pelo instituto ibope (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística), e nesse levantamento foi analisado variáveis importantes e decisivas para implantação de um shopping center, como por exemplo o levantamento da demografia, crescimento econômico da cidade, concorrência, demanda, etc.

No projeto arquitetônico está envolvido o grupo Rb Muller arquitetura, nas vendas o grupo Muller Partners comercialização, e os grupos que investiram o capital é o Rio do Peixe junto com a construtora Rocha Cavalcante.

Esse empreendimento será distribuído em um terreno de 127.780,18 m<sup>2</sup> com área total construída 74.158,46 m<sup>2</sup>, terá 857 vagas cobertas de estacionamento e 1.957 descobertas.

Pode-se verificar nas duas ilustrações (maquetes virtuais) a seguir o projeto da estrutura externa do Rio Sierra Shopping.

Ilustração 1 e 2: Maquetes virtuais: Estrutura externa do Rio Sierra Shopping



Fonte: site: <http://www.grandecampina.com.br/2013/04/rio-sierra-shopping-que-sera-lancado>

Esse shopping, como mencionado anteriormente será localizado na Av. Manoel Tavares no bairro do Alto Branco, região Norte da cidade quem tem um índice considerável de crescimento.

e. Shopping Itararé

O Shopping Itararé está sendo planejado para ser conhecido no mercado como um local voltado para a Cultura, por ser um shopping em anexo com uma universidade particular no bairro Itararé, o objetivo de alinhar o consumo, com a cultura e educação é o foco dessa organização.

No seu projeto contempla a construção de 128 lojas, sendo 123 lojas satélites, 5 lojas âncoras, 1 academia, 1 emissora de rádio, 5 salas de cinema 3D, 1 um teatro com 800 lugares, um centro de informação para os turistas, com um estacionamento para 2 mil veículos, sendo 200 vagas com cobertura, casa de evento com capacidade para 3000 pessoas distribuídos em ABL de 12.554,60 m<sup>2</sup>.

Pode-se verificar nas ilustrações (maquetes virtuais) a seguir o projeto da parte externa do shopping.

Ilustração 3 e 4: Maquetes virtuais da parte externa do Shopping Itararé



Fonte: site <http://escritoriocontemporanea.blogspot.com.br>

Esse estilo de empreendimento é classificado, segundo a ABRASCE, como Festival Mall que comporta lojas dedicadas ao lazer, à cultura e restaurantes em áreas de 8 mil a 25 mil m<sup>2</sup> e é dirigido às classes A e B.

As tipologias dos shoppings, segundo a ABRASCE foram definidas em cada tópico que identificou e caracterizou os shoppings existentes e os que estão em fase de instalação e planejamento. Na figura 5 a seguir pode se verificar os shoppings em estudo, e as suas tipologias segundo a classificação da ABRASCE, e os seus respectivos públicos-alvo.

Tabela 5: Os Tipos e o público alvo de cada Shopping Center em análise

<b>Shopping Center</b>	<b>Tipo</b>	<b>Público Alvo</b>
<b>Boulevard Shopping</b>	Regional	Classes A, B e C
<b>Shopping Luiza Motta</b>	Regional	Classes B e C
<b>Shopping Cirne Center</b>	Regional	Classes B e C
<b>Rio Sierra Shopping</b>	Regional	Classes A, B e C
<b>Shopping Itararé</b>	Festival Mall	Classes A e B

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Analisando essa tabela mediante o público alvo e a tipologia dos shoppings percebe-se que a concorrência desse setor. A concorrência em um nível mais alto de forma mais direta se dá entre o shopping Luiza Motta e o shopping Cirne Center. O Rio Sierra e o Itararé, provavelmente, serão empreendimentos que afetarão diretamente o nível de concorrência do Boulevard Shopping, principalmente este primeiro que é da mesma tipologia e pretende atingir o mesmo público.

## 5.2 Forças Competitivas no Setor de Shopping Center de Campina Grande

Porter (1989) define as cinco forças competitivas como novos entrantes, fornecedores, compradores, produtos substitutos e concorrência. Essas forças interferem de forma positiva ou negativa nas atividades de uma dada empresa no conjunto de um setor produtivo.

Desse modo, a análise deste trabalho, permeará todas as cinco forças e a forma como essas interferem no setor de Shopping Center da cidade de Campina Grande.

a. Boulevard Shopping

No que corresponde à **rivalidade entre os concorrentes**, o nível de concorrência é baixo, na percepção dos dirigentes do Boulevard Shopping, atualmente a competição se dá diante dos dois shoppings existentes. No entanto, nenhum destes é tido para esse shopping como um concorrente direto, haja vista a proposta de cada um se faz bem diferente da do Boulevard. O Cirne Center se mostra como empreendimento com foco, em sua grande parte, produtos de baixo custo, com um mix de produtos não muito variado, e aluguéis de salas comerciais para estabelecimentos como, advogados, médicos, cursinhos pré vestibular, etc. Já o shopping Luiza Motta tem um mix maior de marcas conhecidas no mercado, porém, com uma quantidade menor que a do Boulevard.

