

2

A Literatura Pertinente

Neste capítulo será apresentada a literatura pertinente ao desenvolvimento do estudo em questão. Inicialmente será visto o conceito de shopping center e a evolução desse setor no Brasil. Em seguida, serão abordados os conceitos de marketing de serviços e de teoria da gravitação do varejo e os estudos sobre Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC): função do SAC, a contribuição do SAC para a organização, a inserção do SAC na organização e SAC em shopping center.

2.1.

Conceito de shopping center

Considerando que os shopping centers fazem parte do setor varejista, entender primeiro o que é varejo é fundamental para o estudo.

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços com a finalidade de atender a uma necessidade pessoal do consumidor final (PARENTE, 2000). O autor Parente (2000) afirma também que varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, ou seja, na venda de produtos e serviços para o consumidor final. Além dos tipos mais conhecidos de varejo - as lojas - existem atividades varejistas que podem ser realizadas pelo telefone, pelo correio, pela Internet, e na casa do consumidor. É importante destacar que o varejista difere do atacadista, pois o atacado consiste no processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais.

Destaca-se neste trabalho, dentro do shopping center, o varejo em lojas, pois para o varejista todas as decisões de marketing convergem para a loja, lugar onde o consumidor manifesta seu comportamento de compra e desenvolve sua atitude e seu grau de satisfação para com o varejista. É também na loja que ocorre a interface entre varejista e consumidor, e onde todas as atividades do varejo se reúnem (PARENTE, 2000).

Como, segundo Reynolds, Ganesh e Lockett (2002) entender o comportamento de compra das pessoas é uma das chaves do sucesso para os varejistas de hoje e, é necessário, cada vez mais, que os administradores e empreendedores de um shopping tenham uma interface com seus lojistas que acabam influenciando diretamente no comportamento de compra dos consumidores finais. Além disso, segundo Rotfeld (2000), os lojistas devem prestar um bom atendimento aos seus consumidores, com uma comunicação eficaz, e não seguindo apenas com regras de operação.

Inserido no estudo de varejo, a teoria da gravitação do varejo, calcada no marketing geográfico, é muito importante quando se fala em shopping center.

O Marketing Geográfico teve como fundador o americano William Applebaum, na década de 50, e tem suas bases teóricas representadas pelas Teorias da Interação como a Lei da Gravitação do Varejo (1929) de William Reilly.

O Marketing Geográfico estuda as relações existentes entre as estratégias e políticas de Marketing e o território ou espaço onde a instituição, seus clientes, fornecedores e pontos de distribuição se localizam (DAVIES, 1976).

Davies (1976) menciona também que, principalmente no varejo, uma tomada de decisão mercadológica tem seus reflexos no território, logo este tem impacto nos negócios.

Desde o início o Marketing Geográfico tem lidado principalmente com as questões locacionais do setor varejista, como shopping center. Entretanto atualmente os mais diversos setores têm aplicado conceitos de Marketing Geográfico como, por exemplo, na definição e otimização de territórios de venda, na seleção de canais de distribuição para produtos, na identificação das necessidades dos consumidores. Com isso, um shopping center acaba sendo uma fonte de utilidade de tempo e lugar, pois é um empreendimento que comporta vários serviços buscados pelo consumidor em um mesmo local.

A lei, calcada numa analogia à lei gravitacional de Newton, foi originalmente desenvolvida para testar o poder de atração exercido por pequenas cidades em áreas especificamente rurais sobre a população que se desloca para um centro comercial:

duas cidades atraem negócios [compras] de um vila intermediária situada próxima aos limites de suas áreas de influência, em proporção direta das populações nas cidades e inversa dos quadrados das distâncias das cidades à vila intermediária (DAVIES, 1976, pág. 32).

Reformulações da lei de Reilly a tornaram mais apropriada para ser usada em estudos de centros comerciais. Assim surgiu também o “modelo do ponto de equilíbrio” de Paul Converse.

O ponto de equilíbrio é representado pela distância em unidades métricas entre centros comerciais onde o consumidor optará tanto por um como por outro centro comercial. Uma distância inferior a esse ponto de equilíbrio em direção a um dos centros (chamado, por exemplo, de centro comercial A) significará que todos os consumidores ali localizados realizarão compras no centro A. Assim sendo o modelo permite delimitar as áreas de influência comercial.

Segundo Santos e Costa (1997) a disputa pelo consumidor, cada vez mais exigente e informado, que tem à disposição uma oferta crescente de artigos e que apresenta diferentes hábitos e perfis, está gerando uma multiplicação de estratégias e uma convergência de formatos no varejo. Mas, esta disputa do consumidor dentro de um shopping center só pode ser possível se o lojista oferecer recursos para isto. Então um shopping tem como primeiro objetivo atrair lojistas, fazendo um planejamento de marketing para atrair o consumidor final.

Com isso pode-se verificar agora o conceito de shopping center.

A primeira definição de Shopping Center de que se tem conhecimento foi sugerida pelo *Comunity Builders Council of the Urban Land Institute* em 1950:

Um grupo de estabelecimento comercial planejado, construído, possuído e administrado como unidade, com estacionamento próprio cuja área está proporcionalmente relacionada ao tamanho da área construída, possuindo tipos de lojas e tamanhos vinculados à unidade centralizadora de comando (HIRSCHFELDT, 1986).

Essa definição foi ampliada pela *American Marketing Association* da seguinte forma:

Um grupamento geográfico de lojas de varejo, coletivamente manipulando um sortimento bastante variado de artigos que satisfaça os desejos dos consumidores, sem muito esforço destes de chegar até eles, por conseguinte, gerando grande movimento comercial. (HIRSCHFELDT, 1986).

Outra definição seria que shopping centers são empreendimentos realizados por diversos agentes, como empresas de incorporação e de construção imobiliária, grupos industriais e financeiros e fundos de pensão, que participam do projeto em diferentes etapas e com expectativas distintas. Além disso, shopping centers são comumente definidos como empreendimentos do setor de serviços que agrupam diversos estabelecimentos comerciais, centralizados arquitetônica e administrativamente (SANTOS, COSTA e CARVALHO, 1996).

De acordo com Levy e Weitz (2000), um shopping center é um grupo de varejo e de outros estabelecimentos comerciais que é planejado, desenvolvido, de propriedade única e gerenciado como uma única propriedade.

Para o *Commercial Office Development*, pertencente ao *The Urban Land Institute*, o conceito de Shopping Center é primordialmente arquitetônico, mas aponta outras características referentes à localização, à área de estacionamento, à área de acesso de entregas de mercadoria, e ao grupo de locatários e ao ambiente. Sendo estas características então (ZELTZER, 1998):

- I. Projeto arquitetônico para o prédio ou prédios que proporcione espaço para estabelecimentos comerciais, que são selecionados e gerenciados como uma unidade para o benefício dos locatários, não sendo considerado Shopping Center um conjunto não planejado de lojas diversas.
- II. Localização única acoplada ao prédio, dimensionado de acordo com a necessidade do mercado, podendo a área permitir uma expansão do prédio e da área de estacionamento. Além disso, a localização deve ter acesso fácil e ser distribuída de forma a permitir o fluxo de tráfego de clientes com o objetivo de maximizar a comercialização da atividade varejista.
- III. Área de estacionamento que permita adequada entrada e saída, com a menor distância de deslocamento possível até as lojas;
- IV. Áreas de acesso para entrega de mercadorias separadas da área de recepção do cliente.

- V. Grupo de locatários que proporcione intercâmbio de mercadorias entre os lojistas e maior poder de atração dos consumidores da sua área de influência.
- VI. Um ambiente que proporcione conforto, segurança, conveniência e apresente uma estética agradável.

Duas características enumeradas pelo *Commercial Office Development Council* indicam a importância dos atributos de serviço em um shopping center principalmente no que se refere à atração de consumidores, sendo respectivamente a de grupo de locatários que proporcione intercâmbio de mercadorias entre os lojistas e maior poder de atração dos consumidores da sua área de influência, podendo assim atender às suas necessidades, e aos atributos destacados que podem proporcionar uma maior qualidade tanto para o lojista quanto para o cliente, com a presença de um ambiente que proporcione conforto, segurança, conveniência e apresente uma estética agradável (SOARES, 2003).

Diante de tantos conceitos de shopping center, um dos principais é o da ABRASCE que define em seus Estatutos "o shopping center" como um centro comercial planejado, sob administração única e centralizada, e que (ABRASCE, 1986):

- I. seja composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços e que permaneçam, em sua maior parte, objeto de locação;
- II. estejam os locatários sujeitos a normas contratuais padronizadas, visando à manutenção do equilíbrio de oferta e da funcionalidade, para assegurar, como objetivo básico, a conveniência integrada;
- III. varie o preço da locação, ao menos em parte, de acordo com o faturamento dos locatários;
- IV. ofereça a seus usuários estacionamento permanente e tecnicamente bastante.

A ABRASCE congrega empreendedores do ramo, assim como administradores e prestadores de serviços, e tem por objetivo o fortalecimento da indústria de Shopping Centers em âmbito nacional, perante a sua clientela, órgãos do governo, entidades financiadoras, sindicatos e outras associações de classe, e demais instituições junto às quais seja de interesse expressar os propósitos, as ações e os resultados dessa indústria (ABRASCE, 1986).

