
SHOPPING CENTER: UM PARAÍSO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS?

Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim (UFPE / UFPB)
Maria Auxiliadora Diniz de Sá (UFPB)
Tiziana Severi Freitas (UFPE)

RESUMO

Nosso país possui a maciça maioria de suas empresas micro, pequenas ou médias, chegando a perfazer em alguns locais cerca de 90% de todas as empresas. Ressalta-se a importância desse segmento para nossa economia e muito mais para nossos trabalhadores, pois essas empresas normalmente são absorvedoras de mão-de-obra e nem sempre exigem um alto grau de qualificação. Este trabalho é baseado nos resultados da pesquisa que deu origem a Tese de Doutorado de uma das autoras, na qual estudou a realidade de uma nova forma organizacional que surgiu e se firmou no final do Século XX – o shopping center. Foram estudadas 200 pequenas e médias empresas do Shopping Center Recife, o maior shopping em área de lojas do Brasil. Peculiaridades e curiosidades dessa forma de empreendimento são analisadas, correlacionando-as às lojas satélites que são pequenas e médias empresas.

1 - AS PEQUENAS EMPRESAS

Na visão de Oprime e outros (1999) a pequena empresa é definida, em geral, pelo número de funcionários. Tradicionalmente, a classificação do porte das empresas mais utilizada toma como referência o número total de empregados que a empresa possui. Os métodos de classificação levam em conta: (1) número de funcionários, (2) capital, ou (3) volume de vendas. Pelos parâmetros adotados pelo SEBRAE: uma micro empresa tem até 19 empregados na Indústria e até 9 empregados no Comércio e Serviços; uma pequena empresa possui entre 20 e 99 empregados na Indústria e entre 10 e 49 empregados no Comércio e Serviços.

Essas variáveis são insuficientes para caracterizar uma pequena e média empresa. Propõe a seguinte classificação para a PME: se a atividade gerencial é realizada pelo próprio dono; se é altamente personalizada; se atua localmente; se é relativamente pequena a sua participação dentro do setor como um todo; e se é quase que totalmente dependente dos seus próprios recursos para financiar seu crescimento.

A heterogeneidade de critérios de classificação, é uma realidade e pode estar ligada ao fato de que o conceito de pequena empresa se define em relação às condições gerais do país em que atua. Dessa forma, empresas consideradas pequenas em algumas localidades,

podem ser classificadas como médias em outras menos desenvolvidas. Isso ocorre no Brasil, devido a nossas diferenças regionais e nossa extensa dimensão territorial, onde as distinções econômico-sociais regionais são muito fortes (Barros, citado por Sauer e Colossi, 2000).

Para definir as PME's, pode ser feito um levantamento das variáveis internas e externas, as quais foram utilizadas no modelo proposto pelo British Institute, que é baseado em sete pontos fundamentais para o sucesso das pequenas empresas: recursos humanos; aspectos produtivos; estrutura administrativa; aspectos fiscais e legais; planejamento de marketing; planejamento financeiro; e planejamento do crescimento.

Já, para a análise das variáveis externas a literatura elenca um grande número de variáveis, dentre as quais se destacam: dificuldades de financiamento; exigências fiscais e de investimento; níveis de exigência do mercado e dificuldades de acesso a tecnologias avançadas.

Teixeira, Andrade Junior e Banganga (1998, p.2) afirmam que *a conceituação das empresas segundo seu porte é uma tarefa relativamente complexa, devido ao grande número de variáveis que podem ser consideradas, além da necessidade de determinação de parâmetros para medir essas variáveis...*

Segundo Sauer e Colossi (2000, p.1),

As pequenas e médias empresas (PMEs) desempenham um importante papel no contexto da economia de qualquer país. Elas são responsáveis por grande parte da produção e dos serviços colocados à disposição da sociedade e, por isso, estão merecendo consideração e reconhecimento crescentes por parte dos governos. Contudo, devido a características próprias, as PME's enfrentam dificuldades e problemas específicos, muitas vezes diferentes daqueles encontrados em empresas de maior porte.