A cooperação inexistente entre o Boulevard e os demais shoppings, quando existe uma promoção conjunta é na campanha Liquida Campina, que de organização da CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas). Esse fato de não existir cooperação foi relatada em todas as respostas das entrevistas dos shoppings instalados na cidade.

No que tange os **produtos substitutos** foi elencado no roteiro de entrevista dois: O comércio de rua e o comércio eletrônico.

O comércio de rua é visto como um concorrente forte, segundo a gestora de marketing. Esse comércio é um atrativo para os consumidores das classes C e D devido à forte presença de lojas populares, no entanto, nos últimos anos algumas franquias e multimarcas com foco no público A e B abriram suas lojas em regiões mais qualificadas do centro como é o caso das boutiques que abriram próximo a Irineu Jóffily na Praça Coronel Antônio Pessoa. Esses fatos tornam o comércio de rua com um mix de produtos atrativos para todas as classes. As vantagens que o shopping tem frente ao comércio de rua são: Conforto (ambiente climatizado, limpo, sem poluição visual e sonora),

segurança, estacionamento gratuito, um lugar para “ver e ser visto”, mix de lojas planejadas para atender todas as necessidades do cliente em um só lugar; Marcas que não são encontradas em outros centros de comércio. Como desvantagens, foram citadas a questão da diferença dos preços e a concentração de público. Portanto o comércio de rua ainda é uma força ameaçadora para o shopping, apesar de sua infra-estrutura em relação a estacionamento, limpeza, como também a segurança necessitar de melhoras. O shopping necessita estar sempre atento quanto as movimentações do centro comercial da cidade, seja em relação ao preço, ao mix de produtos, campanhas promocionais, etc.

O comércio eletrônico na região de Campina Grande, segundo a entrevistada, não é tão forte a ponto de ser mensurada em números, mas é um fato que deve ser considerado antes que isso aumente. A facilidade na pesquisa de preço e a grande variedade de produtos atraem muitos consumidores. Porém, para alguns deles o ato de comprar não se resume apenas a adquirir um produto. Ir às compras pode ser um momento de prazer, diversão e satisfação, desde que as ações que envolvam este processo sejam estrategicamente pensadas para tal. Por isso, os shopping centers não se limitam a oferecer apenas lojas que comercializem produtos e serviços, também oferecem centros de entretenimento, cultura e gastronomia. Neste aspecto as lojas físicas jamais serão substituídas pelo comércio eletrônico. As vantagens de se comprar em um shopping ao invés do comércio eletrônico são: A oportunidade de ter o produto em mãos no ato da compra com maior facilidade para trocas, além de um centro de compras, oferece cultura e entretenimento ambiente de socialização. E as desvantagens são: Limitação na oferta de produtos frente à internet, preços mais elevados, devido aos altos custos para manutenção do condomínio e da loja em si, popularização da internet no mundo e facilidades mostradas no marketing das TI, como comprar em qualquer lugar a qualquer hora, entre outras. Esse tipo de produto/serviço substituto, ainda não oferece uma ameaça significativa para o shopping.

Em relação ao **poder dos clientes** entende-se que o cliente principal do shopping são os lojistas. O nível de tensão na relação da administração do Boulevard shopping com os lojistas é baixo e quem detém as condições mais favoráveis de negociação é o shopping, pois este está em posição favorável, devido à vacância praticamente zero e fila de espera de lojistas querendo se instalar no Boulevard, ou seja, a relação de oferta e demanda favorece ao shopping haja vista que a demanda é maior que a oferta, fazendo

com que o shopping fique em vantagem para negociar o preço do aluguel, condomínio, etc.

O **poder dos fornecedores** se dá na relação entre o shopping Boulevard e serviços como o de água e esgoto, energia elétrica, telefonia, terceirização de mão-de-obra, e fornecedores como veículos de comunicação e agências de multimídia. Nessa relação não foi apontado, pelos gestores, qualquer registro de dificuldade, o que comprova que os fornecedores cumprem prazos e tem qualidade no serviço, portanto, não detém o poder para com shopping.

A de **ameaça dos novos entrantes** para o Boulevard shopping nos dias atuais, com uma estrutura ultrapassada que o mesmo apresenta, com um mix de produtos já insuficientes para os consumidores, representa uma forte ameaça, uma vez que o empreendimento não dispõe de estruturas modernas que priorizem a inovação como no caso das salas de cinema, diversidade de lojas âncoras e satélites, diversidade de fast food e lazer. Esses são aspectos que segundo os novos entrantes serão trabalhados, ou seja, elas tentarão suprir as lacunas deixadas nesse setor para melhor satisfazer o cliente. Desse modo, para o shopping os novos entrantes representam uma forte ameaça.