A ABRASCE sentiu a necessidade de estabelecer algumas características básicas e essenciais que distinguem o "shopping center" aprovado pela ABRASCE de outro tipo de atividade comercial ou imobiliária.

Para, então, atingir tal objetivo foi criado o SELO ABRASCE¹ que é conferido pela Associação aos "shopping centers" que preenchem os quesitos a seguir:

- I. Localização em ponto previamente estudado, com base em pesquisas de crescimento populacional, características sócio-econômicas, potencial de consumo, acesso e tráfego, de forma a tornar viável o empreendimento e estabelecer, com segurança, suas dimensões.
- II. Presença de "lojas-âncora", que são aquelas empresas maiores, com ofertas de produtos de grande consumo, localizadas em pontos estratégicos e que por si sós constituem pólos de atração para o "shopping center".
- III. Planejamento técnico da variedade de ramos de lojistas, seleção, definição do tamanho de sua área e localização, de modo a atender às necessidades e desejos dos compradores, permitindo assim um fluxo perfeito de consumidores às lojas e induzindo-os à compra de forma conveniente, racional e organizada.
- IV. Sistema básico de locação das lojas, como forma adequada de se manter o planejamento da variedade de ramos de lojistas, adaptada ao mercado local, permitindo por parte dos

¹ABRASCE - entidade civil, sem fins lucrativos, de âmbito nacional, fundada em 1976 com o objetivo de colaborar, aprimorar e de desenvolver estudos e pesquisas sobre a constituição, manutenção e operação de "shopping centers" no Brasil -1986

consumidores a compra comparada, além de garantir um retorno sobre o vultoso investimento e assegurar o controle do empreendimento.

- V. Estacionamento compatível com a "área bruta locável" (ABL), que garanta a afluência e o escoamento tranquilo do fluxo de automóveis que virão diariamente ao "shopping center".
- VI. Idoneidade e capacidade empresarial do grupo empreendedor, devido ao vultoso investimento necessário à sua implantação.

A ABRASCE, então, conceitua Shopping Centers como grupo de lojas de varejo planejadas, desenvolvidas e administradas como uma propriedade única, havendo por isso um contrato de locação entre lojistas e empreendedores (ABRASCE, 1986).

Outro termo que deve ser analisado quando se refere a shopping center é o de *tenant mix*- conjunto de atividades comerciais que se instala dentro de um shopping que deve ser planejado conforme sua distribuição relativa, em termos de área de lojas que se destina a cada atividade comercial prevista, e sua localização relativa, em termos de como se distribuem no espaço disponível as diversas lojas. Esse planejamento tem como um dos elementos de partida o dimensionamento do potencial de compras do público-alvo. Se o empreendimento está planejado para absorver um determinado potencial de compras, este estará pesquisado junto ao público alvo e, certamente distribuído em extratos por tipo de bem a ser comprado como vestuário, por exemplo. Em suma, o *tenant mix* é a composição de lojas dos diversos ramos de atividades no projeto do shopping (ABRASCE, 1986).

O *tenant mix* é um dos fatores-chave para o sucesso de um shopping center. Essa composição/ combinação de lojas de diferentes ramos de atividade deve estar em consonância com o perfil do público alvo a ser atingido, de modo a suprir suas necessidades, atendendo ao seu padrão de consumo. Deve também possuir um conjunto de lojas que atraia o consumidor a freqüentar o estabelecimento ao invés dos concorrentes (SOARES, 2003).

No presente trabalho, o conceito de shopping center utilizado pela ABRASCE vai ser tido sempre como referência, pois o shopping center analisado

no trabalho é filiado a ABRASCE e os executivos do Shopping atuam direta e indiretamente tanto nesta associação quanto na ICSC² (*International Council of Shopping Centers*), dentro da filosofia empresarial de constante atualização e intercâmbio no âmbito da indústria de shopping centers. Além disso, este conceito ressalta a relação entre lojista e empreendedor para se analisar os objetivos de um empreendimento desta natureza e a qualidade do setor, com atributos destinados a atender principalmente ao consumidor final, como a conveniência integrada e um amplo estacionamento permanente.

Para diferenciar os tipos de shopping centers existentes, o quadro 1 foi estruturado fundamentado nas definições elaboradas pela ABRASCE, com base na ICSC, e no consenso de seus associados:

Quadro 1: Alguns dados dos Shopping Centers no Brasil

Shopping Centers	Definição	Loja Âncora
Regional	Fornecer mercadorias em geral sendo uma boa parte de vestuário e serviços completos e variados. É geralmente fechado, com as lojas voltadas para um <i>mall</i> interno	Âncoras tradicionais, lojas de departamentos de desconto ou hipermercados
Comunitário	Oferece mercadorias em geral, com um sortimento amplo de vestuário. Entre os lojistas, algumas vezes encontram-se varejistas de "off-price"	Supermercados e lojas de departamentos de descontos
Vizinhança	É para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores	Supermercado
Especializado	Especializado para um mix específico de lojas de um determinado grupo de atividades, como moda, decoração, náutica, esporte ou automóveis	Em geral não possui loja âncora
<i>Outlet Center</i>	Lojas de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas de "off-price"	Grandes lojas de fábricas
<i>Festival Center</i>	Geralmente está localizado em áreas turísticas e é basicamente voltado para atividades de lazer, com restaurantes, <i>fast-food</i> , cultura, cinemas e outros	Restaurantes/ entretenimento

Fonte: Elaboração com base nos dados da ABRASCE (2005), ICSC (1992, 1999, 2003), e de Santos, Costa e Carvalho (1996)

² Principal publicação internacional do setor de shopping centers.

Existem ainda outros tipos de shopping centers, não definidos pela ABRASCE, e que são poucos no Brasil: os *Power Centers* que possuem um conjunto de lojas âncoras com poucas lojas satélites, sendo as lojas âncoras do tipo *category killers* (megastores), lojas de departamento ou de descontos, clubes de compras, off-price, e com tamanho de 8 mil a 25 mil m²; os *Discount Centers* que possuem lojas que trabalham com grandes volumes de produtos e preços baixos, e com tamanho igual ao anterior, 8 mil a 25 mil m² (SANTOS, COSTA e CARVALHO, 1996).

O estudo tem como foco de análise um shopping center classificado como regional.

Além das características citadas no quadro acima, os shoppings do tipo regional são a grande maioria dos estabelecimentos existentes no país, cerca de 60%. Além das lojas âncoras já citadas (âncoras tradicionais, lojas de departamentos de desconto ou hipermercados) possuem áreas de lazer e praças de alimentação (ABRASCE, 2005).

No que tange à atração do público, estes tipos de estabelecimentos podem vir a desempenhar um importante papel neste sentido, pois são viáveis em grandes cidades devido principalmente ao seu porte, ao seu tamanho de área bruta locável (varia entre 40 mil a 80 mil). A participação no volume total de vendas é significativa no varejo ligado ao vestuário, chegando a até 60% do *mix*, de acordo com os empresários do setor (ABRASCE, 2005).

2.2

Evolução dos shopping centers no Brasil

Neste item, para analisar como os shoppings centers surgiram no Brasil é preciso entender primeiro que este conceito está se desenvolvendo desde o início dos anos 50, e que surgiu nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial como resultado de estratégias de comércio visando atrair e atender o crescente número de consumidores que se expandia para os subúrbios das grandes cidades. Diferenças do varejo no mundo contribuíram também para o estabelecimento e surgimento de shopping centers (KOTABE e HELSEN, 2000).

No Brasil, foram os fatores resultantes do crescimento urbano, como a necessidade de mais segurança e maior conforto, e as características climáticas, dentre outros, que incentivaram o crescimento do segmento. Além disso, a entrada da mulher na força de trabalho, o desenvolvimento dos transportes facilitando as compras volumosas e o afluxo de compradores às grandes lojas, como a de departamento e supermercados, indicavam a oportunidade de criação de sistemas mais rápidos e eficazes de compras (SANTOS, COSTA e CARVALHO, 1996).

Como, ao longo do século XX, com a crescente urbanização e a utilização do automóvel, o comércio de rua tradicional começou a ficar prejudicado, devido ao congestionamento das ruas causado pelo grande tráfego de pessoas e veículos (ZELTZER, 1998). Assim, houve uma necessidade de alternativa do comércio varejista (SOARES, 2003).

É importante destacar a evolução da administração e organização do comércio que levou ao planejamento de lojas de departamento, que concentram uma ampla variedade de produtos em uma única instalação, oferecendo assim ao consumidor a conveniência de adquirir diversos bens de consumo em único estabelecimento comercial, de acordo com as suas necessidades (ZETZER, 1998).

Em vista desses diversos fatores, surgiu então o primeiro shopping center, nos Estados Unidos, e anos depois, especificamente em 1966, surgiu o primeiro shopping center no Brasil, o Iguatemi São Paulo (figura 1). Deve-se considerar também para essa análise as características socioculturais e econômicas de cada país, e enfatizar que a situação de implementação de shopping nos dois países citados foi semelhante, além do formato dos primeiros shoppings americanos se assemelhar aos modelos mais conhecidos no Brasil: projetos de grandes dimensões, com lojas âncoras e lojas satélites (ABRASCE, 2005).

