

## Área Temática –

### **Título do trabalho - Padrões de relações de práticas gerenciais: Um estudo exploratório em empresas localizadas no *Shopping Recife***

#### **AUTORES**

##### **TANIA NOBRE GONÇALVES FERREIRA AMORIM**

Universidade Federal de Pernambuco

tanobre@gmail.com

##### **ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO**

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

aldocallado@yahoo.com.br

##### **ANTÔNIO ANDRÉ CUNHA CALLADO**

Universidade Federal de Pernambuco

andrecallado@yahoo.com.br

#### **Resumo**

Os *shopping centers* são um modelo de organização moderna, com nova forma de constituição, funcionamento e resultados. São lugares de convivência social, pois as pessoas não vão ao *shopping center* apenas para comprar, mas para passear e fazer novas amizades. Os *shoppings* surgiram no Brasil na década de 60. Em 2008 existiam 381 *shoppings* em operação, 65.500 lojas e mais de 720.890 empregos diretos. Além de representarem 18,3% das vendas do varejo nacional e por 2% do PIB. O *Shopping Recife*, foco deste estudo, é o maior e mais antigo de Pernambuco, com alto fluxo de consumidores. É formado por: 9 lojas âncoras, 6 mega lojas, 410 lojas satélites, área construída de 142.310 m<sup>2</sup>, 6.300 vagas para veículos e 4 praças de alimentação. Objetivou-se investigar a estrutura de relações entre práticas gerenciais no âmbito das empresas localizadas no *Shopping Recife*. Foi utilizada uma abordagem metodológica multivariada considerando três perspectivas distintas e complementares entre si: análise de agrupamentos, análise da disposição espacial das variáveis através do escalonamento multidimensional e análise fatorial. Os resultados obtidos a partir das três abordagens metodológicas foram consistentes entre si, apontando evidências empíricas significativas referentes à existência de relações entre algumas das práticas gerenciais investigadas.

#### **Abstract**

The shopping centers are a model of modern organization, with new form of construction, operation and results. They Are places of social coexistence, because people do not go to the mall just to buy, but to walk and make new friends. The malls have emerged in Brazil in the 60s. In 2008 there were 381 shopping malls in operation, more than 65,500 stores and 720,890 direct Jobs, representing 18.3% of retail sales of domestic and 2% of PIB. The Shopping Recife, focus of this study is the largest and oldest of Pernambuco, with a high flow of customers. It consists of: 9 anchor stores, 6 mega stores, 410 shops satellites, constructed area of 142,310 m<sup>2</sup>, 6,300 parking spaces and 4 recreation and food places. The objective was to investigate the structure of relationships between management practices within the companies located in the Shopping Recife. We used a multivariate approach considering three

different and complementary perspectives: cluster analysis, analysis of the available space of variables through factor analysis and multidimensional scaling. The results from three methodological approaches were consistent with each other, showing empirical evidence for the existence of significant relationships between some of the management practices investigated.

**Palavras-chave** – Estratégias, Práticas Gerenciais, Shopping Center

## 1. Introdução

Os *shopping centers*, modelo de organização moderna, representam uma nova forma de constituição, funcionamento e obtenção de objetivos, produzindo resultados inesperados e impressionantes. Surgiram nos países do primeiro mundo, mas conseguiram construir, um poderoso reduto de comércio e lazer. Não são apenas um aglomerado de lojas, mas um local que busca criar um ambiente agradável, com diversas opções de entretenimento e serviços ao cliente, além de compras. A busca é de manter o cliente por mais tempo no seu interior, bem como, fazê-lo voltar em outras oportunidades, devido a grande variedade de opções e pela boa sensação proporcionada.

Underhill (2004) define os *shoppings* como ambientes capazes de preencher as necessidades e anseios dos consumidores. Para ele são lugares de convivência social, pois as pessoas não vão ao *shopping center* apenas para comprar algo, mas também para passear e fazer novas amizades. Jones (1994, p.103) salienta que o tempo de permanência no *shopping* exerce influência sobre o quanto se gasta, pois “quanto mais tempo o frequentador lá permanecer, mais dinheiro ele gasta.”

Segundo Stewart (2000, p.5) o lojista que desejar se instalar em um *shopping center* deve analisar adequadamente uma série de aspectos relevantes, que podem ser determinantes para o sucesso ou fracasso do negócio. “É de fundamental importância que o lojista conheça o empreendimento, empreendedores e administradora, avalie a concorrência e constate a adequação de seu produto ao público frequentador... O negócio é de risco, e naturalmente nem todos serão bem-sucedidos. Não há espaço para amadores: no varejo só sobreviverão aqueles que forem competentes e profissionais.”

Já Bienenstein (2001) afirma que um *shopping center* é um empreendimento imobiliário de grande porte, requer um volume considerável de recursos para sua realização, e assim, exige, desde a sua concepção, de todo um sofisticado conjunto de técnicas e estratégias de planejamento.

Um *shopping center* convencional é composto por lojas de segmentos variados, praças de alimentação, áreas de lazer e serviços. Possui geralmente lojas âncoras, que funcionam como força de atração do público consumidor. As lojas são locadas por comerciantes, mediante o pagamento de luvas e ainda é estipulado pelo administrador do *shopping* um aluguel mínimo e um percentual sobre o faturamento da loja. As lojas também podem ser próprias, porém, sempre haverá uma administração central que o administrará e o promoverá (SLONGO & MEIRA, 1999).

Vários segmentos do mercado foram “obrigados” a se associarem a esta nova forma organizativa, oriunda de áreas completamente diferenciadas em seus objetivos constitutivos. Inesperadamente, se viram como impelidos a essa associação, como a exemplo da área de saúde e filantrópica, para poderem atingir um público mais abrangente e, ao mesmo tempo, muito característico. Até mesmo o poder público já se rendeu aos seus “encantos”, colocando postos de atendimento e informações no seu ambiente. Hoje, muitos outros tipos de pequenos serviços estão sendo incluídos no grande elenco que é oferecido por esses centros comerciais.

Lengler e Cavedon (2002, p.4) afirmam que “os *shopping centers* são recriações do mundo; seu interior simula um mundo perfeito, sem intempéries e protegido da criminalidade que assola seu exterior.” O que se busca no *shopping* é reproduzir um ambiente em que os clientes não se sintam fechados e restritos ao mundo do consumo, mas um ambiente mais natural e acessível não só ao consumo, mas ao lazer, voltado para todas as idades e a

reprodução das áreas agradáveis de convivência social, como em qualquer cidade acolhedora.

A população carente por segurança, em sua vida pessoal e principalmente nas opções de lazer, foi perfeitamente envolvida por essa nova opção de serviços oferecidos de forma conjunta, principalmente em termos de praticidade, beleza e eficiência mercadológica. Os *shopping centers* buscam possibilitar ao cliente um grande leque de opções, desde os pequenos serviços, que antes existiam nas esquinas das pequenas cidades brasileiras como engraxate e pequenos consertos, aos mais sofisticados produtos em termos de design e tecnologia (AMORIM, 1999).