#### b. Shopping Luiza Motta

Com relação à **Rivalidade entre os concorrentes** na visão do gerente geral o nível se encontra de duas formas: Uma entre o shopping Luiza Motta para com o Boulevard entendida como mínima, haja vista o tamanho e o público alvo que os dois almejam atrair. E a outra do shopping Luiza Motta para com o Cirne Center que é alto, uma vez que, o tamanho de ambos é equiparável, além de buscarem os mesmos consumidores, pois o foco destes está na classe B e C, com um diferencial positivo para o shopping Luiza Motta que dispõe de lojas que agregam valor ao empreendimento como as que vendem produtos de marcas famosas (Arezzo, Piggy, Ousada, Ipanema, entre outras). Portanto, a rivalidade se dá em um grau baixo para com o Boulevard com fatores favoráveis para o Boulevard, em contrapartida, existe um grau alto de rivalidade para com o Cirne Center, com fatores que favorecem ao Luiza Motta.

No que corresponde a **ameaça dos produtos substitutos** o comércio de rua detém maior força, segundo o gerente geral do Luiza Motta. Ele acredita que seja por motivo

relacionado à cultura dos consumidores campinenses, pois comprar no shopping tem um sentido relativamente novo que vem dos últimos 15 anos em Campina Grande. No entanto, o mesmo aguarda uma grande alavancagem no setor de shopping aumentando sua força seguindo a tendência de todo o Brasil. As vantagens que o shopping tem frente ao comércio de rua são: segurança, comodidade, estacionamento, mix de produtos e serviços diversificados. As desvantagens são: Localização para o público que busca o transporte coletivo para fazer suas compras. Assim o comércio de rua é uma forte ameaça a este shopping, entendida pelo gestor, como uma questão relacionada a cultura dos consumidores da cidade.

Quanto ao comércio eletrônico ainda não representa uma forte competição, porém a tendência é que essa concorrência seja sentida, haja vista, a difusão digital e popularidade das ferramentas de TI. As vantagens e desvantagens do shopping frente ao comércio eletrônico são as mesmas citadas anteriormente no tópico relacionado ao Boulevard shopping.

O **poder do cliente** se dá na relação entre shopping e lojistas, o nível de tensão na relação da administração do shopping com os lojistas é baixo; e quem detém as condições mais favoráveis de negociação é o shopping, pois a demanda por lojas está muito alta e o shopping Luiza Motta detém um fator que o diferencia no mercado que é dispor do melhor preço de aluguel e condomínio para os lojistas, por isso o shopping detém o poder nessas negociações.

O **poder dos fornecedores** apresenta-se relativamente baixo, situação igualmente encontrada pelo Boulevard Shopping.

Em relação à **Ameaça de Novos Entrantes** a questão relacionada à modernização e inovação da estrutura física se repete, no caso do Luiza Motta, uma questão simples como a busca pela climatização do ambiente já é uma ação que demonstra preocupação em relação aos novos entrantes, portanto, esse shopping também está em uma posição desfavorável e poderá ser afetado pela a ameaça dos novos competidores.

#### c. Shopping Cirne Center

A **Rivalidade entre** o shopping Cirne Center e os demais shoppings de Campina Grande é baixo, por conta do tamanho e localização dos mesmos, por exemplo, segundo a gerente administrativa o Cirne Center foca principalmente naqueles consumidores que

preferem o centro da cidade para comprar, outro ponto que eles focam é alugar salas para serviços como de consultórios odontológicos, escritórios de advocacia, cursos pré-vestibulares, dando ao shopping uma característica de um prédio empresarial também. Porém em relação ao comércio de rua a rivalidade apresenta-se relativamente alta. Segundo a gestora, este comércio apresenta a maior força por conta dos melhores preços, diversidade de marcas e produtos. Por mais que o Cirne Center faça parte desse ambiente o comércio de rua se faz mais forte.

Em relação ao **produto substituto** analisou-se o shopping apenas em relação ao comércio eletrônico, uma vez que o comércio de rua para este não representa um produto substituto, e sim o principal concorrente.

Quanto ao comércio eletrônico, segundo a percepção da dirigente os shoppings e o comércio varejista são afetados de forma geral pelo e-commerce. As principais vantagens e desvantagens do shopping frente ao comércio eletrônico. As vantagens são: Comprar de uma forma direta tendo o contato pessoal com o vendedor e com o produto. E a desvantagens são: Comodidade para quem não tem tempo de se locomover da sua casa ou trabalho para ir às compras.

Em relação ao **poder do cliente**, que é entendido como o lojista tem um nível de tensão, segundo a entrevistada, relativamente médio, uma vez que a localização do shopping faz com que os lojistas se sentiam parte do comércio de rua, e portanto a oferta de espaços locáveis no centro da cidade concorre com o Cirne Center. Apesar desse fato, as condições de negociação que se referem aos contratos, aluguéis, condomínio, rateios de promoções, etc, ainda são favoráveis ao shopping.

