

SATISFAÇÃO E ATRATIVIDADE: COMO O PÚBLICO JOVEM AVALIA OS SHOPPING CENTERS

SATISFACTION AND ATTRACTIVENESS: AS YOUNG AUDIENCE RATING THE MALLS

Domingos Fernandes Campos

Doutor em Engenharia de Produção - Universidade Politécnica de Madrid. Professor do Mestrado Profissional em Administração - Universidade Potiguar – UnP.
E-mail: domingos_campos@uol.com.br

Francisco Alberto Cavalcante Lundberg

Mestre em Administração - Universidade Potiguar
Professor da Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN – FACEX
E-mail: franciscolundberg@yahoo.com.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as percepções de jovens usuários em relação a um grupo de fatores de atratividade presentes em um shopping center da cidade de Natal. A pesquisa foi realizada com uma amostra de 829 clientes, estudantes universitários, envolvendo 37 fatores dentre aqueles considerados mais importantes na literatura. O questionário aplicado permitiu coletar dados sobre a percepção dos usuários em relação à importância dos atributos e ao desempenho dos dois shoppings mais frequentados. Os fatores foram hierarquizados segundo sua importância. Com base na matriz de importância x desempenho, realizou-se uma análise comparativa, identificando diferenciais competitivos entre os empreendimentos avaliados. Ao final, mediante uma análise fatorial, as variáveis foram condensadas em um número menor de dimensões explicativas do fenômeno.

Palavras-chave: shopping centers. Fatores de atratividade. Qualidade do serviço. Matriz importância x desempenho.

ABSTRACT

This paper analyses the attractiveness factors of shopping malls from young shoppers' perspective. The study was carried out through a survey of 829 customers, college students, in Natal, Brazil. Questionnaires were applied to collect data on users' perceptions regarding the importance of the attributes and performance of the two busiest shopping malls. The factors were ranked according to their importance. Based on importance performance matrix, is carried out a comparative analysis, identifying competitive advantages among the malls evaluated. In the end, by a factor analysis, variables were condensed into a smaller number of explanatory dimensions of the phenomenon. Results confirmed the existence of important gaps between customers' expectations and the level of service offered by shopping centers.

Keywords: Shopping centers. Attractiveness factors. Quality service. Importance performance matrix.

1 INTRODUÇÃO

O crescimento das atividades comerciais e de serviços através da implantação de novos shopping centers tem alterado o modo pelo qual as empresas se relacionam com seus clientes. Um shopping representa para os consumidores mais que um local de compras com ambiente comercial diversificado. Os empreendedores têm procurado entender as novas necessidades e direcionar seus esforços para a retenção e fidelização dos clientes através da prestação de serviços de qualidade. Desde 1966, marco da implantação do primeiro shopping em São Paulo, constata-se um crescimento significativo na implantação de novos empreendimentos. Segundo dados da Associação Brasileira de Shopping Centers, o número de centros comerciais saltou de 281 em 2000 para 382 em 2008, representando um crescimento de 36% no período (ABRASCE, 2009). Os empreendimentos que sintonizarem seus esforços para estabelecer um relacionamento mais próximo das necessidades de seus potenciais clientes, oferecendo atrativos e serviços de qualidade, terão maior valor percebido por eles, o que servirá de estímulo para fidelização e fortalecimento de seu negócio perante o público. É importante auditar as percepções da clientela dos shoppings, tendo em vista a subjetividade e a diversidade de atributos que compõem a satisfação de consumo.

Este trabalho tem como objetivo analisar as percepções de jovens usuários em relação a um grupo de fatores de atratividade presentes em um shopping center. A pesquisa foi realizada na cidade de Natal, Brasil, e envolveu um grupo de jovens universitários. O nível de satisfação dos usuários é avaliado através das lacunas existentes entre as expectativas e a percepção do serviço recebido. Adicionalmente, através da matriz importância x desempenho, são avaliados e comparados os dois principais shoppings da cidade. A identificação e a hierarquização dos fatores de atratividade, assim como a formulação de matrizes de oportunidade são importantes instrumentos para que gestores de empreendimentos dessa natureza possam definir suas estratégias e formular sua política operacional para atender adequadamente os seus clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Grönroos (2003) afirma que a qualidade do serviço ou de um produto é qualquer coisa que o cliente perceba o que ela seja e na verdade o que conta

é a qualidade percebida pelo cliente. Afirma, ainda, que para entregar e manter a qualidade de serviço, uma organização precisa primeiramente identificar o que constituiu qualidade para aqueles que ela serve. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) afirmam que qualidade do serviço tem sido definida como o resultado de uma comparação entre a expectativa e o que é percebido como recebido. Afirmam ainda, que percepções da qualidade, por aqueles que prestam e por aqueles que recebem o serviço, muitas vezes têm sido relatadas diferentes. As expectativas dos clientes compõem um fator importante que influencia na qualidade percebida do serviço. Quando um cliente avalia a qualidade de um serviço, ele a julga por algum padrão anterior estabelecido, que é a base para a formação da sua expectativa. Caso não haja experiência anterior importante, o cliente poderá basear sua expectativa em propagandas, folhetos, comunicação boca a boca, entre outros. A satisfação do cliente desempenha um papel fundamental em setores altamente competitivos, nos quais existe uma diferença expressiva entre clientes meramente satisfeitos e clientes completamente satisfeitos (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

O clássico trabalho de Zeithaml, Berry e Parasuraman (1993) estabelece um modelo conceptual que articula a natureza e os fatores determinantes das expectativas do cliente em relação ao serviço. Ademais, firmam os conceitos de nível de serviço desejado e nível de serviço adequado (mínimo aceitável). A região entre os dois níveis representa uma zona de tolerância que o cliente admite como satisfatória para o serviço recebido. A zona de tolerância é flutuante podendo variar de acordo com o cliente e com as circunstâncias. Para os clientes, atributos mais importantes do serviço têm zona de tolerância mais estreita. Atributos mais importantes têm, também, limites de expectativas mais próximos do máximo da escala utilizada (ZEITHAML; BITNER, 2003). Um dos requisitos para que uma empresa possa aperfeiçoar a oferta de seus serviços - e posicionar-se adequadamente em relação aos seus concorrentes -, é conhecer as percepções dos clientes em relação aos serviços esperado e recebido. A maioria dos estudos de serviços se baseia na noção da desconformação. Isso significa dizer, que a qualidade percebida é medida com uma comparação entre expectativas e as experiências para uma série de atributos da qualidade.

2.1 O SERVIÇO NOS SHOPPING CENTERS

As primeiras pesquisas acadêmicas sobre shopping centers são datadas do final da década de 60. Traziam questões como o tempo de deslocamento aos shoppings e o perfil de seus usuários (BELLENGER et al., 1977; BRUNNER; MASON, 1968; COX; COOKE, 1970; MOORE; MASON, 1969). Estudos clássicos demonstram que os shopping centers são o terceiro local mais freqüentado por norte-americanos, precedido pelo lar e pelo trabalho (KANG; KIM; TUAN, 1996). Os shoppings estão se tornando centros que envolvem atividades recreativas, de encontros sociais e lugar de compra (NG, 2003). Em uma única área geográfica há uma variedade de bens e serviços à disposição de seus frequentadores. Para Kenyon (1997), a segurança é um ponto de destaque e explica o sucesso dos shopping centers em atrair consumidores, em relação ao comércio varejista tradicional.

Sit et al (2003) afirmam que poucos estudos têm examinado a imagem dos shopping centers. Sua pesquisa revela que as dimensões mais importantes na visão dos compradores são comercialização, acessibilidade, serviços, atmosfera, segurança, entretenimento especializados e de eventos especiais e comida. Hastreiter et al (2000) procuraram estabelecer estatisticamente a relação entre a satisfação do consumidor e nove dimensões: acesso e estacionamento, arquitetura e atmosfera, qualidade e preço, mix de lojas, serviços, comodidade e conveniência, atendimento e compostos promocionais, praça de alimentação, lazer e entretenimento. El-Adly (2007) levantou os fatores de atratividade em shopping centers dos Emirados Árabes Unidos e segmentou os compradores de acordo com as suas dimensões. O estudo revelou seis dimensões que atraem os clientes: conforto, entretenimento, diversificação, essência, conveniência e luxo. O estudo segmenta os usuários em três tipos: a) relaxados, que priorizam conforto, segurança, estacionamentos amplos e limpeza; b) exigentes, essencialmente jovens, que consideram, no geral, todos os fatores como sendo muito importantes; c) os pragmáticos, maioria com idade superior a quarenta anos, que são mais atraídos pelos preços, qualidade e variedade das lojas, acesso, segurança e limpeza.