Quase metade dos consumidores não compra nada quando visita um *shopping*. Do total de pessoas que circulam pelo *shopping*, segundo Lengler e Cavedon (2002), 38% vão direto a uma loja comprar determinado produto e 46% visitam somente para olhar os produtos, pesquisar preços ou verificar se naquele lugar existe o que precisam.

O cliente que circule por um *shopping* várias vezes ao ano, pode constatar que muitos são os lançamentos de produtos e serviços que lá ocorrem como: novos veículos automotores, pesquisas de opiniões, novos serviços de telefonia do governo ou privados, eventos musicais com sinfônicas, orquestras e shows populares são oferecidos aos visitantes. São também comuns eventos comemorativos de datas importantes para o país e região como: dia do aviador, semana da pátria, semana do exército, festejos locais e regionais como as festas juninas, principalmente nos *shoppings* do nordeste.

Tudo isso, sem contar com as datas de apelação comercial normais, como dia dos pais, das mães, das crianças, Natal, Ano Novo, Páscoa, etc., quando há uma verdadeira conjunção de esforços de cada uma das organizações participantes do *shopping*, bem como do próprio condomínio, em termos de decoração, opções de recreação e lazer, para adultos e crianças, associadas, é claro, a grandes campanhas promocionais que elevem o consumo, de forma irresistível, aos clientes.

O objetivo deste artigo então é investigar a estrutura de relações entre práticas gerenciais no âmbito das empresas localizadas no *Shopping Recife*. Inicialmente, foi estudada a dinâmica de relações entre os aspectos referentes às informações inerentes às estratégias que foram investigadas e posteriormente foi operacionalizada a partir da análise de agrupamentos para caracterizar a hierarquia de interações dinâmicas existentes entre as variáveis consideradas. Para a identificação da estrutura natural de relações entre as diversas práticas gerenciais referentes às informações oriundas das estratégias das empresas de investigadas, esta pesquisa considerou uma abordagem multivariada

## **2. Organização Administrativa dos *Shopping Centers*: uma visão geral**

A forma de organização de um *shopping center* pode variar segundo seus objetivos, localidade e porte. Normalmente funciona como um condomínio em que participam diversas empresas diferentes. Neste novo contexto organizacional atual, identificamos que inúmeras organizações se inter-relacionam, concorrem entre si, sobrevivem, desenvolvem-se e morrem. Pequenas, médias, grandes e multinacionais convivem e disputam a atenção de seus clientes, de forma organizada e ao mesmo tempo comunitária e competitiva. Além disso, novas formas de publicidade e propaganda evoluíram com crescimento dos *shopping centers*, bem como novas formas de associações societárias e de divisão de custos, em prol de uma harmonia em termos de oferta que estão à disposição do cliente.

Uma visão histórica do surgimento e crescimento dos *shoppings* nos sugere que no início de suas atividades, muitas das lojas eram fruto de esposas desgostosas com suas atividades domésticas, em busca de um novo sentido para suas vidas e uso do capital disponível dos maridos. Era o reduto das antigas “butiques” que se especializaram em roupas e acessórios, evoluindo, quando se agruparam em “galerias” e terminaram por participar da criação desse fenômeno de vendas e visitas de consumidores, em todo o mundo (AMORIM, 1999).

Hoje, os condomínios que administram os *shopping centers* exigem uma experiência administrativa e resultados de suas organizações, sob a forma de rateio dos custos operacionais e principalmente promocionais, já que parte dos lucros obrigatoriamente irão para a administradora do *shopping* – real proprietária, que investiu para construí-lo e se empenhará para mantê-lo valorizado e rendendo os melhores níveis de retorno ao seu investimento. Os espaços ociosos são rapidamente substituídos por novos negócios, amplamente analisados pelos administradores, quanto ao seu potencial estratégico e expectativas de sucesso.

A legislação brasileira possibilita o direito automático à renovação de um contrato comercial de locação, então isto significa na prática que, o convívio com um locatário lojista cumpridor de suas obrigações contratuais será longo, em um *shopping center*. Segundo Rique (2000, p.3) “As relações de empreendedores e lojistas de *shoppings centers* por todo Brasil, primeiro, quanto mais transparentes forem, melhor. Segundo, existem muito mais pontos de convergência do que de divergência”. O lojista espera que o *shopping* o trate como merece, segundo o autor - como um rei, ou seja, venda bem, tenha um bom marketing, baixos custos e, em suma, que a loja dê lucro. O empreendedor da administradora do *shopping* espera que o lojista traga uma boa clientela, cuide bem do seu negócio e pague em dia o valor por ele estipulado. Neste ponto fica claro que basicamente, o que é bom para um é bom para o outro.

Isso nos leva a pensar que ocorreu uma evolução do conceito de administração de condomínio a partir dos *shoppings*: não existe apenas um único proprietário, mas vários. As ações não são individuais, mas em grupo. O grupo de empresários participante de um *shopping center* se submete a regras contratuais rígidas, além do que, divide parte do seu faturamento com a administradora, mas em contrapartida, usufrui de diversas vantagens desse condomínio e das campanhas promocionais, conjuntamente.

O primeiro *shopping center* surgiu no Brasil na década de 60, em São Paulo, mais de 15 anos após seu surgimento nos Estados Unidos, segundo a ABRASCE - Associação Brasileira de *Shopping Centers* (2000). Na década de 90, o Brasil tornou-se o quinto país no mundo, em termos de número de *shopping centers*, com mais de 150 unidades afiliadas. 45% dos *shoppings* no Brasil têm lojas âncora, de grande porte, renome nacional e internacional, dentre elas destacam-se as Lojas Americanas, Riachuelo, C&A, além dos hiper e supermercados também desempenhando papel preponderante na ancoragem dos *shoppings*. Em média, as lojas âncoras ocupam 42% da área total dos *shoppings*. Nas capitais, essa média cai para 36%, enquanto no interior aumenta para 57% (ABRASCE, 2000).

Os *shoppings* têm, em média, 145 lojas satélite, ocupando mais de 10.000 m<sup>2</sup>. Em média de 1.800 a 2000 empregos diretos são gerados por *shopping*. O principal segmento é o de vestuário, em média com 34% do total das lojas. Artigos diversos e alimentação são os outros dois segmentos predominantes. As redes locais ocupam em média 41% da área dos *shoppings*. Em seguida vêm as cadeias nacionais, com 24%, e as regionais, com 16%. As internacionais ainda estão restritas a 2% e se concentram intensamente, no ramo de alimentação. 96% dos *shoppings* brasileiros possuem lojas de serviço, mas ainda em pequeno número, numa média de 8 a 10 lojas, predominantemente bancos, caixas eletrônicos, lotéricas,

cabeleireiros, foto revelação e lavanderias. O lazer está presente em 91% sendo as salas de cinema a diversão mais constante (ABRASCE, 2000).