Com o **poder do fornecedor** se apresenta igual a situações anteriores dos outros shoppings.

A **ameaça de novos entrantes**, assim como sinalizado pelos dirigentes dos outros shoppings, é significativa fazendo com que os empreendimentos existentes repensem suas estratégias e ações, no caso do Cirne Center foi mencionado a necessidade de melhorar as instalações, a busca e seleção de lojas âncoras e de lojas satélites de marcas famosas. Portanto, essa ameaça é forte para este shopping.

O resumo dos resultados das forças competitivas serão apresentados na figura 6 bem como, as implicações positivas ou negativas para cada shopping.

Tabela 6. Os três shoppings existentes em Campina Grande e as Cinco Forças Competitivas

<b>Shopping Centers</b> <b>Cinco Forças</b>	<b>Boulevard Shopping</b>	<b>Shopping Luiza Motta</b>	<b>Shopping Cirne Center</b>
<b>Grau de Rivalidade</b>	+	+/-	-
<b>Produtos Substitutos</b>	+/-	+/-	-
<b>Compradores</b>	+	+	+/-
<b>Fornecedores</b>	+	+	+
<b>Novos entrantes</b>	-	-	-

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

O grau de rivalidade se apresenta de forma positiva do Boulevard em relação aos demais shoppings. O Luiza Motta em relação ao Cirne Center se apresenta positivo, e o Cirne Center se mostra em desvantagem em relação ao Luiza Motta e ao Comércio de rua.

A ameaça dos produtos substitutos, que foram definidos como comércio de rua e o comércio eletrônico, para o Boulevard o comércio de rua é um forte substituto enquanto o e-commerce não apresenta tanta força, da mesma forma, o Shopping Luiza Motta, já o Cirne Center expõe que o comércio eletrônico representa uma ameaça constante para o comércio varejista.

O poder dos clientes, que são entendidos como os lojistas, tanto para o Boulevard como para o Luiza Motta o nível de tensão é baixo e esses são detentores do poder de negociação, haja vista a relação entre demanda e oferta. O Cirne Center, por sua vez apresenta-se em um poder de negociação mediano.

Em relação ao poder dos fornecedores todos os shoppings existentes detém o poder de negociação.

E por fim, a ameaça dos novos entrantes para todos os empreendimentos significa uma forte ameaça, haja vista a inovação e o mix de produtos anunciados pelos novos shoppings.

Em função da entrada dos novos empreendimentos mudará a dinâmica competitiva e a relação com a oferta e demanda no aspecto que tange o poder dos clientes pode ser alterada, uma vez que a oferta de espaços para se colocar lojas vai aumentar satisfazendo a alta demanda existente na cidade. Outro aspecto que pode ser alterado com a ameaça dos novos entrantes é a relação com fornecedores, hoje a oferta de serviços para se atender é alta e existem poucos shoppings na cidade, um exemplo a ser usado será em relação aos veículos de comunicação e agências de propagandas. Além desses aspectos de poder, o grau de rivalidade entre os concorrentes poderá sofrer alterações passando de baixo para alto.

### 5.3 Estratégias e Ações Competitivas Utilizadas pelos Shopping Centers de Campina Grande

A tipologia para classificar os shoppings foi segundo a ABRASCE e a da tipologia das estratégias genéricas seguida pela teoria de Porter. Quanto aos tipos de ações competitivas a análise tomará como base a proposta de Usero e Fernandez, e quanto a forma de competir a de Ferrier e Lee.

#### a. Boulevard Shopping

A estratégia competitiva do Boulevard shopping é a **diferenciação** que é a estratégia adotada pelos shopping centers de médio a grande porte que tem no seus objetivos levar o melhor para os clientes independentemente dos custos. Shoppings que tem como público alvo, as classes A e B, que geralmente buscam os melhores produtos e serviço independente do preço. Percebem-se as características da estratégia de diferenciação nas ações de marketing que são desenvolvidas, no projeto de expansão e modernização do shopping.

As principais ações a serem ou já implantadas para fazer frente à concorrência e ameaça dos novos entrantes são:

- Revitalização e modernização de toda sua estrutura;
- Vagas de estacionamento sendo algumas cobertas;

- Potencializar o mix de produtos
- Recrutamento de novas lojas;
- Profissionalização gradativa das ações de marketing
- Qualificações das operações;

Os dirigentes do shopping esperam que essas ações absorvam a demanda reprimida que a cidade detém.

Para que o mix de produtos seja incrementado com novas lojas âncora e satélites, os dirigentes do shopping estão cientes que deverão “sair na frente” na questão de recrutamento dos lojistas que atraem o público alvo do seu interesse. Mesmo considerando que vários lojistas já sinalizam a preferência pelo Boulevard shopping, empreendimento consolidado em Campina Grande e região.