Alguns estudos têm examinado o crescimento do setor a cada ano, suas características e complexidades. Aspectos como fatores econômicos e motivacionais foram apresentados por Nicholls et al (2002) e Martin e Turley (2004). Bloch et al (1994) constataram que os consumidores tinham uma visão ampliada do shopping. Além de um ambiente de compra, consideravam um lugar de entretenimento. Terblanche (1999)

analisou os benefícios que os clientes desfrutaram em um shopping, sugerindo que a recreação é o atributo que mais se destaca. Nos estudos de Bellenger et al (1977), Finn et al (1996), Bloch et al (1994) e Roy (1994) foram examinadas e descritas características relativas à natureza do ambiente físico, à atmosfera e à variedade de lojas. O ambiente físico inclui elementos como arquitetura de interiores e decoração, iluminação, música, aroma e limpeza. Alguns autores examinaram elementos isolados que compõem o ambiente como a música (YALCH; SPANGENBERG, 1990), a cor (BELLIZZI; HITE, 1992) e o aroma (SPANGENBERG et al, 1996).

Wong et al (2001) desenvolveram um instrumento para avaliar as perspectivas dos consumidores em relação ao ambiente macro dos shoppings. Esse instrumento, denominado SCATTR, contém 21 atributos classificados em cinco dimensões: localização, qualidade e variedade, popularidade, facilidades e incentivos de vendas. Wakefield e Baker (1998) constataram que o ambiente do shopping influencia na vontade de consumo, diversidade de restaurantes e entretenimento, apresentando um forte efeito sobre o desejo de permanência dos clientes. Estudos apontam que, quanto mais tempo o cliente passa nos ambientes do shopping, maior será a probabilidade de seus gastos (DONOVAN et al, 1994; NG, 2003).

O estado emocional dos clientes afeta a relação de compra. Deste modo, a emoção terá um efeito importante sobre a vontade de permanência dos clientes no shopping. (SPANGENBERG et al, 1996). Na mesma linha, Dennis et al, (2002), Wong e Yu (2003) e Sit et al (2003) avaliaram a imagem como um conjunto de atributos relevantes para a captação e retenção de clientes. A qualidade das lojas âncoras é um fator relevante na percepção do usuário, fator que pode levar os clientes a aumentar sua frequência de visitas (BURNS; WARREN, 1995; FINN; LOUVIERE, 1996). Outros estudos enfatizaram a imagem para a conservação do comércio varejista em shoppings (PESSIMIER, 1980; OSMAN, 1993). Yavas (2003) analisou pontos favoráveis e desfavoráveis percebidos por dois segmentos distintos de compradores em shoppings, utilizando 24 atributos encontrados na literatura. Whyatt (2008) analisou as razões que levam o consumidor do Reino Unido a escolher um shopping em detrimento de outro. O estudo apontou que a distância e transporte não são obstáculos para a busca de um shopping. A variedade de lojas com marcas fortes mostra-se mais relevante na percepção dos clientes. Noutra direção,

Ibrahim (2002), afirma que a literatura tem negligenciado atributos de transportes e viagens aos centros comerciais varejistas. Aspectos como conforto e confiabilidade dos modos de transporte afetam significativamente a escolha dos clientes.

3 METODOLOGIA

A literatura técnica internacional apresenta um significativo número de pesquisas envolvendo o impacto de múltiplas dimensões e atributos vinculados a escolhas, preferências, opções de compras, frequência e satisfação dos usuários em shopping centers. Um levantamento, permeando os estudos de Finn e Louviere (1996), Wong et al (2001), Dennis, Marsland e Cockett (2002), Ibrahim e Wee (2002), Sit et al (2003), Yavas (2003), Martin e Turley (2004), El-Adly (2007), Whyatt (2008), revela um conjunto de

84 fatores distribuídos pelos autores em 11 dimensões como acesso, transporte, ambiente, conveniência, atendimento, diversificação do comércio, gestão do empreendimento, oferta de serviços, entretenimento, imagem e características do usuário. Foi realizada uma análise prévia para identificar, dentre os atributos elencados, quais possuíam maior relevância para atender os objetivos do estudo. A composição do conjunto final de atributos usados nesta pesquisa obedeceu a critérios de completude, especificidade e presença em trabalhos empíricos relevantes. Alguns atributos foram excluídos por estarem justapostos ou contidos em outros fatores; outros por não serem compatíveis com as características dos shoppings locais. Ao final, o conjunto de atributos a ser utilizado na pesquisa foi consolidado com 37 fatores de atratividade. O Quadro 1 mostra o conjunto dos fatores utilizados nessa pesquisa.

Quadro 1 – Lista dos fatores pesquisados

Qualidade e/ou atratividade das lojas âncoras.	Qualidade dos produtos à venda.
Agradabilidade da praça de alimentação.	Nível de preço apropriado à renda do usuário.
Facilidade de locomoção (corredores, escadas rolantes, portas automáticas e elevadores).	Disponibilidade de áreas de atenção e/ou entretenimento para crianças.
Aparência interna.	Presença de grandes cadeias do fast food.
Aparência externa.	Música ao vivo na praça de alimentação.
Segurança em todas as instalações.	Diversidade de restaurantes na praça de alimentação.
Limpeza e manutenção.	Presença de cinemas.
Número de banheiros.	Localização.
Higiene e limpeza dos banheiros.	Proximidade do shopping à residência do usuário.
Nível de frequência do shopping (o fato de ser pouco ou muito freqüentado por outras pessoas).	Acessibilidade para portadores de necessidades especiais.
Iluminação interna.	Ambiente interno refrigerado.
Ornamentação interna com plantas e árvores.	Facilidade de acesso mediante transporte coletivo.
Música ambiental.	Número de vagas no estacionamento.
Aroma ambiental.	Gratuidade no estacionamento.
Espaço de serviço (bancos, caixas eletrônicos, agência de turismo, salão de beleza, ginástica).	Áreas para descanso nos corredores (assentos, poltronas).
Presença de lojas renomadas (griffes famosas).	Presença de central de informação aos usuários.
Presença de supermercados.	Programação visual e sinalização.
Variedade de lojas no mesmo segmento.	Abertura aos domingos e feriados.
Diversidade de segmentos do comércio.	

Fonte: Elaboração própria.

3.1 OS SHOPPING CENTERS

Com base nos critérios de centro comercial com espaços planejados, composto por lojas destinadas ao comércio varejista e à prestação de serviços, sob uma

administração central da área condominiada, assegurando uma convivência integrada, com funcionalidade padronizada, foram identificados os sete maiores shopping centers da cidade do Natal. A Tabela 1 mostra suas principais características.

Tabela 1 – Características dos shoppings envolvidos

NOME	ÁREA LOCÁVEL (M2)	ESTACIONA VAGAS	LOJAS ÂNCORAS	LOJAS SATÉLITES	SUPERMERCADOS	CINEMAS	PRAÇA ALIMENTAÇÃO
Cidade Jardim	3.371	315	0	104	não	não	não
Midway Mall	67.300	3.500	10	300	sim	sim	sim
Natal Shopping	17.020	900	4	119	não	não	sim
Norte Shopping	22.000	1.200	3	112	sim	não	sim
Orla Sul	6.260	1.520	2	93	não	não	sim
Praia Shopping	7.944	750	0	113	não	sim	sim
Via Direta	8.628	600	2	192	não	não	sim

Fonte: Pesquisa.