Figura 1: Iguatemi, São Paulo, 1966.



Fonte: ABRASCE, 2005

A indústria brasileira de shopping centers destaca-se como líder do *ranking* latino-americano, sendo que todos os demais países sul-americanos possuem, juntos, menos centros de compras do que o Brasil. O país ocupa a posição de quinto maior país do mundo em número de shopping centers, apresentando qualidade de projetos com nível internacional e é o décimo país do mundo em quantidade de shoppings construídos. Desde a inauguração da primeira unidade, o setor brasileiro de shopping center apresenta um notável crescimento: o número de unidades tem dobrado a cada cinco anos. (ABRASCE, 2005).

Há menos de 20 anos só existiam poucas dezenas de shopping centers no Brasil, mas a Indústria de Shopping Centers conta hoje com 263 shoppings, sendo 241 em operação e 12 em construção. Em 1983, somente 15% dos empreendimentos estavam no interior do país. Hoje, este percentual se elevou para 49%. Os 263 shoppings totalizam uma ABL (Área Bruta Locável) superior a 6.4 milhões de m², compreendendo 41.417 lojas-satélites e 946 lojas-âncora. Dentro deste número, 168 são filiados a ABRASCE e 104 shoppings estão localizados no Sudeste. Como a disseminação dos Shopping Centers é uma tendência mundial, países também importantes no empreendimento de varejo, como o México têm

mais de 200 shoppings e os Estados Unidos, mais de 45 mil, já que os Shoppings surgiram nos Estados Unidos, na década de 50 (ABRASCE, 2006).

Além disso, o conjunto dos shoppings em operação apresentou a seguinte evolução de vendas nos últimos dois anos: R\$ 36,6 bilhões em 2004 e alcançando R\$ 40,0 bilhões em 2005 (ABRASCE, 2006).

Os shopping centers possuem o formato de centro comercial planejado, e vêm assumindo uma crescente importância no varejo e exercendo expressiva influência na vida de boa parte da população brasileira (PARENTE, 2000). Por serem locais não só para compras, mas também para lazer, alimentação e socialização o número de pessoas que procuram um shopping center em busca deste fatores, é alto.

Por ser um comércio organizado, os shopping centers apresentam comportamento diverso do comércio varejista “de rua”, uma vez que as campanhas de marketing e promoções atenuam os impactos da retração das vendas no varejo quando a situação econômica torna-se adversa. Assim, o segmento dos shopping centers é um dos últimos segmentos do setor de varejo a sentir os impactos negativos de situações recessivas. Por outro lado, os shopping centers são os primeiros do segmento a registrarem os impactos positivos quando da reversão de um cenário recessivo e negativo para uma situação favorável (PARENTE, 2000).

A evolução dos shoppings no Brasil está registrada nos principais números e estatísticas do setor conforme enumerados nos gráficos e tabelas a seguir:

Gráfico 1: Evolução do nº de Shopping Centers no Brasil



Fonte: ABRASCE, 2006

Pode-se perceber no gráfico 1 que o nº de shopping centers no Brasil cresceu gradativamente ao longo dos anos.

Um retrato tirado em 2005, da atividade de shopping centers no país, pode ser visualizado na tabela 1, que apresenta dados gerais do segmento e na tabela 2, que descreve a sua distribuição regional.

O número expressivo de shoppings em cidades situadas fora das regiões metropolitanas representa 49% do total. O dado se apresenta mais expressivo ao se comparar com a situação no ano de 83, quando apenas 15% dos shoppings estavam localizados no interior, indicando que o crescimento da atividade coincide com o movimento em direção as cidades menores.

Tabela 1: Índices da indústria nacional

Número Total de Shoppings:	263
em operação	251
em construção	12
Área Bruta Locável (m2)	6.348.732
Área dos Terrenos (m2)	15.264.243
Área Construída (m2)	14.437.951
Vagas para carros	416.148
Lojas Satélites	41.417
Lojas Âncoras	946
Salas de Cinema / Teatro	1.115
Empregos Gerados (mil pessoas)	488.286
Faturamento (em R\$ Bilhões)	40
Vendas em Relação ao Varejo Nacional (Excluído Setor Automotivo)	18%

Fonte: ABRASCE, 2006

A tabela 2, por sua vez, mostra a predominância da região Sudeste na atividade de shoppings, mesmo com o movimento recente do segmento em direção a outras regiões do país.

Tabela 2: Participação de shoppings por região geográfica.

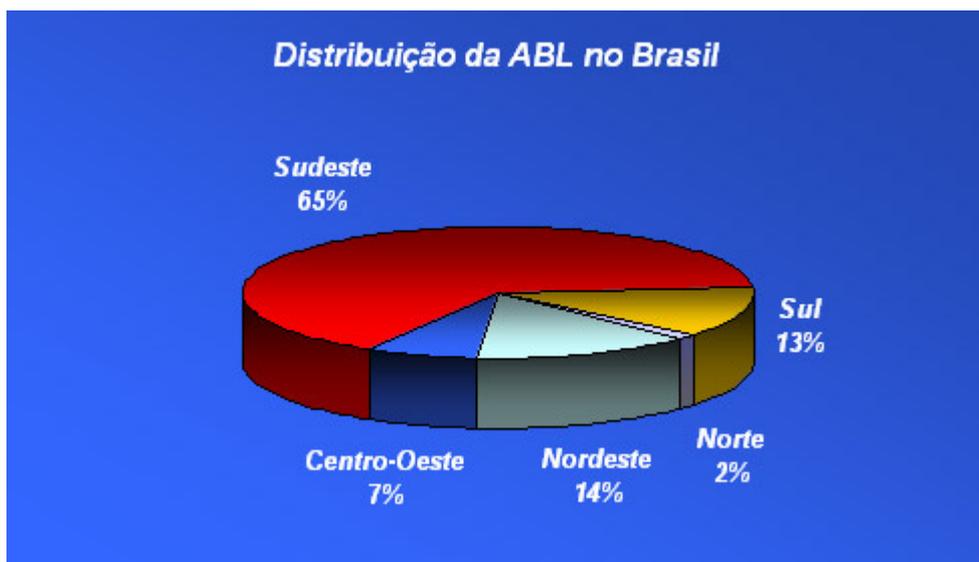
Regiões	Nº de Shoppings	ABL (m2)	% do Total	Nº de Lojas	Nº de Empregos
Norte	3	96.758	2	612	7.442
Nordeste	36	875.460	14	5.835	67.342
Centro-Oeste	18	445.677	7	2.928	34.282
Sudeste	160	4.135.636	65	26.911	318.129
SP (estado)	97	2.823.960	44	18.375	217.228
SP (capital)	41	1.458.133	23	9.488	112.164
RJ (estado)	37	817.274	13	5.318	62.867
RJ (capital)	24	606.403	10	3.945	46.646
B. Horizonte	12	241.036	4	1.568	18.541
Sul	46	795.201	13	6.077	61.091
Total	263	6.348.732	100	42.363	488.286

Fonte: ABRASCE, 2006

Não se pode deixar de comentar a constante preocupação com a responsabilidade social dos empreendimentos.

Significativos recursos vêm sendo aplicados nos programas e campanhas elaboradas pela maioria dos Shoppings associados a ABRASCE, privilegiando, inclusive, os menos favorecidos, em especial as comunidades vizinhas.

Gráfico 2: Distribuição da ABL (Área Bruta Locável) no Brasil



Fonte: ABRASCE, 2006

De acordo com o gráfico 2, um total de 65% da ABL está na região Sudeste, região que fica localizado o Shopping Grande Rio, destacando assim a importância desse setor na referida região. O conjunto dos shoppings em operação apresentou também evolução de vendas, conseqüentemente de faturamento, conforme o gráfico 3. A partir desses dois gráficos, pode-se avaliar a evolução da participação da indústria com relação ao PIB (Produto Interno Bruto) nacional, que vem crescendo de forma significativa, seja pela qualidade de nos empreendimentos construídos, seja pelo maior volume de transações realizadas em suas instalações. Sendo que a venda registrada em 2005 (R\$ 40 bilhões) representou 18% do faturamento de todo o varejo nacional, excluindo os setores automotivo e de derivados de petróleo.

Gráfico 3: Volume de vendas do setor



Fonte: ABRASCE, 2006

Conforme pesquisa elaborada pela *A. C. Nielsen*, em 2004, por encomenda da ABRASCE (2004), detectou-se que os empreendedores brasileiros pretendiam investir R\$ 3 bilhões em expansão e outros tipos de revitalizações, num curto período.