A ação que envolve expansão revitalização e inovação das instalações é uma **ação de inovação**, como também o recrutamento de novas lojas e marcas, ambas tem como finalidade agregar valor aos produtos e serviços existentes, uma vez que ofertam novas instalações e produtos. O objetivo da inovação estratégica é criar e explorar oportunidades que gerem resultados positivos para as organizações.

Já a ação que envolve as ações de marketing e de operação são **ações táticas** consideradas aquela de grande visibilidade para o mercado elas afetam fortemente as vendas em curto prazo que qualquer outra ação competitiva.

#### b. Shopping Luiza Motta

A estratégia desse empreendimento é a **Diferenciação**. Esse shopping teve origem na parceria do público com o privado, custo de locação é o menor do mercado por ter parcerias associações e com poder público. Dessa forma, os custos mais baixos na locação são passados para o cliente final em forma de menores preços. De modo geral os shoppings cobram o aluguel de acordo com o faturamento mais o condomínio e fundo de promoção. No entanto, a maioria dos lojistas, oferta produtos de alta qualidade

e preços não tão compatíveis aos preços dos aluguéis das lojas, como é o caso da Piggy, Arezzo, Ousada, ente outras.

As principais ações a serem ou já implantadas para fazer frente à concorrência e ameaça dos novos entrantes são:

- Revitalizar e modernizar a estrutura física priorizando as necessidades extremas;
- Climatização do ambiente do shopping;
- Profissionalizar as campanhas de marketing que envolve propaganda, promoções, etc;

A ação que envolve a reestruturação do aspecto físico das instalações, como também, a climatização são ações do tipo **ação de inovação**. Haja vista, que o shopping está buscando agregar valor aos produtos e serviços existentes para seus clientes e se destacar frente ao seu principal rival, Cirne Center, que não tem climatização.

Já as ações que envolvem as atuações do marketing são as **ações táticas** consideradas como atitudes que geram visibilidade para o mercado.

#### c. Shopping Cirne Center

O shopping Cirne Center tem como estratégia a **Diferenciação**, uma vez sendo um empreendimento que tem estratégias voltadas para agradar o seu público alvo dispendo de um mix de produto de qualidade, instalações confortáveis, com amplo estacionamento coberto.

As principais ações a serem ou já implantadas para fazer frente à concorrência e ameaça dos novos entrantes são:

- Revitalizar e modernizar a estrutura física através de reformas;
- Recrutar novos lojistas que agreguem mais valor ao shopping trazendo lojas que vendam produtos com marcas fortes no mercado;
- Potencializar o mix de produtos;

Da mesma forma, que os tópicos anteriores a melhoria e reformas das instalações físicas são compreendidas como **ações de inovação**, como também o recrutamento de

novos lojistas. As ações que envolvem o aumento do mix de produtos são **ações táticas**, como exposto anteriormente.

Como se pode ver na figura 7 a seguir o resumo de todas as ações mencionadas na pesquisa e a classificação destas a partir da tipologia proposta por Usero e Fernandez. Também cabe destacar que nenhum shopping usou as ações legais.

Tabela 7: Os shopping Centers existentes e as tipologias das suas ações

Tipos de Ações	Boulevard Shopping		Shopping Luiz Motta		Shopping Cirne Center	
	Táticas	Inovação	Táticas	Inovação	Táticas	Inovação
Revitalização / Modernização		X		X		X
Recrutamento de lojistas		X				X
Mix de produtos	X				X	
Climatização do ambiente				X		
Campanhas de marketing	X		X			
Qualificação das operações	X					
Construção de estacionamento maior		X				

Fonte: Dados da pesquisa, 2013

Foram citadas nas respostas da pesquisa seis ações no total, ainda considerando que tais ações serão implantadas em função da ameaça de novos entrantes.

Quanto à forma de competir podem-se classificar essas ações em uma agressividade competitiva relativamente baixa, haja vista a quantidade de ações, que não são numerosas. O Boulevard Shopping destacou seis ações, o Luiza Motta três, e o Cirne Center também três. Portanto, essa quantidade não é expressiva, mas pode ser justificada pelo baixo grau de rivalidade que foi encontrado na análise das cinco forças competitivas.

No que se referem à forma complexidade competitiva, as ações correspondem a uma simplicidade competitiva, uma vez que não há muitos tipos de ações. O Boulevard

apresenta três ações de inovação e três táticas, o Luiza Motta duas ações de inovação e uma tática, e o Cirne Center duas de inovação e uma tática. A maioria voltada para ações de Marketing, revitalização e modernização das instalações físicas, portanto, não configurou como sendo um conjunto de ações de complexidade competitiva, mas se aproxima de simplicidade.