3.2 A AMOSTRA

O universo da pesquisa são estudantes universitários, usuários de shoppings da cidade do Natal. O cálculo da amostra foi realizado por meio da fórmula do tamanho amostral para a proporção de uma população finita, que foi estimada com base em dados do INEP (2008) que estabelecem 48.589 estudantes matrículas em cursos de graduação presenciais. Os estudos amostrais para uma população desta ordem, considerando uma significância alfa de 5% e um erro de estimação amostral admitido de 0,03, na proporção $p/(1-p)$, 50%/50%, revelaram uma necessidade de uma amostra com tamanho $n=1044$. Essa hipótese considera a situação em que a proporção de estudantes universitários, usuários de shopping, seria completamente desconhecida. A aplicação do questionário foi realizada, por conveniência, de acordo com a disponibilidade do respondente. A aplicação do questionário foi realizada por um dos autores, no ambiente das instituições, de acordo com a disponibilidade do respondente, no período de 15/07/2009 a 15/09/09. Pela faixa de idade, a população estudada recai num contingente que representa 43% dos frequentadores de shopping no Brasil (ABRASCE, 2009). Ademais, os estudantes universitários constituem um grupo homogêneo de jovens que frequentam com relativa assiduidade as dependências dos shoppings, com escolaridade e senso crítico acentuados (MACHADO et al,

2006; LEE; UGALDO, 1997; NILSSON-WITELL; FUNDIN, 2005; QIN; PRYBUTOK, 2009).

3.3 O QUESTIONÁRIO

O questionário foi dividido em três módulos. No primeiro, foram incluídos aspectos relativos ao perfil sócio-econômico dos respondentes como gênero, idade, renda familiar, ocupação principal, frequência com que utiliza o shopping, meio de transporte utilizado, bairro onde reside e os três shoppings mais frequentados por ordem de prioridade. No segundo módulo, os respondentes foram inquiridos sobre suas percepções em relação ao grau de importância dada a cada um dos 37 atributos, sendo as questões aplicadas na forma interrogativa e suas respostas registradas numa escala Likert de 11 pontos, com variação de zero (não importante) a dez (muito importante).

No terceiro módulo, os respondentes foram instados, preliminarmente, a identificar o shopping de sua preferência. Em seguida, foram demandados a avaliar o desempenho dos dois maiores shoppings da cidade, Midway Mall e Natal Shopping, em relação aos mesmos 37 atributos utilizados no segundo módulo. Para que o entrevistado pudesse responder aos questionamentos feitos no terceiro módulo, fazia-se necessário que este tivesse frequentado as dependências dos shoppings participantes há pelo menos 60 dias. As respostas foram registradas de forma similar aos

procedimentos realizados no segundo módulo, numa escala Likert de 11 pontos, variando de zero (péssimo desempenho) a dez (excelente desempenho).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados refletem a apuração de 829 respostas válidas de 1023 questionários aplicados, representando um taxa de retorno de 81 %. O número de respostas válidas, menor que o previsto, elevou o erro amostral para 3,4%. O tratamento esta-

tístico foi realizado utilizando-se o Statistical Package for the Social Science – SPSS, versão 12.0. O teste alfa de Conbrach de confiabilidade e consistência da amostra apresentou um valor de 0,815. O sexo feminino (59%) predomina entre os respondentes. Mais de 80% têm atividade remunerada, com renda familiar até 10 salários mínimos. Na sua maioria, os respondentes têm menos de 35 anos (86%), frequentam o shopping ao menos duas vezes por mês (79%) e fazem uso do ônibus como principal meio de transporte (56%). A Tabela 2 detalha alguns desses dados.

Tabela 2 – Perfil dos respondentes

IDADE	FREQUÊNCIA			MEIO DE TRANSPORTE	
menos de 18	0,8%	menos 1 vez/mês	11,2%	ônibus	56%
18 a 24	50,8%	1 vez por mês	10,0%	táxi	1%
25 a 35	34,7%	2 vezes por mês	32,3%	moto	7%
36 a 45	13,2%	1 vez por semana	24,0%	carro	36%
mais de 45	0,5%	Mais de 1 vez/semana	22,4%		

Fonte: Pesquisa

Instados a responder sobre o shopping de sua preferência, os respondentes escolheram o Midway Mall (50,8%) e o Natal Shopping (28,7%) como os detentores de maior preferência. Nos últimos lugares, Via Direta (2,8%) e Cidade Jardim (2,7%). Quando a pergunta remeteu à indicação dos mais frequentados, houve uma inversão de ordem entre o quarto e o quinto lugares, Norte Shopping e Orla Sul. As res-

postas que podem capturar situações nas quais o respondente tenha maior atração por um shopping, mas, circunstancialmente, atenda suas necessidades frequentando outro. No caso dos dois shoppings avaliados, o Midway Mall tem o índice de frequência maior que o de preferência; o inverso ocorre com o Natal Shopping. A Tabela 3 mostra detalhes dos níveis de frequência e preferência.

Tabela 3 – Shopping preferido e mais frequentado

NOME	CITADO COMO O PREFERIDO			CITADO COMO O MAIS FREQUENTADO
Midway Mall	421	50,80%	484	58,40%
Natal Shopping	238	28,70%	205	24,70%
Praia Shopping	47	5,70%	38	4,60%
Norte Shopping	41	4,90%	31	3,70%
Orla Sul	37	4,50%	33	4,00%
Via Direta	23	2,80%	27	3,30%
Cidade Jardim	22	2,70%	11	1,30%

Fonte: Pesquisa

4.1 A IMPORTÂNCIA DOS FATORES

Os respondentes assinalaram a sua percepção relativa à importância dos fatores apresentados no Quadro 1, atribuindo uma nota de zero (não importante) a dez (muito importante). As médias nominais obtidas variaram de 7,08 (música ambiental) a 8,47 (diversidade de segmentos do comércio). Uma análise preliminar permite aferir que os respondentes consideram os atributos que lhes foram apresentados de medianamente importantes a muito importantes. A Tabela 4 apresenta ordenadamente os valores médios obtidos do grau de importância dos fatores pesquisados. Na avaliação do ranking de importância atribuída aos fatores, deve-se considerar o segmento do público que avaliou: universitários, jovens em sua grande maioria. No terço dos atributos mais importantes, quatro estão associados diretamente à dimensão acessibilidade: acesso mediante transporte coletivo, proximidade à residência, localização do shopping e o preço cobrado pelo estacionamento. A dimensão recreação e entretenimento aparece com três fatores: cinema, agradabilidade e diversidade dos restaurantes da praça de alimentação. Na dimensão diversidade e qualidade da oferta, aparecem variedade de segmentos do comércio, espaço de serviços e qualidade das lojas âncoras. Completam a lista dos mais importantes, na

dimensão ambiente, facilidade de locomoção interna e ambiente refrigerado.

As três primeiras dimensões citadas parecem estar de acordo com o senso comum quando se analisa o público respondente. A acessibilidade é fundamental para aqueles que têm o ônibus como principal meio de locomoção. Para Campos e Nóbrega (2009), uma significativa parcela dos jovens costuma frequentar a praça de alimentação quando vão ao shopping para comprar, passear ou ir ao cinema. A praça de alimentação é um ponto de encontro e dela podem originar-se caminhos para outras atividades de recreação e entretenimento. A dimensão variedade e qualidade é o que alguns autores chamam de essência do shopping center.

Por outro lado, no terço dos atributos considerados menos importantes, chama a atenção a presença de vários fatores ambientais. Cinco dos doze atributos podem ser incluídos nessa dimensão: ornamentação interna, aparência externa, música ao vivo na praça de alimentação, aroma e música ambiental. Na dimensão informacional, aparecem central de informações e programação visual e sinalização. Dois fatores, presença de lojas renomadas e de grandes cadeias do fast food estão associados a marcas fortes. Completam a lista limpeza e manutenção, abertura aos domingos e feriados e áreas de atenção para crianças.