Também pode ser considerado que a metade dos Shoppings já possui projeto de expansão em processo e a outra metade pretende fazê-lo nos próximos dois anos, além das inaugurações que estão por vir:

Tabela 3: Inaugurações de shoppings em 2006 e 2007

2006	Local	ABL estimadas a inaugurar
Shopping Leblon	Rio de Janeiro, RJ	23.000
Cristal Shopping	P. Alegre, RS	75.347
Florianopolis Shopping Center	Florianópolis, SC	22.230
Shopping Campo Limpo	São Paulo, SP	20.000
Total		97.577
2007	Local	ABL estimadas a inaugurar
Shopping Conquista do Sul	V. da Conquista, BA	6.050
Shopping Cidade Jardim	São Paulo, SP	35.000
Shopping Bangu	Rio de Janeiro, RJ	30.600
Iguatemi Florianópolis Shopping Center	Florianópolis, SC	28.000
Salvador Shopping	Salvador, BA	53.100
Bourbon Shopping Pompéia	São Paulo, SP	43.000
Total		195750

Fonte: ABRASCE, 2006

Pode-se avaliar a questão dos investimentos, no próprio Shopping, de duas formas. A primeira pode ser fruto de uma forte concorrência do mercado, que por sua vez tem buscado apoio em administradoras com tradição e experiência no setor. Essas, ao assumir a responsabilidade pelo sucesso do empreendimento, avaliam suas deficiências e sugerem os investimentos necessários para um melhor posicionamento de mercado. Já a segunda pode estar focada na questão de adequação e segmentação do *tenant-mix* de lojas, sendo muito vezes necessários investimentos que possibilitem atrair uma nova âncora, a fim de evitar uma possível perda de mercado para a concorrência.

Na esteira dessas considerações, no Brasil, o formato de Regional *Mall*, ou Shoppings Regionais (formato do Shopping Grande Rio), com grandes áreas de influência, ainda predomina fortemente, mas já se vê o crescimento de outros setores, como os Shoppings de conveniência; especializados (casa e decoração, lazer, automóveis, entretenimento).

Em contraponto, nos Estados Unidos, a grande discussão é sobre os *Life Style Centers*, tipo de empreendimento que procura adequar suas características ao estilo de vida de seu consumidor, e os *Open Air*, os Shoppings a céu aberto.

O que se pode auferir do setor é a busca do aperfeiçoamento para disponibilizar aos consumidores uma oferta variada de lojas e serviços, num lugar agradável e seguro.

O público freqüentador, cada vez mais exigente, fez com que essa indústria com quase 40 anos de tradição tenha se moldado inteiramente no gosto do brasileiro, sendo, portanto, parte integrante da cultura nacional.

E, por falar em consumidores exigentes, o setor parece ter galgado êxito em corresponder às expectativas do seu público. Segundo pesquisa realizada pelo IPDM (2003) (realizada a cada 2, 3 anos com clientes dos maiores shopping das grandes cidades e disponibilizada pela ABRASCE em 2003) constatou-se que a maioria dos clientes, cerca de 76%, consideram-se satisfeitos com o que os Shoppings Centers das grandes capitais lhes oferecem em todos os aspectos.³

Ainda de acordo com o estudo do IPDM (2003), 16% dos clientes sentem-se encantados com os serviços e apenas 8% mostram-se insatisfeitos. Acerca do tema, é importante considerar que a satisfação se reflete na compra média, o cliente satisfeito gasta muito mais que o insatisfeito e o cliente encantado mais ainda. Em suma, quanto maior a sensação de que suas necessidades e desejos foram atendidos, maior será o volume de compra de bens e serviços efetuado pelo consumidor⁴.

2.3

Marketing de Serviços

É essencial que se entenda o que é marketing e o que é serviço para depois aplicar o conceito de Marketing de Serviços.

Marketing, segundo KOTLER (2000), é “um processo social e gerencial pelo qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando, ofertando e negociando produtos e serviços de valor uns com os outros”.

³Intranet ABRASCE, 2003

⁴Intranet ABRASCE, 2003.

Segundo a *American Marketing Association* (AMA, 1985) marketing é o processo de planejamento e execução quanto à concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais.⁵

Marketing, então, representa, cada vez mais, uma filosofia empresarial cujo foco é a satisfação das expectativas do consumidor, com o objetivo de gerar resultados positivos para a organização. Nesse sentido marketing enfatiza o consumidor, principalmente a filosofia de criar e manter clientes com satisfação e qualidade.

Associando o conceito de marketing a shopping center, significa que é o processo de levar o seu produto até as mãos do consumidor, e sua aplicação varia de shopping center para shopping center.⁶

O marketing é importante para todas as pessoas envolvidas na existência e funcionamento de um shopping center, especificamente para os empreendedores, administradores, lojistas e clientes. Estes últimos são grandes contribuidores para o sucesso do marketing de um shopping center.

Serviço, para os autores Lovelock e Wright (2001), é um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no- ou em nome do- destinatário do serviço.

Para Kotler (2000) Serviço é qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade de nada. Afirma também, que a execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.

Com isso, as definições de serviço tanto para Kotler (2000) quanto para Lovelock e Wright (2001), se parece no sentido de que serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Sendo este ato essencialmente intangível, podendo ou não, estar associado a um produto físico, como é o caso do Shopping Grande Rio.

Assim, na literatura da mercadologia, pode-se perceber que a separação entre produtos e serviços nem sempre é de fácil entendimento. Boone & Kurtz (2002) reforçam essa discussão ao afirmarem que algumas vezes a distinção entre

⁵[http] American Marketing Association (AMA, 2006).

⁶ICSC- International Council of Shopping Center (1992).

bens e serviços pode ser complicada, pelo fato de um serviço poder fornecer também um bem.

De forma a facilitar essa distinção, Lovelock e Wright (2001) esclarece que existem quatro características básicas do serviço que estão diretamente relacionadas e que afetam a elaboração de programas de marketing. Estas características são: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade, perecibilidade.

Intangível é algo que é experimentado, mas não pode ser tocado ou preservado. Nesse caso então, serviços não podem ser cheirados, vistos, tocados ou provados antes de serem comprados. O cliente possui apenas lembranças ou resultados. Enquanto em relação a um bem, o cliente possui objetos que podem ser usados, revendidos ou dados para outros.

Os serviços geralmente não podem ser separados da pessoa que os fornece. A produção e o consumo dos serviços se dão simultaneamente. Tanto a pessoa encarregada de prestar o serviço quanto o cliente são partes do serviço e afetam o resultado deste. A interação prestador de serviços-cliente é uma característica especial do marketing de serviços. Se o cliente está presente, ele causa impacto na própria qualidade do serviço. Como os clientes podem estar presentes na prestação de serviço, as expectativas dos clientes devem ser motivos de cuidado, pois os consumidores estão cada vez mais sensíveis ao tempo que despendem, e isso pode ser um fator crucial na avaliação da qualidade do serviço. Diferentemente, bens normalmente são produzidos por determinadas pessoas e vendidos por outras.

Os serviços também são altamente variáveis, pois dependem de quem os fornece, e de onde e quando são fornecidos. Nesse caso, os compradores de serviço conhecem essa variabilidade e se informam com outros compradores antes de tomar a decisão por um prestador de serviço. Empresas prestadoras de serviços podem tomar algumas providências visando o controle de qualidade. Primeiramente, investir em bons processos de contratação e treinamento. Recrutar os funcionários certos e oferecer a eles um excelente treinamento são providências fundamentais, independentemente do nível de habilidade dos profissionais. Depois se deve padronizar o processo de execução do serviço em todos os setores da organização. A última providência é o acompanhamento da satisfação do cliente por meio de sistemas de sugestão e reclamação, como o Serviço de Atendimento ao Cliente - SAC, pesquisas com clientes e comparação com os

concorrentes. Quanto à uniformidade nos serviços, devido à inseparabilidade e ao alto envolvido, cada serviço pode ser único, com uma possível variação de qualidade. Os bens, as variações na qualidade e as diferenças em relação a padrões podem ser corrigidas antes que os clientes comprem os produtos.

Serviços não podem ser estocados, isto é, só podem ser usados no momento em que são oferecidos. A perecibilidade dos serviços só é problema quando a demanda oscila, e não quando ela é estável. Um desafio importante em serviços é gerenciar a demanda e os custos resultantes de uma ociosidade, caso não exista, por exemplo, cliente para requerer um determinado serviço. Divergentemente do que foi mencionado anteriormente, bens podem ser colocados em estoque e usados num momento posterior.

Destacam-se melhor as características que diferenciam bens de serviços no quadro 2:

Quadro 2: Diferenças entre Bens e Serviços

Bens	Serviços
➤ Tangíveis	➤ Intangíveis
➤ Homogêneos	➤ Heterogêneos
➤ Produção e distribuição separadas do consumo	➤ Produção, distribuição e consumo são simultâneos
➤ Valor principal produzido em fábricas	➤ Valor principal produzidos nas interações (encontros) entre comprador e vendedor
➤ Um produto	➤ Uma atividade ou um processo
➤ Clientes normalmente não participam do processo de produção	➤ Clientes participam do processo de produção
➤ Pode ser mantido em estoque	➤ Não pode ser mantido em estoque
➤ Transferência de propriedade	➤ Não transfere propriedade

Fonte: Elaborado com base em Lovelock e Wright (2000)

Além disso, Boone & Kurtz (1998) acrescentam outra característica principal e importante na definição de serviços, conforme descrito a seguir, e alertam para dois subitens presentes na característica de variabilidade: a dificuldade de padronização e a variação da qualidade dos serviços.