Segundo a associação nacional, os custos condominiais também são uma preocupação para empreendedores de *shopping centers*, variam em função de uma série abrangente de fatores - impostos, seguros, manutenção, segurança, limpeza, energia, despesas da administração - e, até entre shopping de uma mesma cidade, com perfis parecidos, pode haver uma diferença de mais de 100% no valor por metro quadrado.

No Brasil, segundo dados da ABRASCE (2009) existem 381 *shoppings* em operação, e menos da metade são filiados ela. Total de 65.500 lojas, sendo 2.030 lojas âncora e 2.200 cinemas. Em 2008, o setor gerou mais de 720.890 empregos diretos. 18,3% das vendas do varejo nacional e por 2% do PIB. A distribuição geográfica dos shoppings no Brasil reflete o nível de desenvolvimento regional no país, como disposto no quadro 1.

**Quadro 1: Distribuição geográfica dos shoppings centers no Brasil.**

<b>Participação por Região 2009</b>			
<b>Regiões</b>	<b>Nº de Shoppings</b>	<b>% do Total</b>	<b>ABL</b>
Norte	10	3%	262.220
Nordeste	52	14%	1.220.527
Centro-Oeste	35	9%	719.912
Sudeste	210	55%	5.249.190
Sul	74	19%	1.323.811
<b>Total</b>	<b>381</b>	<b>100%</b>	<b>8.775.660</b>
(*) Comparado à 2008			

Fonte: ABRASCE, 2009

Segundo a ABRASCE (2009) a indústria de *Shopping Centers* do Brasil apresentou um faturamento de R\$64,6 bilhões em 2008, sendo um crescimento de 11% quando comparado com o ano anterior, reflexo da maturidade dos empresários, investimentos estrangeiros e aumento no número de *malls*, que foram mais 13 só em 2008 e somam 8,8 milhões m2 de Área Bruta Locável (ABL), em todo o Brasil. Especificamente em relação a Pernambuco, local onde foi desenvolvida a presente pesquisa, são em 2008, 9 *shopping centers*, com uma área de 249.125 ABL e proporcionam 20.210 empregos diretos. Comparando com os estados vizinhos da Paraíba, são apenas 4 unidades, 96.991 de ABL e 8.083 empregos; e Rio Grande do Norte são 6, 127.880 de ABL e 10.657 empregos.

O impacto da instalação de um *shopping center* em uma localidade é enorme, nos mais variados segmentos, desde a arrecadação de tributos ao crescimento dos postos de emprego. Eles também devem fazer parte do planejamento estratégico do município, uma vez que influenciam positivamente na valorização imobiliária de área próximas, segundo pesquisa divulgada pela ABRASCE (2009).

Existem vários tipos de *Shopping Centers* no tocante ao porte e objetivos, segundo a ABRASCE (2000):

- SHOPPING REGIONAL - fornece mercadorias em geral, predominância de vestuário, e serviços completos e variados. Suas atrações principais são âncoras tradicionais, lojas de

departamento de desconto ou hipermercados. É geralmente fechado, com as lojas voltadas para um *mall* interno.

- SHOPPING COMUNITÁRIO - geralmente oferece um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras mais comuns estão os supermercados e lojas de departamentos de descontos. Encontram-se varejistas de "off-price" vendendo os mais variados itens.
- SHOPPING DE VIZINHANÇA - projetado para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores. Tem como âncora um supermercado. A âncora tem o apoio de lojas oferecendo outros artigos de conveniência.
- SHOPPING ESPECIALIZADO - Voltado para um mix específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis.
- OUTLET CENTER - Consiste em sua maior parte de lojas de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas de "off-price".
- FESTIVAL CENTER - Está quase sempre localizado em áreas turísticas e é basicamente voltado para atividades de lazer, com restaurantes, fast-food, cinemas e outras diversões.

Segundo Paiva e Mageste (2008) os *shopping centers* precisam ser criativos para atender da melhor forma os clientes, pelo horário de funcionamento e abrindo inclusive em domingos e feriados, promovendo eventos, atividades culturais e outras atrações que sejam capazes de despertar interesse. Além disso, a noção de tempo é distorcida, não havendo degradação, e a iluminação, a sonorização e a climatização intencionalmente deixam impressões de um “mundo perfeito”. Assim, Giovannetti (2001) defende que os chamados “templos do consumo” podem ser enxergados como “templos sociais”.

A função gerencial em uma organização, estudada por inúmeros autores desde Taylor e Fayol, com seus estudos da Administração Científica, evoluiu e vem demonstrando uma diversidade de papéis, com exigências técnicas, comportamentais e sujeita à burocracia vigente, em sua realidade e época, além das dificuldades do processo decisório, alinhados à cultura organizacional e local, como destacadas nos estudos de Weber, Blau e Scott, Selznick, Simon, Stewart, Drucker, dentre tantos outros. Reed (1997) já sintetizava três perspectivas de investigação e análise da gestão: dimensão técnica, referente à gestão como um instrumento racionalmente concebido e utilizado para manter a coordenação das ações sociais; a dimensão política, em que a gestão é um processo social direcionado para a regulação de conflitos; e a dimensão organizacional, que abre espaço para o questionamento dos aspectos institucionais, estruturais e políticos no interior das organizações. Estudos mais recentes como os de Motta (1991, citados por Paiva e Mageste, 2008) em relação à ação gerencial, salientam outras dimensões e um conjunto de habilidades relacionadas ao trabalho do gestor: organizacional, interpessoal e individual.

Assim, a função gerencial é abrangente e exigente, mas ao mesmo tempo ambígua e contraditória nas suas exigências perante as ações e decisões gerenciais. Willmott (2005) lembra que o gerente é contratado para organizar e controlar o processo de trabalho dos outros, direcionando-os para as prioridades capitalistas, se este for o objetivo organizacional.

A gestão das lojas satélite nos *shoppings* fica a cargo de seu proprietário, embora que seguindo as diretrizes traçadas pelo condomínio. O número de funcionários por loja varia de acordo com seu porte, mas estão em torno de 10, e 20 nas de maior porte. Essas lojas em sua maioria são geridas por funcionários que têm segundo grau completo e experiência no varejo, como foi detectado por Amorim (1999) e Paiva e Mageste (2008). Portanto, normalmente o nível de escolaridade tanto dos gestores como dos funcionários é baixo. A rotina de trabalho é exigente, devido ao horário de funcionamento, normalmente das 10h às 22h, e em todos os dias da semana, incluindo alguns feriados.

Os autores salientam também que além da pouca qualificação existem outras dificuldades na atuação gerencial nos *shoppings* pelo ritmo incansável; variedade e fragmentação das atividades em virtude dos diversos públicos com quem trabalham; valorização da comunicação verbal; metas organizacionais, dentre outras. Brandão Júnior *et al* (2008) afirmam que seus estudos mostraram uma baixa identificação com o tipo de trabalho realizado no comércio e esses trabalhadores percebem seu trabalho como mera fonte de subsistência. A profissão de vendedor, uma das mais antigas da história da humanidade, sequer é percebida por muitos deles como uma opção de carreira.