Tabela 4 – Importância atribuída aos fatores de atratividade

FATORES	I	R	FATORES	I	R
Diversidade de segmentos do comércio	8,47	1	Aparência interna	7,94	20
Presença de cinemas	8,33	2	Qualidade dos produtos à venda	7,93	21
Agradabilidade da praça de alimentação	8,29	3	Acessib. portadores de nec. especiais	7,77	22
Espaço de serviços	8,28	4	Nível de frequência	7,74	23
Localização	8,26	5	Iluminação interna	7,71	24
Facilidade acesso por transporte coletivo	8,26	6	Higiene e limpeza dos banheiros	7,64	25
Facilidade de locomoção interna	8,26	7	Presença de central de informações	7,59	26
Valor cobrado pelo estacionamento	8,23	8	Programação visual e sinalização	7,42	27
Proximidade do shopping à residência	8,22	9	Limpeza e manutenção	7,38	28
Divers. restaurantes praça de alimentação	8,21	10	Abertura aos domingos e feriados	7,37	29
Ambiente interno refrigerado	8,20	11	Ornamentação interna	7,34	30
Qualidade das lojas âncoras	8,13	12	Aparência externa	7,28	31
Segurança nas instalações	8,13	13	Presença grandes cadeias do fast food	7,27	32

FATORES	I	R	FATORES	I	R
Número de vagas no estacionamento	8,12	14	Música ao vivo praça de alimentação	7,23	33
Variedade de lojas no mesmo segmento	8,11	15	Aroma ambiental	7,20	34
Nível de preço apropriado a sua renda	8,10	16	Áreas de atenção para crianças	7,20	35
Áreas para descanso nos corredores	8,10	17	Presença de lojas renomadas	7,16	36
Presença de supermercado	7,97	18	Música ambiental	7,08	37
Número de banheiros	7,96	19			
I = grau de importância			R = ranking		

Fonte: Pesquisa

A literatura sobre shoppings mostra uma larga amplitude de fatores que condicionam a sua atratividade, proporcionados por condicionantes do empreendimento em si, pelo perfil dos usuários e por elementos culturais diversos. O estudo de El-Addly (2007) realizado nos Emirados Árabes mostra que a presença de cinema, segundo atributo mais importante nesta pesquisa, está nos últimos lugares numa lista de 25 fatores de atratividade – em último quando se trata do segmento mais jovem. A disponibilidade de áreas de atenção para crianças pode não ser importante para um público eminentemente jovem e solteiro, mas seria de grande valia para casais com filhos pequenos.

4.2 A MATRIZ DE OPORTUNIDADES

As organizações devem desenvolver estratégias no intuito de identificar um conjunto de informações sobre as necessidades dos clientes, bem como dos seus concorrentes (CAMPOS, 2007). O modelo consiste em estabelecer um ranking de importância dos atributos ou fatores competitivos de uma empresa em relação às expectativas dos clientes ou do seu posicionamento perante os concorrentes. Clientes têm expectativas mais altas e são menos tolerantes à variação na qualidade do serviço em atributos mais importantes (ZEITHAML; BITNER, 2003). Conclusões extraídas da matriz de importância x desempenho são baseadas no pressuposto de que o desempenho de um atributo pode ser alterado sem que haja distorções na importância do atributo (BACON, 2003, ESKILDSEN et al, 2006). Campos (2008) avalia que os gaps existentes entre os concorrentes podem determinar qual empresa possui as melhores e piores práticas do mercado. O posicionamento externo é obtido, quando são comparadas as lacunas de desempenho em relação ao(s) principal(ais) concorrente(s) com o grau de importância atribuído a cada fator. Stock e Lambert

(2001) denominam o posicionamento interno como matriz absoluta e o externo como matriz relativa.

4.3 AS MATRIZES ABSOLUTAS DE OPORTUNIDADES

Os graus de importância, devidamente hierarquizados, foram postos lado a lado com os respectivos níveis de desempenho obtidos através da percepção dos clientes. Para a análise da matriz de oportunidades foi utilizado o modelo proposto por Stock e Lambert (2001). São formadas nove células com o cruzamento de 3 grupos de importância e 3 grupos de desempenho. No eixo das ordenadas, os 37 atributos foram agrupados pela importância. No primeiro grupo ficaram os doze mais importantes; no terceiro, os doze menos importantes. No grupo do meio, os 13 atributos de importância intermediária. No eixo das abscissas, o critério de agrupamento fundou-se no grau de desempenho. Assim, na representação, a escala de desempenho assumiu o valor mínimo de 4,27, avaliação atribuída ao valor cobrado pelo estacionamento e o valor máximo de 8,24, avaliação atribuída à agradabilidade da praça de alimentação, ambos no Natal Shopping. A faixa de desempenho foi, então, dividida em três grupos: alto, médio e baixo desempenho.

As matrizes absolutas dos dois empreendimentos estão representadas na Tabela 5. Da observação direta, pode-se perceber que os dois shoppings receberam a maioria das notas na faixa de alto desempenho. No caso do Midway Mall, as exceções ficaram para os atributos agradabilidade da praça de alimentação, ornamentação interna, aparência externa, música ao vivo na praça de alimentação. Chama a atenção a agradabilidade da praça de alimentação por ser um atributo considerado de alta importância, porém, com médio desempenho para os respondentes.

tes. A análise sugere o aperfeiçoamento da oferta do atributo pelo Midway Mall. Os três últimos fatores caíram na célula de baixa importância com médio desempenho. A análise sugere manter ou reduzir o nível de sua oferta. Isto quer dizer que, apesar da avaliação não ter sido das melhores, o empreendimento não teria maior comprometimento na sua atratividade em função da baixa importância atribuída pelos respondentes. No caso do Natal Shopping, os atributos presença de cinemas, valor cobrado pelo estacionamento, presença de supermercado ficaram na zona de baixo desempenho e um atributo, qualidade das lojas

âncoras, na faixa de médio desempenho. Como não há supermercado e cinema instalados na estrutura do Natal Shopping, esses atributos foram representados com nota mínima. Os atributos presença de cinemas e valor cobrado pelo estacionamento são de alta importância com baixo desempenho. A análise sugere que na percepção dos respondentes, os gestores do Natal Shopping deveriam melhorar, sem dúvida, a atratividade, instalando salas de cinema e cobrando um valor mais adequado pelo estacionamento. A qualidade das lojas âncoras obteve médio desempenho, a análise sugere melhorá-la, torná-la mais atraente.

Tabela 5 – Matriz absoluta consolidada Natal Shopping Center e Midway Mall.

ATRIBUTOS	MELHORAR S/ DÚVIDA			MELHORAR			MELHORAR/MANTER			DESEMPENHO			
	M	N	LAC	M	N	LAC	M	N	LAC	M	N	LAC	
Diversidade de segmentos do comércio									◆	○	7,46	7,66	-0,20
Presença de cinemas	○									◆	7,94	NA	NA
Agradabilidade da praça de alimentação						◆				○	6,43	8,24	-1,81
Espaço de serviço										○	8,02	7,97	0,05
Localização										○	7,92	7,97	-0,05
Facilidade de acesso por transp. coletivo										◆	7,65	7,80	-0,15
Facilidade de locomoção interna										○	8,21	8,13	0,08
Valor cobrado estacionamento	○									◆	NA	4,27	NA
Proximidade do shopping à residência										◆	7,69	7,76	-0,07
Diversidade de restaurantes na praça										◆	7,72	7,72	0,00
Ambiente interno refrigerado										◆	7,58	7,77	-0,19
Qualidade das lojas âncoras										○	7,66	6,85	0,81
	MELHORAR			MANTER			MANTER/REDUZIR						
Segurança nas instalações										○	7,84	7,68	0,16
Número de vagas no estacionamento										◆	7,70	7,70	0,00
Variedade de lojas no mesmo segmento										○	7,90	7,79	0,11
Nível de preço apropriado a sua renda										◆	7,68	7,68	0,00
Áreas para descanso nos corredores										◆	7,66	7,63	0,03
Presença de supermercado	○									◆	8,19	NA	NA
Número de banheiros										○	7,66	7,74	-0,08
Aparência interna										○	8,06	7,89	0,17
Qualidade dos produtos à venda										◆	7,86	7,86	0,00
Acessibilidade portador de nec. especiais										○	7,67	7,83	-0,16
Nível de frequência										○	7,74	7,83	-0,09
Iluminação interna										○	7,69	7,85	-0,16
Higiene e limpeza dos banheiros										◆	7,50	7,67	-0,17