Envolvimento: Os compradores geralmente estão envolvidos no desenvolvimento e distribuição dos serviços.

Sendo assim, pode-se afirmar que para os consumidores, os shopping centers se enquadram melhor na categoria de prestação de serviços, representando uma experiência única, baseada na percepção de cada indivíduo, com intensa subjetividade, cuja qualidade é de difícil mensuração e comparação.

Em suma, todos esses conceitos estão diretamente relacionados ao comportamento do consumidor que, segundo Solomon (2002), significam os processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou descartam produtos, serviços, idéias ou experiências para satisfazer suas necessidades e desejos.

Para Peter & Olson (2002) o comportamento do consumidor está associado a suas crenças e valores que refletem na sua percepção em relação a um produto, a um serviço ou a um estabelecimento.

Logo, diante dessas explicações, pode-se afirmar que Marketing de Serviços é a parte do sistema total de serviço em que a empresa mantém alguma forma de contato com seus clientes, desde a propaganda até a fatura; inclui contatos realizados no ponto de entrega (LOVELOCK e WRIGHT, 2001). Nos shopping centers isso não é diferente: ocorrem muitos contatos e comunicação com os clientes, e os funcionários devem saber gerenciar esses contatos.

Além disso, no Marketing de Serviços, o *mix* de marketing é composto por 8 componentes: elementos do produto, lugar e tempo, processo, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e educação, evidencia física, preço e outros custos do serviço. Tais componentes vão além dos 4P's originais de marketing, propostos pelo professor Jerome McCarthy, no início da década de 60 (KOTLER, 2001) sendo: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação). Todavia todos estes componentes propostos podem ser integrados aos quatro originais como, por exemplo, o P de pessoas que permeiam todos os quatro Ps (LOVELOCK e WRIGHT, 2001).

O Marketing de Serviços também destaca um fator essencial para esse trabalho: a satisfação dos clientes. Bateson e Hoffman (2001) consideram a forte lógica para a satisfação dos clientes como um propulsora-chave para empresas prestadoras de serviços, que deveriam adotar a medida de satisfação dos consumidores como uma ferramenta fundamental.

Mas ter um cliente satisfeito não garante sua fidelidade (KOTLER, 2000). Fidelidade, segundo Lovelock e Wright (2001), “é uma decisão voluntária de um cliente de continuar prestigiando uma empresa específica durante um período prolongado” (p. 150). O objetivo da fidelização é, então, reter os clientes, evitando que migrem para a concorrência, e aumentar o valor dos negócios que eles proporcionam.

Zeithaml e Bitner (2003) afirmam que as empresas devem direcionar o seu foco no cliente e fazem referência a um pesquisador importante na literatura de satisfação Richard Oliver, que afirma que a satisfação é resposta ao atendimento ao consumidor.

Para Zeithaml e Bitner (2003), também, a satisfação está diretamente relacionada com a qualidade em serviços, sendo essa qualidade um componente central das percepções dos clientes e fundamental para a determinação da satisfação do cliente.

A pesquisa dos autores Berry, Parasuraman e Zeithaml, (1994) adaptada por Albrecht e Zemke (2002), também contribuiu para a satisfação dos consumidores através do modelo SERVQUAL, no qual cinco fatores de desempenho são desenvolvidos como estratégias de serviços:

- Confiabilidade: capacidade de cumprir o prometido, com exatidão e segurança.
- Segurança: conhecimento e cortesia dos empregados e capacidade de transmitir confiança e certeza.
- Tangibilidade: Aparência física das instalações, aparência do pessoal e equipamentos.
- Empatia: grau de solicitude e atenção individual aos clientes.
- Suscetibilidade: disposição para ajudar os clientes e para reagir imediatamente às suas necessidades.

Tais atributos são pilares em empresas que frisam iniciativas de ouvir os clientes, o que é também essencial em um SAC.

A qualidade do serviço também influencia numa empresa e pode ser definida como avaliações cognitivas de longo prazo por parte dos clientes sobre a

entrega do serviço de uma empresa. Segundo Denton (1990), a mais poderosa ferramenta da percepção da qualidade global é o serviço prestado ao cliente.

A ampliação do conceito de qualidade do serviço também foi contribuída por Grönroos (1993) quando a apresentou em duas dimensões: qualidade técnica (o que o cliente recebe) e qualidade funcional (como o cliente recebe). Dessas duas qualidades percebidas, influenciadas pela imagem da empresa, resultaria a qualidade experimentada, e da comparação entre esta e a que o cliente esperava daria no resultado da percepção da qualidade. Analisar estas dimensões da qualidade, então, também pode ser importante para um shopping center.

Motta (2000) ainda ressalta que “cada serviço é diferente, assim como cada prestador de serviço” (p. 6). Numa analogia com o teatro e o amor, Motta (2000) diz também que as pessoas devem “servir com alma” e não seguir modelos de “como fazer”, mas sim dar preferência à “como pensar” (p. 7).

2.4

Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)

Atualmente, as empresas vêm passando por processos de globalização e concorrência de produtos e serviços, sendo necessário acompanhar o ambiente e suas mudanças. Além disso, o ambiente e as preferências dos clientes estão sempre em constantes mudanças também. Assim, o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) vem sendo visto como um potencial instrumento para promover a satisfação do consumidor.

De acordo com Chauvel (1999), o SAC é um canal de comunicação aberto pela empresa através do qual os consumidores podem expressar suas opiniões, reclamações, dúvidas, pedidos, sugestões e elogios.

2.4.1

Função do SAC

Os Serviços de Atendimento ao Cliente (SACs) têm recebido atenção cada vez maior no Brasil, principalmente, desde 1991, quando o Código de Defesa do Consumidor entrou em vigor. Na época, apenas 50 empresas no país

disponibilizavam este tipo de serviço (CHAUVEL, 1999). Hoje, mais de 1500 empresas oferecem aos seus clientes este canal de atendimento.

No caso brasileiro, a publicação do Código e, em seguida, a abertura do mercado aos importados, criaram um ambiente que levou muitas empresas a implantarem os serviços de atendimento, até então mais comuns em grandes empresas multinacionais. Os programas de qualidade, hoje desenvolvidos em muitas empresas no Brasil vêm na disponibilização de um canal de comunicação com o consumidor um instrumento para obter informações necessárias para melhor atender ao cliente (ZÜLZKE, 1997).

O comportamento do consumidor em relação aos fornecedores de bens e serviços que adquire tem sido tema de vários estudos, principalmente no exterior. A consolidação do “consumerismo” vem suscitando uma atitude por parte do consumidor cada vez mais exigente, demandando, por parte dos fabricantes de bens e serviços, uma postura atenta e voltada para a clientela. Neste sentido, torna-se evidente a importância da existência de um canal de atendimento ao cliente, pois é através do mesmo que os consumidores poderão manifestar-se e prover a empresa de informações valiosas (ISNARD, 1997).

O surgimento dos SACs dentro das empresas está relacionado aos movimentos internacionais de consumidores. No final da década de 1970, a iniciativa privada nos Estados Unidos, percebendo a pressão crescente desses movimentos, respaldados cada vez mais pelo Estado, tentou uma saída para o conflito, criando setores específicos para atender os consumidores (ZÜLZKE, 1997).

No Brasil, os SACs ainda representam uma inovação que, principalmente a partir do início da década de 1990, e com a implantação do Código de Defesa do Consumidor e a crescente competitividade, foi ganhando cada vez mais adeptos entre as empresas (CHAUVEL, 1999).

2.4.2

A contribuição do SAC para a organização

Diversos autores procuraram destacar a importância do SAC como fonte de informações valiosas para que a empresa melhore a qualidade de seus produtos e serviços, fortalecendo sua posição competitiva. Stauss (1992) destaca ainda que

essas informações são adquiridas a baixo custo, pois são fornecidas por iniciativa e, em alguns casos, às custas do consumidor. Segundo Jones e Sasser (1995), a habilidade de escutar o consumidor está no cerne de qualquer estratégia voltada no gerenciamento da satisfação do cliente. Assim, para adequar suas ofertas às necessidades dos consumidores, a empresa precisa conhecê-los o melhor possível.

A importância do SAC reside no fato de ser um importante canal de comunicação com o cliente, onde o mesmo irá poder colocar suas opiniões e reclamações. Fornell e Wernerfelt (1984) destacam o fato de que a função central do SAC é o processamento das informações dos consumidores, sendo que as mais importantes são as reclamações. Para Mitchell (1993), as reclamações funcionam como um controle de qualidade dos produtos fabricados. Ou seja, elas podem ajudar a reduzir as taxas de defeitos e fornecer um alerta precoce de problemas potenciais. Assim que a reclamação for feita, a fábrica pode acessar as informações sobre ela e descobrir rapidamente qual o código, o lote e o número da planta, do produto defeituoso, melhorando a eficácia da produção. Além disso, as informações obtidas pelo SAC mostram a qualidade do ponto de vista do consumidor. O fortalecimento da lealdade à marca é outro benefício que pode ser conseguido através do SAC.

Todavia, seu papel é mais abrangente do que só atender e registrar as reclamações. Os Serviços de Atendimento ao Cliente têm conquistado *status* estratégico nas empresas e, cada vez mais, chamado para si a tarefa de fidelizar clientes, e não apenas atendê-los (ABA, 2003).