Nesses estudos então, o papel gerencial parece não estar claro para a maioria dos entrevistados, em termos de sua amplitude, profundidade e complexidade, estando fortemente relacionado a características pessoais e a manutenção de relacionamentos, numa visão fragmentada da função gerencial, como Melo (1999) também identificou em seus estudos.

### 3. O Shopping Recife

O *Shopping Recife* é o maior e mais antigo do Estado de Pernambuco. É também o mais procurado pelos lojistas, segundo dados da revista da ABRASCE (2000). Os lojistas fazem “fila” nos *shopping centers* de Recife com o firme propósito de conseguir espaço para instalar seus empreendimentos. Os empresários justificam uma longa espera, pelo argumentando de que o sucesso da loja está ligado ao “ponto comercial” escolhido e por isso, a preferência pelos *shoppings*, com alto fluxo de consumidores garantido.

O *Shopping Recife* é formado por: 9 lojas âncoras, 6 mega lojas, 410 lojas satélites, área construída de 142.310 m<sup>2</sup>, terreno de 195.841 m<sup>2</sup>, estacionamento para 6.300 veículos, 4 praças de alimentação – com 57 lojas e 1.678 lugares, 10 salas de cinema, 17 restaurantes, Mc.Donald Drive Thru, Lava-jato, etc. Suas lojas atendem aos mais variados ramos de atividades, conforme quadro 2.

**Quadro 2: Lojas do Shopping Recife por Ramo de Atividade**

Acessórios p/carros/motos	Acessórios p/ decoração	Farmácia de manipulação
Alimentos regionais e naturais	Armarinho	Fast food
Artigos de couro e viagem	Artigos infantis	Galeria de arte
Artigos para esporte	Artigos para festa	Jóias e relógios
Bijuterias	Bolicho	Livraria/papelaria
Bolsas e cintos	Bomboniere	Louças/cristais/pratarias
Brinquedos	Café	Moda praia
Calçados em geral	Calçados femininos	Perfumaria e cosméticos
Calçados infantis	Calçados masculinos	Presentes/importados
Cama, mesa e banho	Cervejaria	Restaurante fast food
Cine, foto e som	Cinemas	Sorveteria
Colchões	Discos e fitas	Surfwear
Diversões eletrônicas	Eletrrodomésticos	Tapetes e cortinas
Farmácia/drogaria	Pet shop	Telefones e acessórios
Floricultura	Restaurante	Vestuário feminino



Informática	Serviços	Vestuário masculino
Lingeries/meias	Supermercado	Vestuário especializado
Lojas de depts e variedades	Tabacaria	Vestuário infanto-juvenil
Moda íntima	Tecidos	Vestuário unissex
Óticas		

Fonte: *Shopping Recife*

Segundo dados divulgados na Internet, através da página do *Shopping Recife*, ele foi o primeiro da região norte/nordeste, inaugurado em 1980. A inovação e a ousadia que levaram à sua criação permanecem como marca registrada dos empreendedores. Depois de passar por três expansões, a última em março de 1998, transformou-se no primeiro *megamall* da região e é um dos maiores do país em área de lojas. Oferece à sua clientela os seguintes serviços e condições:

a) Alameda de serviços, com 14 lojas dos mais variados segmentos como: conserto de roupas, bordados e aviamentos, consertos de jóias e relógios, loteria, produtos regionais, produtos naturais e light, chaveiro e carimbos, lavanderia, telefonia celular, correios, modeladores ortopédicos, fardamento profissional.

b) Estacionamento com 5.000 vagas e ainda, um edifício-garagem com 1.300 vagas e 32.000 m<sup>2</sup> de área construída;

c) Segurança: que usa tecnologia de última geração, aliada a equipes capacitadas, tornando-o uma referência em segurança de grandes espaços comerciais. O sistema é formado por um circuito fechado de televisão, composto por câmeras distribuídas por pontos estratégicos. No total, cerca de 250 pessoas - entre fiscais de *mall*, controladores de tráfego, operadores, bombeiros e patrulheiros, trabalham para garantir a segurança dos clientes e lojistas;

d) Movimento de clientes: mais de 90.000 pessoas circulam, por dia;

e) Energia: é o segundo maior consumidor de energia de todo o Estado de Pernambuco. Possui três sub-estações, atendendo às lojas e à área comum do mall. Para manter toda essa estrutura em funcionamento, são gastos 3 milhões de kilowatt/hora (KWH), que seriam suficientes para abastecer uma cidade com 300.000 habitantes, como Olinda - PE ou Campina Grande - PB;

f) Refrigeração: para manter a temperatura ambiente sempre em 24° C tem um sistema de refrigeração que promove a renovação permanente do ar em circulação.

g) Publicidade: as campanhas publicitárias, ações promocionais e estratégias de marketing são definidas pela Associação dos Lojistas do *Shopping Center Recife*. As ações promocionais atraem um público cativo e crescente; várias delas já se integraram ao calendário permanente: a Festa da Boa Idade; o Shopping Mulher; a Feira de Ciências, e o Shopping Turismo. Promove ainda eventos culturais, recreativos e promoções, em datas especiais como Carnaval, São João, Natal, Dia das Mães, dos Namorados e dos Pais;

h) Contato direto com o cliente: dispõe de um moderno sistema de atendimento ao cliente, denominado “Conte pro Shopping”, desenvolvido através de terminais onde o cliente tem oportunidade de sugerir, comentar ou elogiar. Além disso, realiza pesquisas sistemáticas para medir o grau de satisfação da clientela, desenvolvendo ações para atendê-la, cada vez melhor;

i) Assistência social e relacionamento com a comunidade: O Instituto *Shopping Recife* foi criado em final de 2007, resultado do amadurecimento das discussões internas em torno da sua função social e sua relação com a comunidade do entorno. Tem como Missão “Participar do desenvolvimento social do entorno do Shopping Recife, estimulando a co-

responsabilidade dos segmentos da sociedade, apoiando e implementando projetos que promovam a melhoria da qualidade de vida da população”. Seus projetos buscam o apoio às organizações sociais de Entra Apulso; a formação para o mundo do trabalho, capacitação profissional e qualificação dos empreendimentos comunitários e apoio à formação educacional.

#### 4. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa foi operacionalizada no âmbito das empresas localizadas no *Shopping Recife*. A partir deste ponto de partida, foi estabelecido o universo da pesquisa. Conforme afirma Silva (2006), universo é um conjunto de elementos que possui pelo menos uma característica comum. De acordo com dados disponibilizados pela administração do *Shopping Recife* existem 410 lojas satélites em atividade. Segundo Gil (2002) para que os dados obtidos em levantamento sejam significativos, faz-se necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos. Com o objetivo de atingir a maior representatividade possível da população e, deste modo, atender aos requisitos científicos necessários para que os dados coletados fossem válidos, foram investigadas 31 empresas escolhidas aleatoriamente.