	MANTER			MANTER/ REDUZIR			MANTER/ REDUZIR					
Central de informações aos usuários										7,49	7,46	0,03
Programação visual e sinalização										7,67	7,54	0,13
Limpeza e manutenção										7,81	7,95	-0,14
Abertura aos domingos e feriados										7,89	7,79	0,10
Ornamentação interna										6,78	7,73	-0,95
Aparência externa										6,83	7,97	-1,14
Presença de grandes cadeias do fast food										7,77	7,86	-0,09
Música ao vivo na praça de alimentação										6,91	7,84	-0,93
Aroma ambiental										7,79	7,70	0,09
Áreas de atenção para crianças										7,69	7,67	0,02
Presença de lojas renomadas										8,06	8,10	-0,04
Música ambiental										7,70	7,51	0,19
<i>M</i> (◆)										4,27	5,59	6,92
<i>N</i> (○)										8,24		
<i>M</i> – Midway Mall Lac – Lacuna, diferença entre o desempenho dos dois shoppings <i>N</i> – Natal Shopping												

Fonte: Pesquisa

Na análise individual é importante conhecer em quais atributos o desempenho do shopping ficou acima das expectativas dos respondentes. Isso pode ser calculado pela diferença entre a importância atribuída, medida por excelência das expectativas, e o grau de desempenho, ambos avaliados

numa escala de zero a dez. No Midway Mall, em dez atributos, o desempenho superou as expectativas. No Natal Shopping, as expectativas foram superadas em quinze atributos. Para os dois shoppings, a Tabela 6 mostra os atributos nos quais as expectativas foram superadas.

Tabela 6 – Atributos nos quais o desempenho supera expectativas

NATAL SHOPPING			MIDWAY MALL		
ATRIBUTO	LAC	IMP	ATRIBUTO	LAC	IMP
Presença de lojas renomadas	0,94	baixa	Presença de lojas renomadas	0,90	baixa
Aparência externa	0,69	baixa	Música ambiental	0,62	baixa
Música vivo praça de alimentação	0,61	baixa	Aroma ambiental	0,59	baixa
Presença grandes cadeias fast food	0,60	baixa	Abertura aos domingos e feriados	0,52	baixa
Limpeza e manutenção	0,57	baixa	Presença grandes cadeias fast food	0,51	baixa
Aroma ambiental	0,50	baixa	Áreas de atenção para crianças	0,49	baixa
Áreas de atenção para crianças	0,47	baixa	Limpeza e manutenção	0,43	baixa
Música ambiental	0,43	baixa	Programação visual e sinalização	0,25	baixa
Abertura aos domingos e feriados	0,42	baixa	Aparência interna	0,12	média
Ornamentação interna	0,39	baixa	Nível de frequência	0,00	média
Iluminação interna	0,14	média			
Programação visual e sinalização	0,12	baixa			
Nível de frequência	0,09	média			
Acessib. Portador de ec. Especiais	0,06	média			
Higiene e limpeza dos banheiros	0,03	média			
Lac – Lacuna, diferença entre desempenho e importância.			Imp – Importância atribuída pelos clientes		

Fonte: Pesquisa

A Tabela 7 indica os atributos nos quais os desempenhos ficaram aquém das expectativas, gerando lacunas (gaps) negativas. Os resultados apontam que em 12 atributos a qualidade do serviço no Natal Shopping fica aquém das expectativas dos clientes. Para os atributos presença de cinemas e presença de supermercado, a tabela não mostra os gaps pelo fato do Natal Shopping

não disponibilizar os respectivos serviços. Dos doze atributos, oito fazem parte do grupo dos atributos de mais alta importância. Ainda na Tabela 7, do lado direito, são apresentados os dez atributos para os quais os clientes avaliaram negativamente a qualidade do serviço do Midway Mall. Dos dez atributos, sete fazem parte do grupo dos atributos de mais alta importância.

Tabela 7 – Principais atributos com desempenho abaixo das expectativas

NATAL SHOPPING			MIDWAY MALL		
ATRIBUTO	GAP	IMP	ATRIBUTO	GAP	IMP
Presença de cinemas	-	alta	Agradab. da praça de alimentação	-1,86	alta
Presença de supermercado	-	média	Diversid. segmentos do comércio	-1,01	alta
Valor cobrado pelo estacionamento	-3,96	alta	Ambiente interno refrigerado	-0,62	alta
Qualidade das lojas âncoras	-1,28	alta	Facilidade acesso transp. coletivo	-0,61	alta
Diversid. segmentos do comércio	-0,81	alta	Ornamentação interna	-0,56	baixa
Diversidade restaurantes na praça	-0,49	alta	Proximidade à residência	-0,53	alta
Áreas para descanso nos corredores	-0,47	média	Diversidade restaurantes na praça	-0,49	alta
Proximidade à residência	-0,46	alta	Qualidade das lojas âncoras	-0,47	alta
Facilidade acesso transp. coletivo	-0,46	alta	Aparência externa	-0,45	baixa
Segurança nas instalações	-0,45	média	Áreas para descanso	-0,44	média
Ambiente interno refrigerado	-0,43	alta			
Nível de preço apropriado	-0,42	média			

Fonte: Pesquisa

4.4 AS MATRIZES DE POSICIONAMENTO COMPETITIVO

Embora as matrizes absolutas de oportunidades tragam importantes sugestões em relação a ações a serem tomadas, sua análise não contempla a ação dos concorrentes. Um empreendimento pode ter sido bem avaliado em relação a um determinado atributo, mas seu desempenho pode estar muito aquém da concorrência. A matriz de oportunidades leva em consideração o grau de importância conferido pelos clientes ao atributo e as lacunas de desempenho observadas em relação às melhores práticas da concorrência (benchmark). Tratando-se dos dois principais shoppings concorrentes, as lacunas podem ser calculadas pela diferença entre as notas de desempenho atribuídas pelos respondentes em cada fator de atratividade. A última coluna da Tabela 5 mostra as lacunas observadas em cada atributo. Na construção da matriz de posicionamento competitivo, o eixo vertical traz os atributos ordenados decrescentemente e agrupados em três faixas de importância.

Por outro lado, o eixo horizontal representa as lacunas calculadas de um shopping em relação ao outro. A escala utilizada nesta pesquisa levou em consi-

deração a dimensão da maior lacuna (1,81), no caso, o atributo agradabilidade da praça de alimentação. A escala variou de -1,81 a 1,81, dividida em 3 zonas, refletindo baixas, médias e altas lacunas. Pelo modelo de Stock e Lambert (2001), na zona central estão os atributos com paridade competitiva; à esquerda e à direita, os atributos com vantagem e desvantagem competitiva, respectivamente.

Nas três células de paridade competitiva estão os atributos para os quais os respondentes não perceberam diferenças significativas entre o desempenho dos dois shoppings. Os atributos representados nesta zona de paridade têm força competitiva decrescente, de cima para baixo. Isso significa que, ao desenhar uma estratégia de mudança, os gestores deverão considerar que aquelas situadas na primeira faixa de importância terão mais impacto na percepção dos clientes. A zona de vantagem competitiva indica os atributos que um shopping tem em relação ao outro, considerando a avaliação de desempenho levada a cabo pelos respondentes. Na primeira célula, estão alocados os atributos que conferem maior força competitiva ao empreendimento. Corresponde aos atributos que os usuários deram mais relevância e,

ao mesmo tempo, receberam uma avaliação significativamente mais forte que a concorrência.

Por fim, a zona de desvantagem competitiva indica os atributos que receberam uma avaliação significativamente menor que os do concorrente. Quanto

mais importante para o usuário, maior a fraqueza do empreendimento. Na medida em que o grau de importância dos atributos vai diminuindo para o usuário (de cima para baixo), a fraqueza torna-se menos relevante em termos competitivo.