Quanto à heterogeneidade competitiva, as ações mensuradas são homogêneas, haja vista que quando se faz a comparação entre as ações dos rivais, as ações se mostram semelhantes, ou seja, a maioria das ações está sendo/serão usadas por todos os shoppings, como por exemplo, a ação de revitalização e modernizações dos espaços físicos, melhorias nas campanhas de marketing, recrutamento de novos lojistas foram citadas por todos os dirigentes.

E por fim, a imprevisibilidade competitiva, onde as ações expostas se mostram previsíveis, onde não provocam mudanças radicais nem surpresa no setor, ou seja, as ações não mudarão, por exemplo, as características desses empreendimentos, como também as estratégias e o posicionamento destes no mercado.

Portanto, pode se constatar que no setor de Shopping Center de Campina Grande quanto às formas de competir se apresentam: com baixa agressividade competitiva, com simplicidade competitiva, homogeneidade nas ações competitivas e previsibilidade. Esse contexto comprova o resultado da análise das cinco forças competitivas, pois a maioria das forças são favoráveis aos shoppings.

Quando efetivamente entrar os novos competidores poderá ocorrer alterações nessa dinâmica competitiva, principalmente, no que está ligado ao grau de rivalidade, e formas de competir.

#### 5.4 Empreendimentos Futuros

##### a. Rio Sierra Shopping

O Rio Sierra shopping está entrando no mercado com o propósito de instalar um empreendimento inovador e moderno, que disponha de um potencial importante no mix de lojas, de uma estrutura dentro dos padrões modernos que contemple também o lazer e entretenimento.

A estratégia competitiva desse shopping é a diferenciação, uma vez que este é classificado por um shopping Regional, onde independente dos custos o objetivo é levar o serviço e produto de melhor qualidade para o cliente.

Quanto às principais ações a serem implantadas para fazer frente à concorrência são: ações voltadas a acessibilidade; busca por um amplo mix de lojas; construção de uma estrutura com amplo estacionamento, voltado entretenimento, “life style” até a madrugada, cinema de ultima geração, entre outras.

O Rio Sierra shopping se baseiou em dados de uma pesquisa de mercado de instituto como o Ibope que levou em consideração melhor localização, distância estratégica dos outros shoppings, crescimento econômico da cidade e demografia.

#### b. Shopping Itararé

O Shopping Itararé será um empreendimento diferenciado de todos os shoppings existentes e os que estão para se instalar, haja vista a proposta inovadora de se instalar um shopping que se enquadra no tipo Festival Mall, que foca em determinados grupos sociais que valorizam e consomem produtos e serviços voltados para cultura, arte e lazer. Segundo, a arquiteta desse empreendimento, essa idéia surgiu a partir da percepção de lacunas no setor em relação as áreas com déficit de espaços para convivência, lazer e cultura .

A estratégia competitiva desse shopping é a de foco e diferenciação, uma vez que, o enfoque se dá por conta do objetivo de se atingir um público específico, no caso o público acadêmico e as classes A e B, e a diferenciação pelos objetivos de levar serviços e produtos de qualidade independentemente dos custos.

As principais ações a serem implantadas para fazer frente à concorrência são: Ações que tenham foco na cultural, como valorização de peças teatrais, cinema, livrarias, entre outras; buscar mix de lojas mais completo voltadas ao apoio acadêmico, como livrarias; estruturar espaços que explorem a convivência e serviços, como cafeterias, academias, etc.

Portanto, as estratégias que irão prevalecer nos empreendimentos Rios Sierra Shopping e no Shopping Itararé são respectivamente a estratégia competitiva de diferenciação e as estratégias de foco/diferenciação. Outro aspecto importante são ações

bastante voltadas para as lacunas que o setor deixa atualmente, como estrutura moderna, com acessibilidade, espaços que valorizem “life style”, a cultura, a arte, um mix de lojas que contemple o público acadêmico da cidade, com livrarias, cafeterias e academias.

Tais ações poderão alterar toda a dinâmica competitiva do setor de shoppings em Campina Grande.

## 5 CONCLUSÃO

Através deste estudo, verifica-se que o setor de Shopping Centers no Brasil vem passando por grandes transformações e vivencia um período de consolidação e crescimento. Na cidade de Campina Grande não é diferente, a tendência de crescimento e interiorização desses empreendimentos foi percebida desde o ano de 2011, ano que a imprensa começou a veicular notícia sobre novos shoppings na cidade.

A tendência de interiorização dos shoppings no Brasil se confirma em Campina Grande à medida que os dirigentes dos futuros shoppings assumem que os grupos investidores foram atraídos pela demanda reprimida da cidade, crescimento econômico, pelas lacunas deixadas pelos outros empreendimentos deste setor, pelo aumento da população e da sua renda, pela valorização imobiliária de localidades na cidade até então esquecidas.