Outro aspecto metodológico relevante considerado foi o processo de definição das variáveis investigadas. Marconi e Lakatos (1999) consideram que variável é tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou atributos necessários para a compreensão de algo que se pretenda investigar. Considerando o objetivo proposto para esta pesquisa, foram investigadas as seguintes variáveis: horizonte estratégico, estabelecimento de metas estratégicas, mecanismos de *feedback*, relatórios gerenciais, *benchmarking*, relações fornecedor-lojista, planejamento conjunto fornecedor-lojista. As variáveis foram expressas de maneira dicotômica.

Para a coleta de dados desta pesquisa foram utilizadas entrevistas estruturadas. De acordo com Andrade (1999), uma entrevista estruturada é definida como uma seqüência de perguntas apresentadas a um informante, considerando um roteiro previamente elaborado que deverá ser seguido da mesma forma para todos os entrevistados. Para Gil (2002), a entrevista estruturada se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas. Para Marconi e Lakatos (1999), o objetivo da utilização de uma entrevista estruturada consiste em obter respostas padronizadas de modo que seja possível efetuar comparações entre elas. As entrevistas foram realizadas no âmbito das empresas investigadas.

Para a identificação da estrutura natural de relações entre as diversas práticas gerenciais referentes às informações oriundas das estratégias das empresas de investigadas, esta pesquisa considerou uma abordagem multivariada. Para Hair *et al* (2005) e Silver (2000), a análise de relações de interdependência pode ser executada através das seguintes técnicas: análise de agrupamentos, análise de correspondência, análise fatorial, escalonamento multidimensional. Para esta pesquisa foram consideradas três técnicas, a saber: análise de agrupamentos; o escalonamento multidimensional; e a análise fatorial.

Pohlmann (2007) considera que a análise de agrupamentos (ou conglomerados) se caracteriza por ser descritiva, ateorética e não inferencial, não tendo base estatística para formular inferências sobre uma população com base em uma amostra e sendo usada como técnica exploratória. Uma vez que foram utilizadas variáveis expressas de maneira dicotômica, a análise de agrupamento foi operacionalizada a partir de distâncias City-Block (Manhattan). O escalonamento multidimensional é definido por Herdeiro (2007) como sendo uma técnica estatística que analisa posicionamentos, comparações de padrão, graus de

proximidade e classificações por afinidade entre diversos elementos. Bezerra (2007) define análise fatorial como sendo uma técnica estatística que busca identificar dimensões de variabilidade comuns existentes entre u conjunto de fenômenos. Sobre os procedimentos referentes à escolha da técnica de rotação de fatores adequada, Hair *et al* (2005) afirmam que não há nenhuma regra específica para a definição da técnica a ser utilizada, mas informam que a técnica mais utilizada é a *VARIMAX*, por estar disponível na maioria dos aplicativos estatísticos computacionais.

Esta pesquisa considerou a utilização de mais de uma técnica multivariada em função da intenção de caracterizar a estrutura de relações entre as variáveis consideradas, bem como pode comparar os resultados obtidos.

## 5. Análise dos Resultados

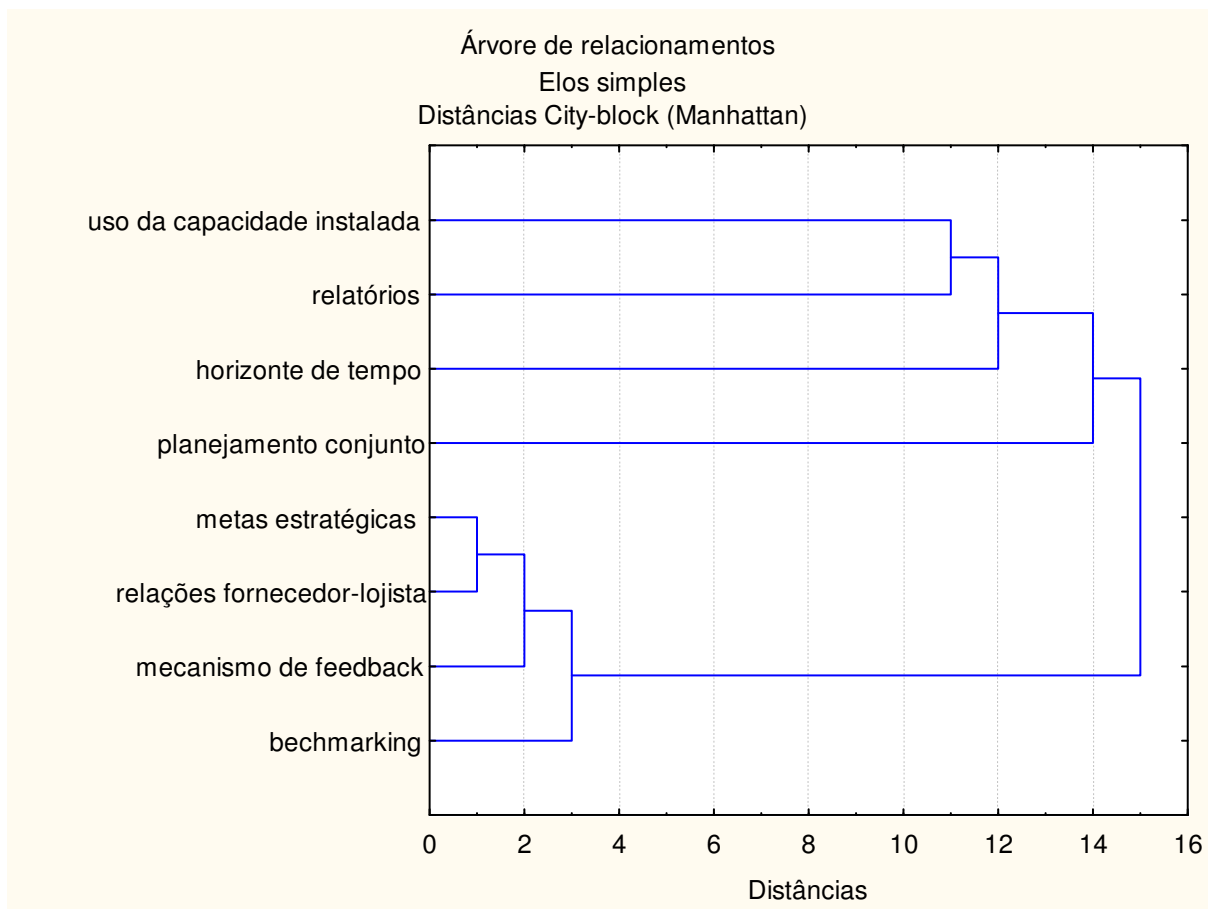
Inicialmente, a dinâmica de relações entre os aspectos referentes às informações inerentes às estratégias que foram investigados no âmbito de empresas que atuam no *Shopping Recife* foi operacionalizada a partir da execução da análise de agrupamentos para caracterizar a hierarquia de interações dinâmicas existentes entre as variáveis consideradas, quais sejam: uso da capacidade instalada, relatórios, horizonte de tempo, planejamento conjunto, metas estratégicas, relações fornecedor-lojista, mecanismo de feedback e benchmarking.