De acordo com Zülzke (1997), os canais de atendimento ao consumidor têm a capacidade de proporcionar às empresas as seguintes vantagens:

- I. Estabelecer lealdade à marca, pelos aspectos de segurança transmitidos ao consumidor e marketing de serviços;
- II. Instituir um sistema de pesquisa diário;
- III. Estabelecer uma comunicação personalizada com o cliente;
- IV. Diferenciar a empresa frente aos concorrentes pela facilidade de acesso oferecida;
- V. Complementar o controle de qualidade com as percepções do usuário;
- VI. Atualizar os executivos sobre tendências dos consumidores;

VII. Evitar longos e desgastantes processos judiciais;

VIII. Permitir a constituição de bancos de dados.

A importância e o valor de dispor de um canal para captar as manifestações dos consumidores é cada vez mais objeto de consenso tanto entre as empresas (como mostra o crescimento espetacular do número de SACs em atividade no país), quanto entre os estudiosos da área de Marketing (CHAUVEL ET AL, 2005).

Na visão de Ruyter e Brack (1993), o gerenciamento das reclamações de consumidores é um importante instrumento para uma estratégia de marketing defensivo. Eles buscam diferenciar o marketing "defensivo" do "ofensivo". Este último ocorre quando os esforços de marketing da empresa são direcionados para tentativas de atrair novos consumidores. O marketing defensivo tem como objetivo minimizar a "rotatividade" de consumidores (ou, equivalentemente, maximizar a retenção de consumidores) através da proteção de seus produtos e mercados contra investidas por parte da concorrência. Como explicam os autores, muitas empresas operam em mercados maduros, ou mesmo em retração, nos quais é mais difícil e caro criar novos consumidores, na medida em que as diferenças de preço e qualidade entre os produtos se tornam menos evidentes. Além disto, a competitividade entre rivais domésticos e internacionais é crescente. Desta maneira, torna-se importante e lucrativo manter consumidores e aumentar sua frequência de compra.

Sellers (1988) afirma que consumidores contam as experiências ruins a duas vezes mais pessoas do que as experiências boas. Portanto, um consumidor insatisfeito pode abalar a imagem da empresa. Assim, simplesmente ouvir as queixas dos clientes pode aumentar muito a lealdade à marca - isto é, a tendência do consumidor de comprar de novo. Além de ouvir o cliente através de um canal de atendimento, outro aspecto que eleva o grau de lealdade do consumidor se volta no controle da eficácia do atendimento em si.

Consoante com Fornell e Wernerfelt (1987), o custo de criar novos consumidores pode exceder substancialmente o custo de manter um consumidor atual. Estes autores observam que o valor das reclamações se manifesta por servir tanto como um canal de comunicação, quanto como meio de dar à empresa a chance de reverter à insatisfação do consumidor e assim fidelizá-lo. De forma

errônea, em muitas empresas as reclamações são vistas como informação negativa, indicando performance, desempenho deficiente. Conseqüentemente, a diminuição ou minimização de sua frequência é um objetivo; grande parte das empresas luta para diminuir o número de queixas. Para muitos estudiosos tal visão é improdutiva, dado a dificuldade das empresas obterem um índice de 100% de satisfação dos seus consumidores a todo o momento. Nesse sentido, sempre existirá um consumidor insatisfeito, devido a uma variedade de causas. Na realidade, o que se propõe é que, através da maximização das manifestações dos consumidores (reclamações), a empresa terá a chance de recuperar a satisfação e a lealdade de um consumidor insatisfeito.

Segundo Sellers (1988), no princípio, os números telefônicos de discagem direta gratuita eram considerados sem seriedade; mas, hoje, mais da metade de todas as empresas com mais de US\$ 10 milhões de vendas os utilizam para lidar com reclamações, perguntas e encomendas, de acordo com a *American Management Association*⁷.

Fornell e Wernerfelt (1987) assinalam que estudos realizados nos departamentos de atendimento ao consumidor demonstram que a maioria das empresas não enxergam uma oportunidade no gerenciamento das reclamações dos consumidores. Ao contrário, com raras exceções, esta atividade é relativamente isolada dentro da empresa. Assim, o gerenciamento das reclamações aparece como uma fonte de lucros para a empresa, embora muitas delas fracassem ao não utilizá-lo em todo o seu potencial por não conectá-lo, sistematicamente, à estratégia de marketing.

Morris e Davis (1992) analisam que um bom serviço de atendimento ao consumidor pode representar uma importante ferramenta de marketing, especialmente em mercados em que o grau de qualidade e os preços de ofertas concorrentes são percebidos pelo consumidor como sendo muito parecidos.

Logo, os serviços de atendimento ao consumidor (SAC) também representam uma potencial ferramenta de satisfação do consumidor.

Chauvel (1999) destaca que “a satisfação do consumidor é um dos pilares do conceito de marketing” (p. 1). Também segundo Chauvel (2000) “A satisfação é uma resposta à determinada experiência. Ela resulta de um processo avaliativo

⁷[http] American Management Association, 2006.

que compara uma referência previamente existente aos efeitos decorrentes do ato de compra (...). A satisfação pode ser considerada como um estado psicológico, posterior a compra ou serviço e relativo. Essas três propriedades constituem a base do conceito de satisfação” (p. 34).

Segundo Motta (1999), satisfação é “o sentimento do cliente quanto ao atendimento de suas necessidades e desejos. Reflete o grau de consistência entre o que o consumidor espera de um serviço e o que percebe após seu consumo. Daí pode-se dizer que o que se mede na satisfação é o que o consumidor diz” (p. 2).

Duas outras teorias devem ser analisadas quando se fala em satisfação: a de equidade e a de desconfirmação.

Segundo Oliver e Swan (2001) equidade se refere à comparação entre a razão investimentos/ resultados, obtida por dois atores numa troca ou transação. Por exemplo, um salário compatível ao quanto o funcionário trabalha, relação comercial comprador e vendedor. Cada um terá seus investimentos e resultados, e se tudo acontecer de forma justa haverá equidade, do contrário, pode haver uma equidade positiva ou negativa.

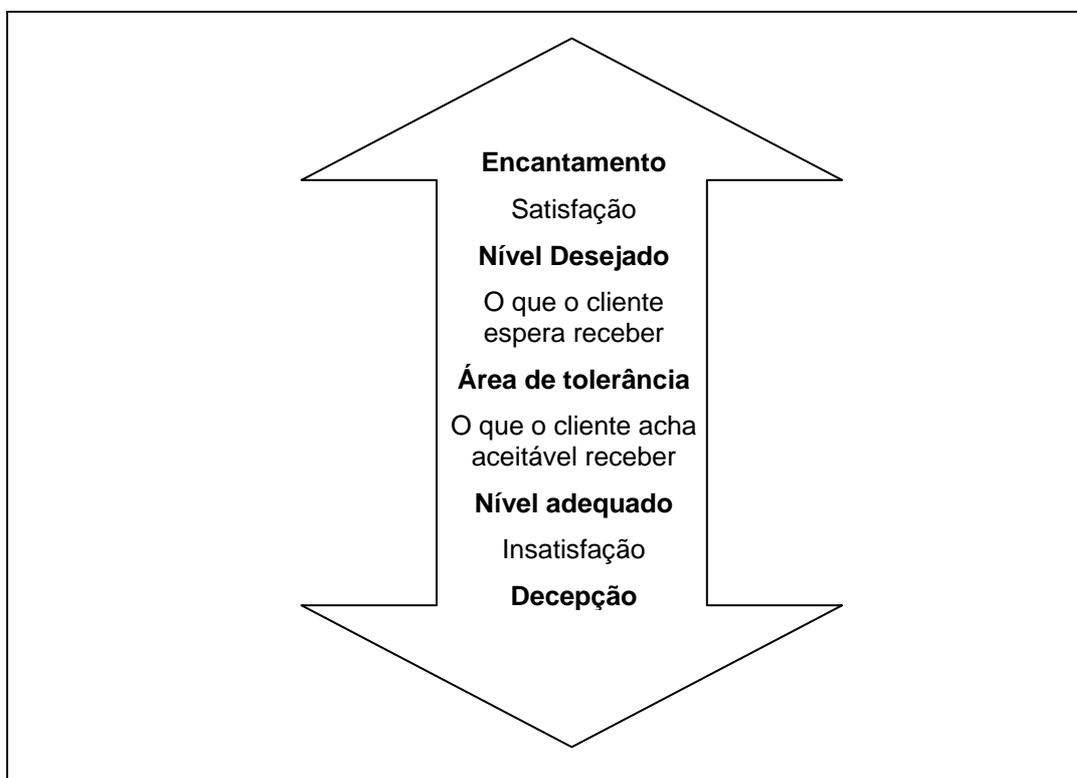
Em relações de troca, acredita-se que o processo da equidade acontece quando o consumidor forma a percepção de seus resultados e de seus investimentos e dos resultados e investimentos do vendedor. Acredita-se que o consumidor aplica uma regra de integração para relacionar os quatro elementos (resultado e investimento de cada parte – consumidor e vendedor). Na teoria tradicional da equidade, a regra de integração envolve duas etapas. Primeiro, o consumidor compara seus resultados aos seus investimentos, e então compara os resultados do vendedor e os seus investimentos. Em seguida, compara as combinações “resultado-investimento” dos dois. A partir disso, o comprador julga se a transação foi justa ou injusta (equidade ou iniquidade) (OLIVER e SWAN, 2001).