Tal setor seguia em uma dinâmica competitiva com relativa tranquilidade até que a ameaça desses novos entrantes levou os shoppings em operação a adoção de novas ações, porém até o momento sem fortes implicações na forma de competir apresentando baixa agressividade e simplicidade competitiva, no tange as suas ações, uma vez que são poucas ações e se dividem em baixa diversidade, entre os tipos táticos e de inovação. Como também, mostra as ações em certa homogeneidade quando comparadas as ações a dos rivais, e previsíveis.

No entanto, é perceptível que a dinâmica será alterada com a instalação desses shoppings, uma vez que, a oferta de área bruta locável será compatível, ou até mesmo maior que a demanda por espaços que abrigam lojas e empreendimentos.

Os novos entrantes já vêm provocando movimentação, uma vez que os shoppings já estão planejando e executando ações como reformas, expansão, ações de marketing, entre outras. Essas alterações poderão ser mais significativas no futuro, principalmente, no que tange a dinâmica das cinco forças, alterando, o poder de negociação dos clientes e dos fornecedores, como também, o nível de rivalidade.

A partir da análise dos dados percebe-se que o Luiza Motta e o Cirne Center tem uma necessidade urgente de padronizar suas instalações trazendo ao consumidor final a garantia de qualidade e ambientação agradável, o que certamente gera impactos positivos para o fundo de comércio do empreendimento como um todo.

Dentre as recomendações para os shoppings de Campina Grande se destaca a profissionalização das operações, qualificação dos profissionais, promover o conhecimento de estatísticas que envolvem a questão da demanda do shopping, investimento em pesquisas de marketing, cadastro em associações como a ABRASCE ou ALSHOP que busca qualificar os profissionais e informar o shopping sobre as tendências de mercado, auxiliando na modernização dos espaços, buscar lojistas que tenham idéias empreendedoras que supram as lacunas das necessidades dos consumidores de Campina Grande e região.

A profissionalização dos empreendimentos deste setor é algo necessário e quem tem certa urgência, uma vez que, as gestões desses shoppings precisam conhecer o mercado através de pesquisas de institutos com alta confiabilidade para só assim entender o público que pretende atingir, conhecer as oportunidades que tem em uma cidade de médio porte.

O simples conhecimento da área bruta locável do empreendimento já é um passo para se traçar diretrizes que englobem ações, como classificação do tipo de empreendimento, pois conhecer a empresa internamente é um fator primordial para se agir estrategicamente no mercado.

Desse modo, conclui-se que a dinâmica competitiva deste setor analisado vem passando por uma relativa mudança causada pela forte ameaça dos novos competidores, no entanto, as alterações nesse setor só deverão ser mais perceptíveis quando os novos shoppings estiverem em operação, uma vez que, as forças competitivas as ações competitivas e as formas de competir tendem a mudar, considerando que as ações competitivas geram reações competitivas.

As contribuições no campo teórico são para a área de dinâmica competitiva enquanto as para a prática permeiam em torno de uma análise que poderá auxiliar na gestão dos dirigentes dos shoppings de Campina Grande.

As limitações da pesquisa consistem na indisponibilidade das informações mais precisas relacionadas à gestão, uma vez que a entrevista só pôde ser aplicada a arquiteta do projeto do Shopping Itararé. Não foi alcançado um maior nível de detalhamento das ações competitivas, em função da confidencialidade.

A sugestão dessa pesquisa é que após a instalação dos novos empreendimentos no setor, essa análise poderá seguir em frente.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. A Nova Estratégia Empresarial. Tradução Antonio Zorato Sanvicente. – São Paulo : Atlas, 1990.

BATISTA, Péricles, Batista. Boulevard Shopping Center: reestruturação do espaço urbano e uma nova centralidade em Campina Grande/ PB. Universidade Federal da Paraíba, 2009.

COSTA, Antônio Albuquerque. Sucessões e Coexistências do Espaço Campinense na sua Inserção ao Meio Técnico Científico Informacional: A feira de Campina Grande na interface desse processo. Dissertação de Mestrado do Departamento de Ciências Geográficas da UFPE: Recife, 2003.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. Revista Gestão e Produção, v. 6, n. 3, dez., p. 147-161. 1999.

FERRIER, W.; SMITH, K.G.; GRIMM, C. The role of competition action in market share erosion and industry Dethronement: a study of industry leaders and challengers. Academy of Management Journal, N° 42, p. 372-388.1999.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social / Antônio Carlos Gil. – 5. ed. –São Paulo : Atlas, 1999, 206 p.

<http://www.alshop.com.br/noticias-destaque.asp#.Ujr3dNJwpBE> acesso em 18 de Julho de 2013.

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Comercio\\_e\\_Servicos/200709\\_8.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Comercio_e_Servicos/200709_8.html). Acesso em 10 de Julho de 2013.

<http://www.portaldoshopping.com.br/numeros-do-setor/evolucao-do-setor>. Acesso dia 15 de Julho de 2013.