Nesse procedimento estatístico, a regra de amalgamação adotada foi referenciada por elos simples e as distâncias foram calculadas a partir do procedimento City-Block (Manhattan). O gráfico 1 representa os agrupamentos obtidos a partir das variáveis inseridas nesta pesquisa. A árvore de agrupamentos destaca a presença de um único grupo significativo de variáveis.

O núcleo deste agrupamento identificado é composto pelas variáveis referentes às metas estratégicas e as relações entre fornecedores e lojistas. Além desses dois fatores, o uso de mecanismos de *feedback* e de *benchmarking* também podem ser considerados como pertencentes ao grupo.

De maneira menos intensa, o uso da capacidade instalada se mostrou levemente relacionado ao uso de relatórios gerenciais periódicos.

As demais variáveis não podem ser consideradas como pertencentes ao agrupamento identificado.



**Gráfico 1 – Relação entre as variáveis através da análise de agrupamentos.**

Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 8

Número de casos: 31

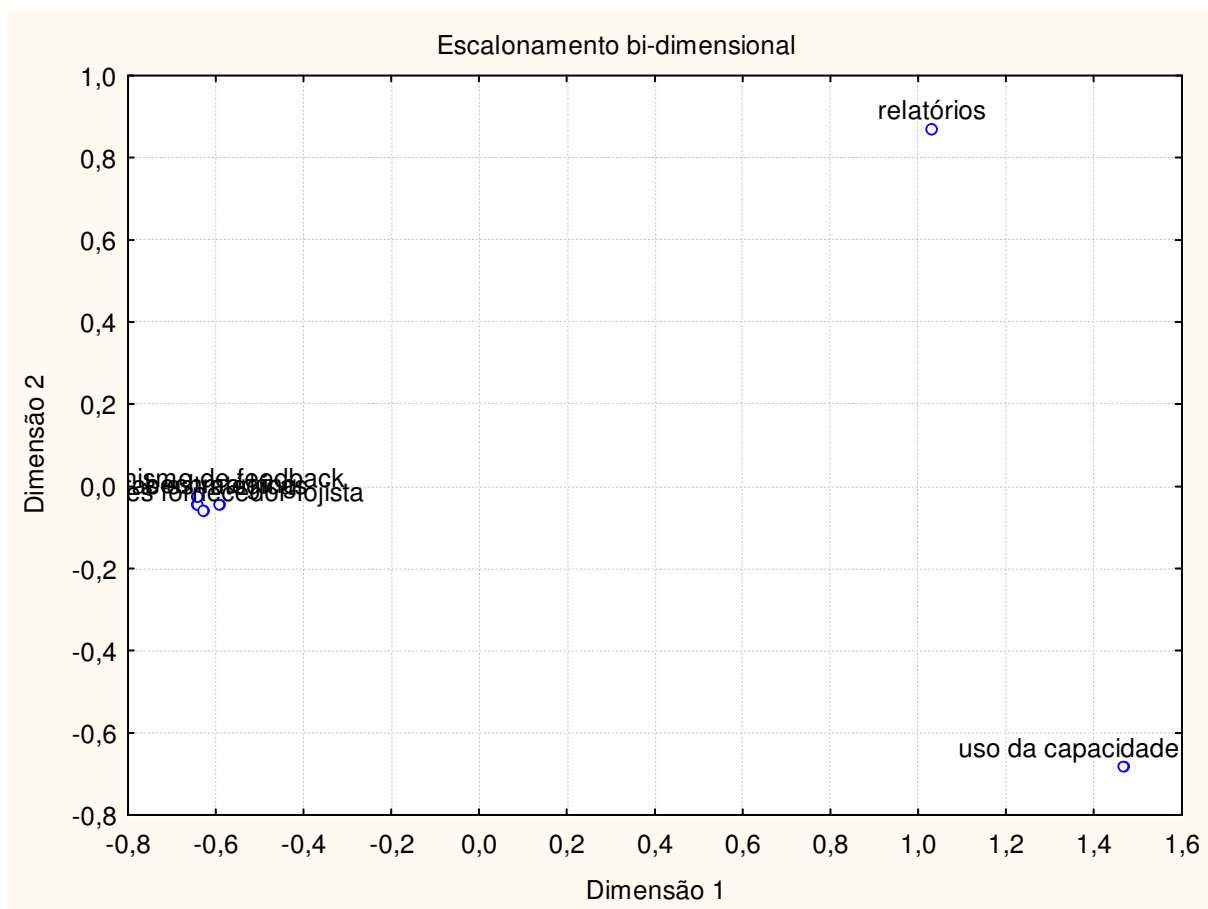
Regra de Amalgamação: Elos simples

Mensuração das Distâncias: Distâncias City-block (Manhattan)

A segunda etapa dos procedimentos de análise dos resultados consistiu na verificação da distribuição espacial das variáveis através do escalonamento multidimensional. A representação espacial da disposição das variáveis foi importante para identificar sua disposição espacial e verificar se há similaridade com a composição do agrupamento obtido.

Pode-se observar gráfico 2 abaixo que as variáveis identificadas como pertencentes ao núcleo do agrupamento apontado pela análise anterior se posicionaram tão próximas entre si que suas legendas estão sobrepostas. Assim, há similaridade entre as variáveis: metas estratégicas, relações fornecedor-lojista, mecanismo de feedback e benchmarking

Por outro lado, as demais variáveis (relatórios e uso da capacidade instalada) podem ser visualizadas afastadas do núcleo com nitidez, o que representa que há menor similaridade entre elas e o núcleo do agrupamento. Os resultados apresentados pelo escalonamento bidimensional obtiveram valores estatisticamente significativos. Os níveis de alienação e estresse ficaram, respectivamente, próximos a 0,02 e 0,01.