A desconfirmação diz respeito à relação entre o que é esperado pelo comprador e o acontecido após a transação. Antes de uma troca, o consumidor possui expectativas quanto à norma ou performance. Na medida em que o produto é utilizado ou o serviço é executado, o consumidor compara percepções de performance a esses padrões de comparação anteriores. Performance acima do padrão é classificada como desconfirmação positiva, enquanto performance

abaixo do padrão é classificada como desconfirmação negativa (OLIVER e SWAN, 2001).

A temática da satisfação, vista pelo ótica dos autores Berry e Parasuraman (1995), apresenta alguns níveis de expectativas que refletem as percepções do consumidor em relação a essa teoria, que são: nível desejado (que reflete aquilo que o cliente espera receber) e nível adequado (que reflete o que o consumidor acha aceitável receber). Entre esses dois níveis situa-se a área de tolerância. Acima dessa área o cliente é surpreendido e fica encantado. Na faixa de tolerância, o cliente se encontra satisfeito e, abaixo dela insatisfeito, conforme apresentado na figura 2:

Figura 2: Níveis de expectativas



Fonte: Berry e Parasuraman (1995)

Sabe-se que a melhor maneira de manter um cliente é tratá-lo bem e atender suas expectativas. Porém, por mais que as empresas se esforcem, é extremamente difícil atingir 100% de satisfação de seus clientes. Há sempre clientes insatisfeitos por uma variedade de causas. O emergente foco no marketing de relacionamento ressalta a “recuperação” destes clientes, isto é, consumidores insatisfeitos podem e

devem ser convertidos em consumidores satisfeitos, com a adoção de sistemas ou procedimentos exemplares de respostas às reclamações. Lidar com reclamações exige grande esforço da empresa, porque traz, em si, uma conotação negativa (SANTOS, 2004).

Chauvel (1999) menciona que nem todas as empresas usam as informações captadas pelo SAC para modificar seus produtos ou serviços para obterem mais satisfação dos clientes.

Em suma, o SAC deve ser visto nas empresas como um instrumento para melhorar a satisfação do consumidor, mas para isso é preciso que as empresas saibam lidar com o comportamento psicológico dos consumidores, principalmente quando se trata de reclamações dos clientes, e efetivamente utilize as informações captadas para melhor adequar sua oferta às expectativas dos seus clientes. Isso significa que o SAC deve trabalhar de forma integrada com o restante da organização, o que nem sempre ocorre (CHAUVEL, 2000 e 2000-1). A seguir, são examinados os aspectos relacionados à inserção do SAC na organização.

2.4.3

A inserção do SAC na organização

De acordo com Lancioni (1995), o ideal é que o SAC esteja diretamente subordinado à alta direção da empresa:

“As vantagens de uma subordinação direta são significativas quando comparadas a uma estrutura de subordinação indireta porque a informação passa diretamente aos tomadores de decisão, evitando elos humanos que têm potencial para perda de detalhes, distorções, etc” (p. 22).

Lancioni (1995) sublinha, também, que, quando o SAC está subordinado à média gerência, seu funcionamento corre o risco de “ficar à mercê dos grupos de gerentes intermediários que, com freqüência, consideram este serviço como um obstáculo” (p. 22).

Na opinião de Zülzke (1997), os SACs com foco em funções estratégicas, “por interagirem de uma forma mais intensa e ampla na empresa, estando presente nos processos decisórios relacionados ao consumidor, situam-se, preferencialmente, junto ao presidente” (p. 45).

Para equacionar o problema da inserção do SAC na organização, Zülzke (1997) e Lancioni, (1995) recomendam uma posição que garanta a autoridade formal do setor (subordinação direta ao primeiro escalão da empresa). Zülzke (1997) acrescenta a esse fator a “sensibilização dos executivos da empresa aos assuntos dos consumidores” (p.59). Segundo Chauvel e Gregório (2002) estes seriam os dois aspectos mais importantes na implantação de um SAC.

Arrusy (2002) coloca que para os empreendedores é imprescindível a conscientização da importância do serviço de atendimento ao consumidor, afinal, através de um *call center* bem organizado e elaborado, que fixe seus objetivos na satisfação do cliente e não em tempo gasto com ligações, é possível descobrir novas idéias e soluções para seus negócios, manter seus clientes ao invés de perdê-los para a concorrência e até descobrir os seus futuros executivos entre operadores de *call center*.

Entre as observações feitas por Arrussy (2002) a respeito de serviços de *call center*, pode-se tomar seus quatro pontos de abordagem como exemplos a serem seguidos quando se lida com o consumidor.

Mova *Call Center* para Sedes - Isso quer dizer que os setores de atendimento ao cliente devem estar localizados na própria empresa, e de seus superiores. No caso, do shopping, entende-se então que este setor deve estar ao mesmo tempo acessível ao cliente e próximo aos superintendentes, ou pessoas com poder de decisão.

Torne guardiões (servidores inteligentes) em caçadores de idéias - As sugestões dos clientes devem ser sempre levadas em conta, pois nelas podem estar as soluções para os possíveis problemas administrativos que o shopping venha a apresentar. Sendo assim, os atendentes devem estar sempre alerta e prontos a captar as novas idéias advindas das sugestões e reclamações dos consumidores do shopping.

Mantenha conversa - Se ao invés do tempo gasto com seus clientes, o atendente se preocupar mais com a satisfação deste, os resultados serão melhores para ambos os lados. O consumidor satisfeito voltará ao shopping para suas próximas compras, enquanto o insatisfeito buscará um outro shopping nas redondezas.

Encontre seu Diretor Geral futuro em seu *Call Center* - Os atendentes terão adquirido experiência e um maior entendimento deste que é peça fundamental

para qualquer shopping: o consumidor. Assim, no futuro este atendente poderá contribuir em outros setores da empresa, sempre levando esta bagagem e lembrando aos seus colegas que o segredo do sucesso reside na satisfação do consumidor.

Consoante com Chauvel et al. (2005), em algumas empresas a comunicação com o consumidor pode ser tratada estrategicamente. Isso é usado como uma ferramenta de relacionamento com o consumidor e se torna uma fonte de informação para a tomada de decisão.

A pesquisa de Chauvel et al. (2005) buscou identificar os fatores que favorecem ou inibem o uso das comunicações recebidas pelos SAC pela organização. Sendo assim, esta pesquisa tornou-se importante para o presente estudo, uma vez que utilizou as mesmas variáveis investigadas, tais como: Atribuições e histórico do SAC: quando foi criado, motivos da criação, objetivos e atividades; Composição e posição do SAC: posicionamento na estrutura empresarial, número de funcionários, treinamento e experiência profissional; Relações entre o SAC e os outros setores: participação em reuniões e processos de decisão de negócios; Registro e gerenciamento da comunicação com o consumidor: tecnologia usada, procedimentos, fluxogramas; emissão e distribuição de relatórios; Alteração de procedimentos e produtos gerados pela comunicação com o consumidor.

Vale destacar que os itens composição e posição do SAC dizem respeito aos números de níveis entre o SAC e o presidente da empresa, a composição do setor (número de funcionários e nível de escolaridade) e treinamento.

Os aspectos avaliados no item registro e gerenciamento da comunicação com o consumidor se referem ao sistema de registro utilizado pela companhia (sistemas e *softwares*), procedimentos (envio de requerimento para áreas via e-mail, telefone ou pessoalmente e fluxogramas) e relatórios (enviados para as outras áreas se for solicitado e para a gerência e presidência da empresa).

A referida estrutura de análise auxiliou a coleta e análise dos dados para o presente estudo e será utilizada no capítulo referente ao estudo de caso.

2.4.4

SAC em shopping centers

Cristine Barbosa, gerente de SAC do Shopping Grande Rio e da Aliansce⁸, afirma que quem não tem esse tipo de serviço (de SAC) fica para trás na administração de shopping centers, ressaltando assim, a importância do SAC nesse tipo de empreendimento⁹.

Pires e Pena (2004) apresentam um estudo de caso que aborda a ética empresarial de uma organização varejista, do setor de shopping centers, no relacionamento com os seus frequentadores (*shoppers*), via serviço de atendimento a clientes, por meio do construto teórico da *Business Ethics*, desenvolvido pelo pesquisador Lozano.

Os autores coletaram dados a partir de entrevista com gestores e aplicação de um questionário baseado nos indicadores 2003 ETHOS de responsabilidade social empresarial. Utilizaram-se, também, da análise de conteúdo do código de ética, regimento interno, missão empresarial e manual de atendimento ao cliente. Outros dados foram coletados por meio de observação sistemática, levantamento de dados junto ao SAC, pesquisa no PROCON e simulações de demandas de serviço junto ao SAC.