<http://www.sebrae.com.br/customizado/aceso-a-mercados/conheca-seu-mercado/inteligencia-de-mercado/oportunidade-e-negocios/o-n-varejo-o-vertiginoso-crescimento-de-shoppings>. Acesso em 8 de Julho de 2013.

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

KIRZNER, Israel M. Competição e atividade empresarial / Israel M. Kirzner ; São Paulo : Instituto Ludwig von Mises. Brasil, 2012.

LEE. H. Strategic aggressiveness, variation, and surprise: how the sequential pattern of competitive rivalry influences stock market returns. *Journal of Managerial*, v. 14, p. 162-180. 2002

MINTZBERG, Henry. Safári de estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico / Henry Mintzerbg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel; tradução Nivaldo Montigelli Jr – Porto Alegre: Bookman, 2000.

PADILHA, V. Shopping Center – A Catedral das Mercadorias. São Paulo: Editora Boitempo, 2006.

PORTER, Michael Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústria e de concorrência- tradução Elizabeth Braga. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROBBINS, Stephen P. Administração: Mudanças e Perspectivas. São Paulo. Editora: Saraiva, 2001.

ROMERO, Carlos Rodriguez; OLIVA, Edilson Jair Duque. Seguimiento a La dinámica de dos grupos económicos colombianos. *Revista Innovar*. Vol 17, No 29, Janeiro a Junho de 2007.

SALAZAR, José Nicolas Albuja. Pensamento estratégico e cenários. In: CAVALCANTI, Marly (Org.). *Gestão estratégica de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2001.

SANDRO COELHO MOREIRA PINTO. Estratégia e competitividade no varejo: A análise do setor de grandes shopping centers na cidade de Salvador. Dissertação de mestrado na Universidade Salvador –Unifacs em Bahia Salvador 2008.

Silva, Larissa Mota; Freitas, Lucia Santana de - Texto " O impacto das mudanças ambientais nas estratégias competitivas" Publicação de Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigacion FEDRA Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão estratégica. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TZU, Sun. A arte da Guerra. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM Pocket 2012, v 207.

USERO, M. B; FERNÁNDEZ, Z. Impacto de la dinámica competitiva en los resultados. Aplicación al sector de la telefonía móvil en Europa. Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresa, 2003.

## APÊNDICES

Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Disciplina: Estágio Supervisionado

Orientadora: Lúcia Santana

Aluna: Juliana Tércia Patricio Dantas

Roteiro de entrevista 1: Empreendedores dos Shopping Centers em processo de instalação

1. Qual ABL (área bruta locável) do empreendimento?

1. Qual ABL (área bruta locável) do empreendimento?

---

2. Quantas lojas estão projetadas para o shopping Center? Quantas lojas satélites e quantas âncoras?

---

3. Qual o será o público alvo? SHOPPING REGIONAL ABC

---

4. Que fatores foram decisivos para se investir no setor de Shopping Center em Campina Grande?

---

---

5. Em que aspectos esse shopping se diferenciará dos demais shopping centers da cidade?

---

---

6. Quais as principais ações a serem implantadas para fazer frente à concorrência?

---

Universidade Federal de Campina Grande

Centro de Humanidades

Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade

Disciplina: Estágio Supervisionado

Orientadora: Lúcia Santana

Aluna: Juliana Tércia Patricio Dantas

Roteiro de entrevista 2: Gestores dos Shopping Centers instalados

1. Qual a ABL (área bruta locável) total do shopping center?

---

2. Quantas lojas existentes? Quantas são satélites e quantas são âncoras?

---

3. Como se encontra o nível de concorrência entre os shopping centers de Campina Grande?

---

---

4. Existe cooperação entre os shopping centers de Campina Grande? Que tipo?

---

---

5. O comércio de rua representa a maior força frente à concorrência por consumidores.

---

---

6. Quais as vantagens e desvantagens que o shopping tem frente ao comércio de rua?

---

---

7. O comércio eletrônico se apresenta como um forte concorrente dos shopping centers ?

---

---

8. Quais as principais vantagens e desvantagens do shopping frente ao comércio eletrônico?

---

---

9. Qual o nível de tensão na relação administração do shopping com os lojistas.

Alto                       Médio                       Baixo

10. Quem detém as condições mais favoráveis de negociação, o shopping ou lojistas?

---

---

11. Quem detém as condições mais favoráveis de negociação, o shopping ou os fornecedores?

---

---

12. Qual o público alvo do seu shopping Center?

---

---

13. Em que aspectos esse shopping se diferencia dos demais shopping centers da cidade?

---

---

14. Quais as principais ações a serem ou já implantadas para fazer frente a concorrências dos novos entrantes?

---

---

15. Houve ou está em seu planejamento algumas mudanças na estratégia do shopping Center diante do surgimento dos novos empreendimentos de shopping centers na cidade?

---

---

16. Quais serão essas mudanças?

---

---