**Gráfico 2 – Agrupamento das variáveis através do escalonamento bi-dimensional.**

Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 6

Número de dimensões: 2

Última interação computada: 235;

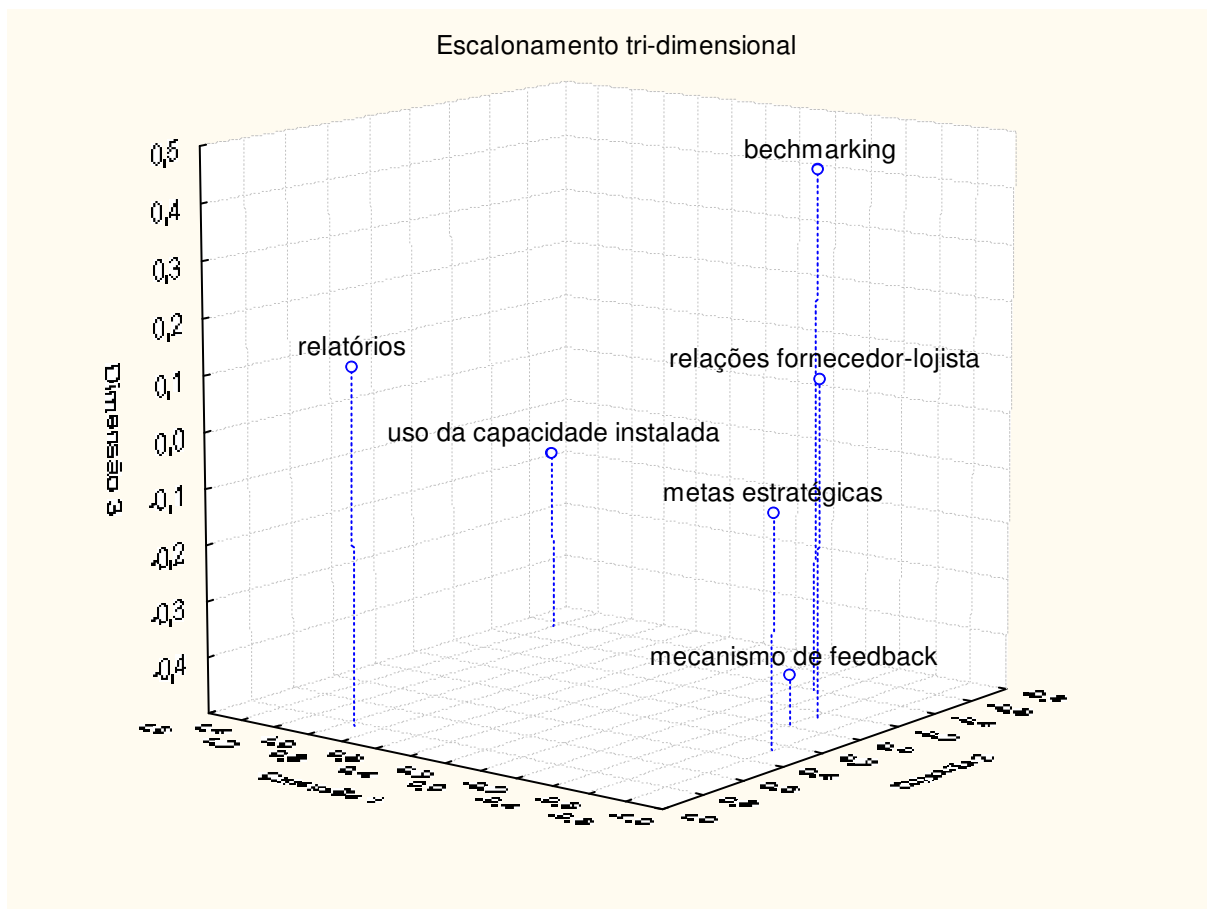
Melhor iteração: 100.

Alienação: 0,0024585;

Estresse: 0,0013164.

Com a finalidade de melhorar o nível de significância e dar maior precisão à representação gráfica do escalonamento multidimensional, os cálculos foram executados novamente para gerar um gráfico tri-dimensional. Este representa basicamente os mesmos resultados do gráfico 2, no entanto a visualização que proporciona esclarece as relações de similaridade entre as variáveis.

Esses resultados estão dispostos no gráfico 3 abaixo.



**Gráfico 3 – Agrupamento das variáveis através do escalonamento tri-dimensional.**

Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 6

Número de dimensões: 3

Última interação computada: 157; Melhor iteração: 45.

Alienação: 0,0000049;

Estresse: 0,0000049.

Como está expresso no gráfico 3 acima, o escalonamento tri-dimensional apresenta com maior nitidez entre as proximidades e as distâncias dos indicadores contidos nos diversos agrupamentos. Ambos os níveis de alienação e estresse ficaram em 0,0000049. Pode-se observar a estrutura de relações com maior clareza. As metas estratégicas se mostraram próximas ao uso de mecanismos de *feedback*, enquanto o uso de mecanismos de *benchmarking* obteve um posicionamento mais periférico em relação às demais.

A terceira etapa consistiu na operacionalização de uma análise fatorial. A configuração do cálculo da análise fatorial considerou a busca por quatro fatores, bem como um mínimo *eigenvalue* equivalente a 1. Pode-se observar que foram identificados dois fatores distintos. O primeiro fator é composto pelas mesmas variáveis que compõem o grupo identificado a partir da análise de agrupamento e que foi confirmado pelo escalonamento multi-dimensional, enquanto o segundo fator é composto pelas outras duas variáveis (uso da capacidade instalada e relatórios). O primeiro fator possui uma capacidade explicativa de 0,68, enquanto o segundo fator obteve uma capacidade explicativa de 0,27. Os resultados estão apresentados na tabela 1.

**Tabela 1 – Resultados da análise fatorial (não-rotacionada)**

Variáveis	Fator 1	Fator 2
Uso da capacidade instalada	0,459324	-0,838048
Metas estratégicas	-0,985802	-0,152185
Mecanismo de feedback	-0,981774	-0,147707
Relatórios	0,287389	-0,915503
Bechmarking	-0,969351	-0,201822
Relações fornecedor-lojista	-0,983599	-0,159988
Capacidade preditiva	0,689394	0,275296

Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 6

Método: Componentes principais

Log (10) Determinante da matriz de correlação: -6,6915

Número de fatores extraídos: 2

Eigenvalues: Fator 1: 4,13636

Fator 2: 1,65178

Para dar maior consistência à análise fatorial, os dados foram operacionalizados novamente através do processo de rotação *Varimax*. Os resultados estão dispostos na tabela 2.

**Tabela 2 – Resultados da análise fatorial (rotacionada)**

Variáveis	Fator 1	Fator 2
Uso da capacidade instalada	-0,212276	-0,931795
Metas estratégicas	0,989794	0,123583
Mecanismo de feedback	0,984694	0,126786
Relatórios	-0,025703	-0,959207
Bechmarking	0,987565	0,071338
Relações fornecedor-lojista	0,989813	0,115475
Capacidade preditiva	0,658342	0,306349

Fonte: Cálculos próprios.

Número de variáveis: 6

Método: Componentes principais

Log (10) Determinante da matriz de correlação: -6,6915

Número de fatores extraídos: 2

Eigenvalues: Fator 1: 4,13636

Fator 2: 1,65178

Pode-se observar que não houve alteração significativa nas cargas das variáveis contidas em cada um dos fatores identificados, bem como em suas respectivas capacidades explicativas.

Os resultados obtidos através dos três procedimentos metodológicos propostos foram convergentes entre si, o que sugere que eles sejam robustos e significativos.