Com a pesquisa, concluí-se que as políticas de relacionamento da empresa com os *shoppers* que recorrem ao SAC estão revestidas da preocupação do grupo em melhorar a imagem da instituição junto a esse público. A empresa estudada mostrou-se mais atenta à sua responsabilidade civil no sentido de resguardar-se de eventuais problemas de ordem jurídica nas suas relações com o *shopper*, do que com a afirmação de valores e sua inserção nos processos administrativos do setor da empresa pesquisado.

Por outro lado, o estudo de Jesus (2002) analisa a gestão de relacionamento com o cliente, a multidimensionalização de mercado e gestão de marketing em shopping center. Tal estudo objetivou explorar as implicações que a confluência entre a Tecnologia de Informação e as práticas de Marketing trazem para a gestão

⁸Aliansce – associação entre a General Growth Properties (empresa com participação acionária em mais de 200 shoppings nos Estados Unidos) e a Nacional Iguatemi (empresa que mais cresceu no Brasil em administração de Shoppings) [http] Aliansce, 2006.

⁹Entrevista à autora e Revista ABRASCE, 2006.

do relacionamento com os clientes em um shopping regional da Bahia (o Iguatemi de Salvador).

Comparando com o estudo de Chauvel et al. (2005) a comunicação com o consumidor pode ser usada como uma ferramenta de relacionamento com o cliente e se tornar uma fonte de informação para tomada de decisão. No caso de shopping centers a comunicação com o cliente através do SAC também é uma ferramenta de relacionamento com os mesmos.

Tanto para Revista ABRASCE (2006), como para Chauvel (1999), desde da implementação do Código de Defesa do Consumidor no Brasil em 1991, mais empresas passaram a ouvir queixas e reclamações de seus clientes e resolvê-las. Este então é o papel dos Serviços de Atendimento aos Clientes (SACs) comuns a redes varejistas e centros comerciais. A implantação desse serviço nos shoppings cria uma comunicação maior entre cliente, lojista e administração que, por vezes, interfere para ajudar o lojista a solucionar um problema para o cliente.

Por mais que o shopping não tenha a responsabilidade direta sobre reclamações dirigidas às lojas, para não perder o cliente, a administração e muitas vezes o SAC de um shopping center medeia essa relação.

Os próximos depoimentos foram retirados da Revista ABRASCE (2006) e demonstram a importância do SAC em shopping centers.

Os profissionais de atendimento lidam mais com a emoção do consumidor como diz Rosangela Castilho, da EGEN “Quem vem ao shopping procura divertimento e lazer. Não quer se aborrecer. Nesse sentido, a colaboração dos lojistas é essencial. É fundamental que ele se preocupe com o treinamento de seus funcionários e em manter a serenidade no caso de uma reclamação” (p. 48).

Claudia Damázio coordenadora de SAC nos shoppings da administradora Renasce, acredita que os SACs têm a função de intermediar as questões entre clientes e lojistas: “Entramos em contato com a loja para tentar solucionar a questão ou explicamos ao cliente os argumentos da loja. O profissionalismo de nossos lojistas é um facilitador desse trabalho, pois existe muita receptividade e compreensão da importância de se atender plenamente às necessidades e anseios dos nossos consumidores” (p.49).

Em grandes shopping centers, visando os anseios dos consumidores bem como a satisfação desses, é cada vez mais comum o investimento no “espaço cliente”, que reúne a ouvidoria e uma área na qual o consumidor pode relaxar

entre uma compra e outra. Com isso, tem a finalidade também de proporcionar mais conforto aos clientes. Nos shoppings da Aliansce, esses espaços estão sendo implantados aos poucos. “Estamos implantando agora no Via Parque, no Rio de Janeiro. O cliente se sente importante quando é bem atendido e ali a conversa é olho no olho. Isso aumenta a quantidade de reclamações resolvidas”, acredita Cristine Barbosa, coordenadora de atendimento da Aliansce (p 49). Cristine Barbosa pretende investir gradativamente nesse tipo de espaço no Grande Rio, onde coordena o SAC deste Shopping também.

Os SACs em shopping centers também se tornam uma poderosa ferramenta de fidelização, pois orientam ações de marketing e auxiliam em outros pontos, como a comercialização. Confirmando a teoria de que os SACs têm conquistado *status* estratégico nas empresas e, cada vez mais, chamado para si a tarefa de fidelizar clientes, e não apenas atendê-los (ABA, 2003). Acabam funcionando como uma espécie de “auditoria informal”, pois o cliente leva para a administração problemas antes desconhecidos. Muitas sugestões dadas pelo cliente acabam virando procedimento-padrão dos shoppings. O interessante é que o cliente se sente mais próximo do empreendimento – e passa a dar mais sugestões. “Depois que construímos o novo fraldário do Nova América, no Rio de Janeiro, as mães vieram reclamar que não havia microondas para esquentar a mamadeira. É um caso óbvio. Instalamos o forno e fomos além: colocamos ainda um bebedouro, para que as mães possam se hidratar depois da amamentação”, conta Mariana Carvalho, diretora de marketing da Ancar (p. 50).

Ouvir o cliente é regra básica em SACs. Por isso, muitos empreendimentos estão fazendo reuniões mensais com grupos pré-selecionados de clientes, para discutir possíveis melhorias. No Carioca Shopping, isso está sendo implantado da seguinte forma: são selecionadas 15 pessoas moradoras da área de influência do empreendimento, de diferentes perfis, para que, por intermédio de debates, cada área do shopping seja avaliada. “É uma mesa redonda onde as pessoas fazem suas perguntas, dão sugestões e reclamam. Deu muito certo, pois os problemas mais simples são imediatamente resolvidos” diz Eliza Santos, gerente de marketing do empreendimento, administrado pela Saphyr (p. 50). Durante o tempo em que participa das reuniões, o cliente ganha descontos em lojas do shopping, como incentivo a compra.

O consumidor vira uma espécie de “olheiro” das lojas. “É mais uma maneira de ajudar o proprietário da loja que, por muitas vezes, não está em contato direto com o cliente”, opina Mariana Carvalho, da Ancar. É possível saber ainda que tipo de operação o cliente deseja no shopping. “Muitas vezes há sugestão de implantação de lojas. Se a sugestão do consumidor vai ao encontro do resultado de nossas pesquisas, é enviada ao comercial”, cita Mariana Carvalho (p. 50).

Mais do que relacionamento, os serviços de atendimento ao consumidor foram sendo percebidos como uma ferramenta de marketing capaz de trazer ganhos diferenciais. E a tecnologia vem auxiliar essa comunicação. É possível segmentar, nas listagens de e-mail, para qual público se deseja falar: pais com filhos pequenos, pais de adolescentes, mulheres, homens etc. O fundamental, em um SAC, é que, em caso de reclamação, a resposta seja rápida. No máximo, em 24 horas. Além disso, é possível fidelizar o cliente por meio da montagem de *mailings* direcionados. A gerente de marketing do Carioca Shopping acredita que: “Pode ser mais barato manter o cliente fiel do que conquistar novos. Nosso shopping tem apenas cinco anos e, na área de influência terciária, há dois shoppings mais consolidados. Para fidelizar, as compras de conveniência têm que ser feitas aqui mesmo. E isso é conseguido por meio de um bom *mix* e aprimorando cada vez mais o atendimento ao cliente” (p. 50).

Além disso, o treinamento das equipes de venda está diretamente ligado a excelência de atendimento. Apesar do esforço dos empreendedores no auxílio aos lojistas – promovendo palestras e práticas de treinamento – o alto *turnover* do setor é prejudicial. “A profissão de vendedor não pode ser temporária”, relata a diretora de marketing da Ancar (p. 50).

Outra crítica possível é a falta de geração de conhecimento na área de ouvidoria: geralmente são profissionais de marketing que acabam migrando para essa atividade. Não existem MBAs especializados ou cursos de treinamento específicos para as equipes que trabalham nas ouvidorias. Para os Grupos Multiplan e Aliance, o SAC é parte fundamental de sua estratégia de marketing e, por isso, pretende continuar a investir no departamento.

“O serviço de atendimento ao cliente tem papel estratégico na construção de nossas marcas. Queremos fidelizar tanto o cliente como o lojista” sentencia Cláudia Damázio, coordenadora de SAC dos shoppings do Grupo Multiplan. “O

grande desafio neste momento é antecipar tendências, criando mecanismos de aproximação com o consumidor, e lançar novidades para aperfeiçoar o serviço”. O Manual do Lojista, o Manual do SAC, o portal da Multiplan e os mecanismos de CRM (*Customer Relationship Marketing*) são passos na busca da melhoria do relacionamento com todos os nossos clientes”.¹⁰

Tanto Claudia Damázio como Cristine Barbosa, que já trabalharam juntas no gerenciamento do SAC do BarraShopping, afirmam que o sucesso de um bom atendimento nesse serviço também está no sorriso: “o sorriso dos funcionários é fundamental na hora de atender o cliente”, aponta Claudia Damázio. “a simpatia é a chave do atendimento”, alerta Cristine Barbosa¹¹.

¹⁰Entrevista à autora, 17 de Janeiro de 2006 e Revista ABRASCE, 2006, p. 51.

¹¹Entrevista à autora, 17 de Janeiro de 2006.