Tabela 8 – Matriz de posicionamento competitivo

	LACUNAS			
	VANTAGEM COMPETITIVA	PARIDADE COMPETITIVA	DESvantAGEM COMPETITIVA	
GRAU DE IMPORTÂNCIA	ALTO	Agradab. da praça alimenta. <i>Maior força</i>	Facilidade locomoção interna Espaço de serviço Diversidade restaurantes na praça Localização Proximidade à residência Facilidade acesso transp. coletivo Ambiente interno refrigerado Diversidade segmentos comércio	Presença de cinemas Valor do estacionamento Qualidade lojas âncoras <i>Maior fraqueza</i>
	MÉDIO		Aparência interna Segurança nas instalações Variedade lojas mesmo segmento Áreas para descanso Vagas no estacionamento Nível de preço apropriado Qualidade dos produtos Número de banheiros Nível de frequência Acessib. portador nec. especiais Iluminação interna Higiene e limpeza dos banheiros	Presença de supermercado
	BAIXO	Música vivo praça alimenta. Ornamentação interna Aparência externa <i>Menor força</i>	Música ambiental Programação visual e sinalização Abertura domingos e feriados Aroma ambiental Central de informações Áreas de atenção para crianças Presença de lojas renomadas Presença grandes cadeias <i>fastfood</i> Limpeza e manutenção	<i>Menor fraqueza</i>
	-1,81	-0,60	0,60	1,81

Fonte: Pesquisa

A Tabela 8 representa a matriz de posicionamento do Natal Shopping em relação ao Midway Mall. Os atributos presença de cinema, presença de supermercado e valor cobrado pelo estacionamento foram adicionados à matriz na zona de desvantagem competitiva. Foram percebidos como de alta importância pelos respondentes. O Midway Mall não cobra pelo estacionamento, recebendo assim uma excelente avaliação no atributo; os respondentes conferiram a esse fator um grau mediano de importância.

A matriz de oportunidades apenas sugere rumos com base na percepção externa manifestada pelos clientes. Como pano de fundo, aparece a questão cus-

to versus benefício, isto é, onde se deve investir para aperfeiçoar a política de serviço e melhorar os fatores de atratividade, de forma que os clientes percebam positivamente o esforço realizado. Quando essa situação é confrontada com questões e recursos internos de cada empreendimento, podem surgir elementos reafirmadores dos rumos apresentados pela matriz ou fatores restritivos de ordem tecnológica ou organizacional (CAMPOS et al., 2006).

A indicação de uma intervenção nos atributos cinema, estacionamento e qualidade das lojas âncoras do Natal Shopping aparece com muita clareza na matriz de posicionamento. Em tese, os gestores deveriam

se perguntar: em que medida é possível investir em salas de projeção? Convém reduzir receitas e tornar gratuito o acesso ao estacionamento, tal como trata seu principal concorrente? Convém reduzir o valor cobrado? É possível investir e alcançar um padrão para as lojas âncoras de forma a reduzir a lacuna em relação ao concorrente? As respostas a essas e outras questões devem ser formuladas num processo de planejamento. A matriz de oportunidades é um instrumento revelador da visão de seus clientes quanto às forças e fraquezas percebidas.

Na confrontação direta entre concorrentes principais, a matriz de posicionamento de um empreendimento é reveladora da matriz de seu concorrente; uma é o negativo fotográfico da outra. Assim, a matriz de posicionamento do Midway Mall revelará que suas vantagens competitivas mais importantes são os cinemas, o estacionamento gratuito e a qualidade de suas lojas âncoras. Como principal desvantagem competitiva, certamente aparecerá o atributo agradabilidade da praça de alimentação. Esse fator foi considerado o terceiro atributo mais importante na pesquisa. Observa-se uma distância considerável no desempenho desse item entre os dois shoppings. Os respondentes avaliaram a agradabilidade da praça de alimentação do Natal Shopping com sendo excelente (8,24). O desempenho do Midway Mall (6,43) não só foi muito inferior ao do concorrente, como foi o que obteve a menor avaliação dentre os seus 37 atributos pesquisados. Caberia aos gestores do Midway Mall procurar alternativas para melhorar a atratividade da praça e/ou melhorar sua imagem junto aos usuários.

A estratégia a ser formulada pelos gestores pode contemplar diferentes possibilidades. Parecem óbvias ações que levem um empreendimento a mudar um atributo muito importante para o cliente, de uma célula de desvantagem competitiva para a paridade ou para a vantagem competitiva. É possível enxergar possibilidades de movimentos de atributos também entre células verticais. Aperfeiçoar a oferta, investindo diretamente no fator de atratividade, pode desencadear movimentos verticais e/ou horizontais na matriz. No entanto, esses movimentos podem ocorrer investindo-se no cliente, de forma que o mesmo possa mudar suas expectativas quanto à importância do atributo e quanto a sua percepção do desempenho proporcionado. Tome-se como exemplo o atributo diversidade de segmentos do comércio. Esse atributo recebeu o maior grau de importância dentre os respondentes. O Midway Mall, com 10 lojas âncoras e 300 lojas saté-

lites, recebeu uma avaliação mais baixa que o Natal Shopping, que tem 4 lojas âncoras e 119 lojas satélites. Ademais, a área bruta locável do Midway é 4 vezes maior que a do concorrente. Uma análise comparativa da diversidade pode ser obtida confrontando-se o mix dos dois empreendimentos (natalshopping.com.br e midwaymall.com.br). Os dados objetivos sugerem que o Midway tem um mix mais variado que o Natal Shopping. A percepção é diferente da realidade objetiva. Ações do marketing poderiam auxiliar a mudar essa imagem e o atributo poderia se tornar uma vantagem competitiva para o Midway.

4.6 A ANÁLISE FATORIAL

A análise fatorial tem como objetivo agrupar variáveis com características comuns conforme sua proximidade, com o intuito de mostrar a heterogeneidade dentro e entre os grupos. Segundo Reis (2001), a análise fatorial envolve um conjunto de técnicas estatísticas que - partindo de uma estrutura de dependência existente entre as variáveis de interesse, geralmente representadas pelas correlações ou covariâncias -, permite criar um conjunto menor de fatores ou dimensões. É possível, então, saber o quanto cada fator está associado a cada dimensão e o quanto o conjunto de dimensões explica sobre a variabilidade geral dos dados originais. Na análise da confiabilidade da amostra, o resultado revelou um alfa de Cronbach igual a 0,815. Na análise de consistência interna, congruência entre atributos quando um deles é retirado, todos os resultados foram superiores 0,807. A exploração utilizou a análise do componente principal com o método varimax. O teste de esfericidade de Bartlett revelou uma amostra adequada a um nível de significância inferior a 0,001; o teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) foi de 0,798. Hair et al (2005) sugerem que o KMO deva apresentar valores entre 0,5 e 1,0 e que o número de respostas deva superar em pelo menos dez vezes o número de variáveis para que a análise fatorial seja apropriada.

Da primeira rodada da análise fatorial foi extraído um grupo de 11 fatores pelo critério de Kaiser, assumindo-se fatores com autovalores superiores a um e eliminando-se fatores de carga inferiores a 0,40. A variância explicada foi de 54,08%. Além da baixa variância explicada, os fatores não ofereceram, na agregação dos atributos, bons elementos para uma interpretação adequada e prática do fenômeno.

Sucessivas rodadas exploratórias foram realizadas de forma a contemplar uma explicação da vari-

ância em valores superiores a 70% e sempre eliminando-se as variáveis com fatores de carga inferiores a 0,40. A análise reflete uma tentativa de reduzir os atributos a um número menor de fatores que possam ser traduzidos numa significância prática. Nesta solução, primou-se pela congruência entre atributos agregados no mesmo fator e pelo grau da variância

explicada. Todas as variáveis apresentaram comunalidades médias ou altas, variando de 0,62 a um máximo de 0,84. Dos 37 atributos, 28 apresentaram comunalidade superior a 0,70. Quão mais próximas de 1 estiverem as comunalidades melhor o ajuste da análise fatorial. A Tabela 9 mostra os resultados da variância explicada pelos fatores.