Observando os resultados obtidos a partir dos três métodos, pode-se considerar que as variáveis consideradas são complementares entre si, o que é compatível com a lógica preconizada pela demanda por informações gerenciais para dar suporte à gestão dentro das empresas investigadas.

## 6. Conclusões

O objetivo deste artigo foi investigar a estrutura de relações entre práticas gerenciais no âmbito das empresas localizadas no *Shopping Recife*. Para atingir o objetivo proposto, foi utilizada uma abordagem metodológica multivariada considerando três perspectivas distintas e complementares entre si. A primeira consistiu em uma análise de agrupamentos. A segunda foi composta por uma análise da disposição espacial das variáveis através do escalonamento multidimensional. A terceira perspectiva metodológica foi a análise fatorial.

Os resultados obtidos a partir das três abordagens metodológicas foram consistentes entre si, apontando evidências empíricas significativas referentes à existência de relações entre algumas das práticas gerenciais investigadas.

O agrupamento identificado é composto pelas variáveis referentes às metas estratégicas, as relações entre fornecedores e lojistas, ao uso de mecanismos de *feedback* e ao uso de mecanismos de *benchmarking*.

O uso da capacidade instalada se mostrou levemente relacionado ao uso de relatórios gerenciais periódicos.

Dessa forma, na gestão das lojas do shopping estudado pode-se concluir que a gestão está preocupada com o estabelecimento das metas estratégicas, que irão favorecer ao seu posicionamento frente a sua clientela e ao mesmo tempo, em relação aos lojistas concorrentes e a administração do *shopping*.

As relações entre os lojistas e fornecedores foi outra variável que se mostrou como uma prática gerencial significativa para as empresas analisadas, uma vez que isso possibilita ao atendimento das demandas dos clientes, com o oferecimento de itens que atendam às exigências de qualidade e atualidade.

Nosso estudo evidenciou que as práticas gerenciais adotadas pelas lojas do *shopping Recife* estão preocupadas em serem ambientes capazes de preencher as necessidades e anseios dos consumidores, como afirma Underhill (2004), através das suas estratégias e variáveis analisadas. E corrobora também com as idéias de Stewart (2000) quando ele afirma que um *shopping center* é um negócio de risco, e não há espaço para amadores, pois só sobreviverão aqueles que forem competentes e profissionais, como também foi evidenciado no agrupamento identificado das variáveis significativas.

Estudos mais abrangentes podem revelar detalhes mais específicos acerca das relações entre as variáveis estudadas e outras que possam ser também focadas.

## 7. Referências Bibliográficas

- ABRASCE - **Associação Brasileira de Shopping Centers**. Dados Globais da Indústria – Março 2000, Disponível em [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br) Acesso em 25 de maio de 2005.
- ABRASCE - **Associação Brasileira de Shopping Centers**. Disponível em [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br) Acesso em 20 de junho de 2009.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas; 1999.
- AMORIM, T. N. G. F. Leadership and Gender: conflictive variables in organizations? In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO, 34O, 1999, San Juan. **Anais do 34º CLADEA**. Porto Rico: CLADEA, outubro 1999, CD-ROM.
- BEZERRA, F. **Análise fatorial**. In: Corrar, Luiz João; Paulo, Edílson; Dias Filho, José Maria (Organizadores). **Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas; 2007.



- BRANDÃO JUNIOR, R. D.; FERRAZ, D.L. da S.; BAUER, M. A.; e DALBOSCO, S. N. P. O Trabalho no “Centro” do Consumo: uma análise das relações laborais em um shopping center de Porto Alegre. In: **Anais do XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2008. CD-ROM.
- BIENENSTEIN, Glauco. SHOPPING CENTER: O Fenômeno e sua Essência Capitalista. Revista Geografia, Niterói, ano III, 2001. Disponível em [http://www.uff.br/geographia/rev\\_06/glauco6.pdf](http://www.uff.br/geographia/rev_06/glauco6.pdf) Acesso em 16/6/2009.
- JONES, J. H. **Tips for effective leadership for womem**. Vital Speeches of the day – VSP, v.64, n. 9, p.278-281, Feb 15, 1994.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2002.
- GIOVANNETTI, A. Shopping Center: um Estudo sobre Ambiente e Comportamento. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo Competitivo**. v. 6. São Paulo: Atlas, 2001.
- HAIR, J. F; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L; BLACK, W. C. **Análise Multivariada de Dados**. Porto Alegre: Bookman; 2005.
- HERDEIRO, R. F. C. **Escalonamento multidimensional**. In: Corrar, Luiz João; Paulo, Edilson; Dias Filho, José Maria (Organizadores). **Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas; 2007.
- LEGLER, Jorge Francisco Bertinetti; CAVEDON Neusa Rolita. Do “Templo do Consumo” a Representação Mitológica: Um Olhar Etnográfico Desconstrutivo Sobre os Ritos no Shopping Center. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v.1, n.2, Mai./Ago. 2002. Disponível em <http://www.rimar-online.org/artigos/v1n2e1a2.pdf> Acesso em 15/6/2009.
- MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas; 1999.
- MELO, M. C. O. L. O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva. **Encontro Nacional de Estudos do Trabalho**, VI, 1999, SP. Anais...SP: ABET, 1999.
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**. Rio de Janeiro: Record, 1991.
- PAIVA, K. C. M. de. MAGESTE, G. de S. Ação, Devoção e Desilusão: Incluindo as Categorias Cultura e Tempo na Análise da Função Gerencial. In: **Anais do XXXII ENANPAD**, Rio de Janeiro, 2008. CD-ROM.
- POHLMANN, M. C. **Análise de Conglomerados**. In: Corrar, Luiz João; Paulo, Edilson; Dias Filho, José Maria (Organizadores). **Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.
- REED, M. **Sociologia da Gestão**. Oeiras: Celta, 1997.
- SLONGO, Luiz A.; MEIRA, Paulo Ricardo. De templo de consumo a templo de lazer; o shopping center como provedor de lazer e entretenimento a seus clientes. In: 22º ENCONTRO DA ANPAD, 1999, Foz de Iguaçu. Anais do 22º ENANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.
- SHOPPING RECIFE**. Homepage <[www.shoppingrecife.com.br](http://www.shoppingrecife.com.br)>. Acesso em diversas datas entre 2000 e 2009.
- RIQUE, Renato F. **Empreendedor+lojista e não empreendedor x lojaista**. Shopping Centers, Rio de Janeiro: ABRASCE, 2000. Disponível [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br). Acesso em jan 2001.
- STEWART, R. **Choices for the Manager**. Londres: McGraw-Hill, 2000.
- UNDERHILL, P. **A Magia dos Shoppings**. São Paulo: Elsevier, 2004
- SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SILVER, M. **Estatística para administração**. São Paulo: Atlas; 2000.
- WILLMOTT, H. Gerente, controle e subjetividade. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L.(orgs.). In: **Gerência em Ação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.