Tabela 9 – Variância explicada para 37 fatores

FATOR	AUTO VALOR	% TOTAL VARIÂNCIA	% VARIÂNCIA ACUMULADA	FATOR	AUTO VALOR	% TOTAL VARIÂNCIA	% VARIÂNCIA ACUMULADA
1	5,121	13,840	13,840	20	0,746	2,016	74,681
2	2,612	7,060	20,899	21	0,731	1,977	76,657
3	2,040	5,515	26,414	22	0,687	1,858	78,515
4	1,721	4,652	31,066	23	0,682	1,844	80,359
5	1,685	4,555	35,621	24	0,669	1,807	82,166
6	1,342	3,626	39,246	25	0,652	1,761	83,928
7	1,185	3,203	42,450	26	0,590	1,594	85,522
8	1,164	3,145	45,595	27	0,571	1,543	87,064
9	1,086	2,934	48,529	28	0,558	1,509	88,574
10	1,043	2,818	51,347	29	0,541	1,463	90,036
11	1,010	2,731	54,078	30	0,534	1,444	91,480
12	0,980	2,649	56,727	31	0,520	1,404	92,885
13	0,940	2,539	59,266	32	0,482	1,302	94,187
14	0,913	2,467	61,733	33	0,471	1,272	95,459
15	0,859	2,323	64,056	34	0,447	1,208	96,667
16	0,835	2,256	66,312	35	0,422	1,141	97,808
17	0,812	2,196	68,507	36	0,409	1,104	98,912
18	0,775	2,096	70,603	37	0,402	1,088	100,000
19	0,763	2,062	72,665				

Fonte: Pesquisa

Nesta solução foi possível reduzir o conjunto de 37 fatores em 19 grupos com variância explicada de 72,67, conforme a Tabela 10. A solução foi obtida com 19 interações. Os resultados mostram um quadro de

dimensões que em sua maioria não exige interpretações mais profundas da sua composição. Os atributos presentes em cada agrupamento mantêm um nível elevado de congruência.

Tabela 7 – Principais atributos com desempenho abaixo das expectativas

FATOR	ATRIBUTO	INTERPRETAÇÃO
1	Agradabilidade da praça de alimentação	Geral
	Facilidade de locomoção	
	Aparência interna do shopping	
	Qualidade das lojas âncoras	
2	Número de vagas no estacionamento	Estacionamento
	Valor cobrado pelo estacionamento do shopping	
3	Nível de preço apropriado a sua renda	Preço-Qualidade
	Qualidade de produtos a venda no shopping	

FATOR	ATRIBUTO	INTERPRETAÇÃO
4	Localização do shopping	Conveniência
	Presença de cinemas no shopping	
	Proximidade do shopping a sua residência	
5	Variedade de lojas no mesmo segmento	Mix
	Diversidade de segmentos do comércio	
	Presença de supermercado no shopping	
6	Abertura do shopping aos domingos e feriados	Comunicação
	Presença central de informações aos usuários do shopping	
7	Nível de frequência do shopping	Acessibilidade
	Fácil acesso ao shopping mediante ao transporte coletivo	
8	Iluminação interna	Conforto ambiental I
	Ambiente interno refrigerado	
9	Limpeza e manutenção do shopping	Segurança
	Segurança em todas as instalações do shopping	
10	Ornamentação interna com plantas e árvores	Conforto ambiental II
	Música ambiental	
11	Higiene e limpeza dos banheiros	Banheiros
	Número de banheiros do shopping	
12	Acessibilidade para portadores de necessidades especiais	Atenção e cuidado
	Áreas de atenção e/ou entretenimento p/ crianças	
13	Espaço de serviço	Comodidade
	Áreas para descanso nos corredores	
14	Presença de grandes cadeias do fast food	Alimentação
	Diversidade de restaurante na praça de alimentação	
15	Programação visual e sinalização do shopping	Informações
16	Aroma ambiental	Aroma
17	Aparência externa do shopping	Aparência Externa
18	Música ao vivo na praça de alimentação	Música
19	Presença de lojas renomadas	Luxo

Fonte: Pesquisa

As dimensões apontadas pela análise fatorial nesta pesquisa têm uma forte aderência com as categorias encontradas em outros estudos nacionais e internacionais apontados no referencial teórico deste artigo e reafirmam a visão ampliada do shopping como um espaço seguro, confortável, de lazer e entretenimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma avaliação externa precisa do serviço é um feedback notável para que as empresas possam se repositonar no mercado, redirecionar seus recursos e atingir níveis de qualidade compatíveis com as necessidades do cliente. Analisar os fatores de atratividade de um shopping center, pressupõe lidar com múltiplos atributos, desde elementos objetivos até condicionan-

tes emocionais que afetam a decisão de escolher e frequentar determinado empreendimento. Este trabalho analisou a percepção de um grupo de universitários, usuários de shoppings, em relação a um conjunto de importantes fatores determinantes de atratividade, obtidos da literatura.

Como primeiro objetivo, foi avaliada a importância que os respondentes atribuíram a cada um dos fatores de atratividade. Os atributos foram hierarquizados e pôde-se constatar que quatro dimensões apareceram fortemente dentre a lista dos mais importantes. Qualidade e diversidade da oferta de produtos e serviços aparece com três atributos. Esta dimensão representa a essência do empreendimento e é a fonte original da concepção dos shoppings: em um mesmo espaço há uma variedade de bens e serviços à disposição de

seus frequentadores. Recreação e entretenimento é uma dimensão bem representada com, também, três atributos: cinema, agradabilidade e diversidade de restaurantes da praça de alimentação. Cabe observar que todos estão muito presentes no imaginário dos jovens: ponto de encontro, fast food e cinema. Ainda, dentre os mais importantes, destaca-se a dimensão acessibilidade, pontificada em quatro fatores inequívocos: localização do shopping, facilidade acesso por transporte coletivo, proximidade à residência e valor cobrado pelo estacionamento. A amostra revelou que 56% dos respondentes usam o ônibus como meio de transporte para deslocar-se até o shopping. A dimensão ambiente fecha o grupo dos atributos mais importantes, contribuindo com dois fatores: facilidade de locomoção interna e ambiente refrigerado.

A avaliação dos dois shoppings mais frequentados aparece como segunda proposição do estudo. Os resultados da avaliação do desempenho permitiram desenvolver as análises em duas direções. A primeira mostra a matriz de oportunidade de cada shopping. Pôde-se analisar expectativas e percepções do desempenho dos usuários em relação a cada um dos fatores de atratividade. Com base do modelo de Stock e Lambert (2001), considerando os atributos mais significativos e com baixo desempenho para os respondentes, a análise sugere que, sem dúvida, os gestores do Natal Shopping deveriam melhorar a atratividade do empreendimento, instalando salas de cinema e cobrando um valor mais adequado pelo estacionamento.

A análise sugere ainda melhorar a qualidade das lojas âncoras, alta importância e médio desempenho, e a disponibilidade de supermercado, média importância e baixo desempenho. No Midway Mall, chama a atenção a agradabilidade da praça de alimentação.

Considerado de alta importância pelos respondentes, o fator recebeu a pior avaliação dentre todos atributos ofertados pelo Midway. A análise sugere o aperfeiçoamento do fator, de forma a aumentar sua atratividade. Nessa avaliação deve merecer destaque o número de fatores que receberam uma avaliação de desempenho melhor que a expectativa dos respondentes. No Natal Shopping, quinze atributos tiveram desempenho melhor que as expectativas dos usuários. No Midway Mall, dez atributos superaram as expectativas.

A matriz de posicionamento competitivo completa a análise empreendida. Nesta análise são calculadas e comparadas as lacunas de desempenho na confrontação direta entre os dois concorrentes. A matriz de posicionamento revela que as vantagens competitivas do Midway Mall são cinema, estacionamento gratuito e qualidade das lojas âncoras. Como principal desvantagem competitiva, i.e., como vantagem competitiva do Natal Shopping, aparece o atributo agradabilidade da praça de alimentação. Esse fator foi considerado o terceiro atributo mais importante na pesquisa. Observa-se uma distância considerável na comparação dos desempenhos nesse fator. A lacuna de desempenho resultante (1,81) foi a maior na comparação direta dos dois shoppings, atributo por atributo.

As organizações podem desenvolver estratégias que minimizem as lacunas existentes entre as expectativas de seus clientes e o serviço oferecido em seus empreendimentos. Para isso, é necessário auditar seus clientes e avaliar as boas práticas que possam levar seus negócios a uma posição competitivamente diferenciada. Os resultados deste trabalho oferecem uma contribuição significativa aos gestores de shopping centers que buscam novas alternativas para elevar a atratividade de seus negócios perante seus clientes.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTER - ABRASCE Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/index.asp>> Acesso em: 10 ago.2009.
- BACON, D. R. A comparison of approaches to importance-performance analysis. **International Journal of Market Research**, v. 45, n. 1, p. 55-71, 2003.
- BELLENGER, D.; ROBERTSON, D.; GREENBERG, B. Shopping centre patronage motives. **Journal of Retailing**, v. 53, n. 2, p. 29-38, 1977.
- BELLIZZI, J. A.; HITE, R. E. Environmental color, consumer feelings, and purchase likelihood. **Psychology and Marketing**, v. 9, p. 347-363, 1992.

- BLOCH, P.; RIDGWAY, N.; DAWSON, S. The shopping mall as consumer habitat. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 1, p. 23-42, 1994.
- BRUNNER, J.; MASON, J. The influence of driving time upon shopping center preference, **Journal of Marketing**, v. 32, p. 57-61, 1968.
- BURNS, D. J.; WARREN, H. B. Need for uniqueness: shopping mall preference and choice activity. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 23, n.12, p. 4-12, 1995.
- CAMPOS, Domingos F. Satisfaction and quality of service provided by suppliers to mid-sized supermarkets. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 1, n. 2, p. 30 - 40, 2008.
- CAMPOS, Domingos F. Como os gestores avaliam as necessidades de seus clientes? Um estudo comparativo das percepções de clientes e fornecedores no pequeno varejo alimentar. In: **VAREJO competitivo**, São Paulo: Ed. Saint Paul, 2007. v. 12, p. 85-111.
- CAMPOS, Domingos. F.; SILVA, A. B.; SOUZA, T., Matriz de oportunidades para avaliação do nível de serviço da distribuição no pequeno varejo alimentar. In: **VAREJO Competitivo**, São Paulo: Ed. Saint Paul, 2006. v. 11, p. 47-70.
- CAMPOS, Domingos. F; NÓBREGA, K. Importance and the zone of tolerance of customer expectations of fast food services. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 2, n. 2, p. 56-71, 2009.
- COX, W.; COOKE, E. Other dimensions in shopping center preference. **Journal of Marketing**, v. 34, p. 12-17, 1970.
- DENNIS, C.; MARSLAND, D.; COCKETT, T. Central place practice: shopping centre attractiveness measures, hinterland boundaries and the UK retail hierarchy. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 9, p. 185-99, 2002.
- DENNIS, C.; MURPHY, J.; MARSLAND, D.; COCKETT, T.; PATEL, T. Measuring image: shopping centre case studies. **International Review of Retail, Distribution & Consumer Research**, v. 12, n. 4, p. 355-73, 2002.
- DONOVAN, R.; ROSSITER, J.; MARCOOLYN, G.; NESDALE, A. Store atmosphere and purchasing behavior. **Journal of Retailing**, v. 70, n. 3, p. 283-94, 1994.
- EL-ADLY, M. I. Shopping malls attractiveness: a segmentation approach. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 35, n. 11, p. 936-950, 2007.
- ESKILDSEN, J. K., KRISTENSEN, K. Enhancing importance-performance analysis. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 55, n. 1, p. 40-60, 2006.
- FINN, A.; SHANN, M.; RIGBY, J. Residents' acceptance and use of a mega- multi-mail: west Edmonton mall evidence. **International Journal of Research in Marketing**, v. 11, p. 127-144, 1994.
- _____.; LOUVIERE, J. J. Shopping center image, consideration, and choice: anchor store contribution. **Journal of Business Research**, v. 35, n. 3, p. 241-251, 1996.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviço**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003.
- HAIR, J; ANDERSON, R; TATHAM, R; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HASTREITER, S.; MARCHETTI, R.; PRADO, P. Tipologia de consumidores baseada nas razões e motivações de frequência em shopping centers e a satisfação do consumidor. In: **VAREJO competitivo**. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.
- IBRAHIM, M. F. Disaggregating the travel components in shopping center choice. **Journal of Property Investment & Finance**, v. 20, n. 3, p. 277-294, 2002.
- IBRAHIM, M. F.; WEE, Ng C. The importance of entertainment in the shopping center experience: evidence from Singapore. **Journal of Real Estate Portfolio Management**, v. 8. n. 3, 2002.

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. Censo da educação superior. **Sinopses estatísticas da educação superior: Graduação** Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>> Acesso em: 15 dez. 2009.
- KANG, J.; KIM, Y.; TUAN, W. Motivational factors of mall shoppers: effects of ethnicity and age. **Journal of Shopping Centers Research**, v. 3, n.1, 1996.
- KENYON, K. **Full speed ahead for value megamalls**, 1997. Disponível em: <<http://www.icsc.org>> Acesso em 21 Jun. 2009.
- LEE, M.; ULGADO, F.M. Consumer evaluations of fast-food services: a cross-national comparison. **The Journal of Services Marketing**, v. 11, n. 1, p. 39-52, 1997.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviço: marketing e gestão**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.
- MACHADO, M.D.; QUEIROZ, T.R.; MARTINS, M.F. Mensuração da qualidade de serviço em empresas de fast food. **Gestão & Produção**, v.13, n. 2, p. 261-270, 2006.
- MARTIN, C.; TURLEY, L. Malls and consumption motivation: an exploratory examination of older Generation Y consumers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 32, n. 10, p. 464-75, 2004.
- MOORE, C.; MASON, J. A research note on major retail center patronage. **Journal of Marketing**, v. 33, p. 61-3, 1969.
- NICHOLLS, J.; LI, F.; KRANENDONK, C.; ROSLOW, S. The seven year itch? Mall shoppers across time. **Journal of Consumer Marketing**, v. 19, n. 2, p. 149-65, 2002.
- NILSSON-WITTELL, L.; FUNDIN, A. Dynamics of service attributes: test of Kanos theory of attractive quality. **International Journal of Service Industry Management**, v.16, n.2, 2005.
- NG, C.F. Satisfying shoppers' psychological needs: from public market to cyber-mall. **Journal of Environmental Psychology**, v. 23, p. 439-55, 2003.
- OSMAN, M. Z. A conceptual model of retail image influences on loyalty patronage behaviour. **International Review of Retail, Distribution and Consumer**, v. 3, n. 2, 1993.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V.; BERRY, L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. **Journal of marketing**, v.49, n. 4, p.41-50, 1985.
- PESSIMIER, A. Store image and positioning. **Journal of Retailing**, v.56, n. 1, p.94-106, 1980.
- QIN, H.; PRYBUTOK, V. Service quality, customer satisfaction, behavioral intentions in fast food restaurants. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 1, n. 1, p. 78-95, 2009.
- ROY, A. Correlates of mall visit frequency. **Journal of Retailing**, v.70, n.2, p. 139-61, 1994.
- SPANGENBERG, E. R.; CROWLEY, A. E.; HENDERSON, P. W. Improving the store environment: Do olfactory cues affect evaluation and behaviors? **Journal of Marketing**, v. 60, n.2, p. 67-80, 1996.
- SIT, J.; MERRILEES, B.; BIRCH, D. Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segments. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.31, n 2, p. 80-94, 2003.
- STOCK, J. R.; LAMBERT, D. M. **Strategic logistics management**. New York: Ed. McGraw-Hill, 2001.
- TERBLANCHE, N.S. The perceived benefits derived from visits to a super regional shopping centre: an exploratory study, **South Africa Journal of Business Management**, v. 30, n. 4, p. 141-6, 1999.
- WAKEFIELD, K.; BAKER, J. Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response. **Journal of Retailing**, v. 74, n. 4, p. 515-39, 1998.
- WHYATT, G. Which factory outlet centre? The UK consumer's selection criteria. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 15, p.315-323, 2008.

WONG, G.; YU, L.; YUAN, L. SCATTR: an instrument for measuring shopping centre attractiveness. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 29, n. 2, p. 76-86, 2001.

WONG, G.; YU, L. Consumers' perception of store image of joint venture shopping centers: first-tier versus second-tier cities in China. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 10, n. 2, p. 61-70, 2003.

YALCH, R. F.; SPANGENBERG, E. R. Effects of store music on shopping behavior. **Journal of Consumer Marketing**, v. 7, n. 2, p. 55-63, 1990.

YAVAS, U. A multi-attributes approach to understanding shopper segments, **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 31, n. 11, p. 541-48, 2003.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2003.

_____; PARASURAMAN, A. The nature and determinants of customer expectations of service. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 21, n. 1, p. 1-12: 1993.