As pequenas e médias empresas (PME's) têm uma importância fundamental na economia mundial, representando uma parcela significativa do PIB nos países desenvolvidos e nos países em desenvolvimento. As PME's contribuem diretamente para a geração de empregos e para o desenvolvimento econômico local, e por isso merecem atenção especial dos órgãos governamentais de fomento ao desenvolvimento econômico e à distribuição de renda. No entanto, o aumento da competitividade global tem exercido diversas pressões nas pequenas e médias empresas, que são forçadas a apresentar o mesmo nível de qualidade e custo que as grandes empresas. As PME's sofrem muitas dificuldades, principalmente no que se refere ao acesso à informação e ao alcance a novos mercados, características essenciais para a competitividade das empresas modernas. Assim, a sobrevivência das PME's está ameaçada ao competir individualmente em mercados globalizados, onde as grandes empresas exercem vantagens sobre as menores (Santos e Varvakis, 1999, p.2).

As PME's geralmente desempenham atividades com baixa intensidade de capital e alta intensidade de mão-de-obra, tendo maiores condições de fornecer produtos diferenciados e serviços que demandam alguma habilidade específica.

As PME's possuem uma estrutura mais enxuta, fornecendo um ambiente mais propício para pesquisa e desenvolvimento. Além disso, Casarotto Filho&Pires (1998) afirmam que as pequenas empresas são normalmente mais ágeis e flexíveis que as grandes, tendo chances de competição se elas puderem agregar as vantagens das grandes empresas (citados por Santos e Varvakis 1999).

No caso do Brasil, o sucesso das PMEs está intimamente ligado ao sucesso da economia nacional e é uma das variáveis determinantes da manutenção e do crescimento da capacidade produtiva do país. A magnitude da importância das PME's pode ser observada quando verificamos que 99,1% do total de empresas existentes no país nas áreas de comércio e de serviços são micro e pequenas; e 95,7% do total de empresas existentes na área de indústrias no Brasil são micro e pequenas (segundo dados da CETEB citados por Sauer e Colossi, 2000)

Os índices que indicam o fracasso de pequenas e médias empresas são assustadores e também passíveis de muitas críticas pois não revelam a veracidade dos fatos já que essas empresas facilmente mudam de nome ou ramo e são incluídas na lista de falências ou não são consideradas.

Essas empresas fracassam devido a variáveis internas, externas ou ambas relacionadas, mas também, algumas delas não deveriam sequer ter sido iniciadas, pois não contavam com o mínimo de possibilidades de sucesso. O conhecimento dos fatores de sucesso em PME's pode auxiliar tanto as empresas já existentes a aumentar as suas chances de prosperar, como também, impedir que investimentos arriscados demais ou até mesmo inúteis sejam iniciados em detrimento de outros mais lucrativos.

Podem ser encontradas pequenas empresas com os mais diferentes arranjos produtivo-organizacionais, desenhando um leque que engloba tanto empresas altamente inovativas, com mão-de-obra qualificada, pessoal com autonomia e com boa remuneração, com independência e capacidade competitiva em relação às grandes empresas, e outras, que desconhecem as modernas técnicas de gestão e de produção e que são fortemente condicionadas pela expansão/retração da demanda.

A importância dessas empresas para a economia brasileira é inegável, mas Carvalho, Esteves e Paret (1999), destacam que elas passam por enormes desafios para atender aos requisitos de flexibilidade, adaptabilidade, tecnologia, e descentralização. No Brasil, as empresas de pequeno porte são responsáveis por quase 60% do pessoal ocupado e 28% do PNB. Por outro lado, a alta taxa de mortalidade dessas empresas torna flutuantes e instáveis esses postos de trabalho.

Quadro 1 — Taxa de Mortalidade — Unidades da Federação — 1999 (%)

Ano de Criação	AC	AM	MG	MS	RN	PB	PE	PR	RJ	SC	SE	SP	TO
1997	31	61	-	51	49	35	46	57	30	49	38	35	34
1996	45	68	36	56	56	56	56	68	40	58	51	47	50
1995	54	72	47	68	61	55	57	73	61	63	55	56	63

Fonte: Pesquisa SEBRAE/Methodos Consultoria — “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas” — 10/1999

O principal problema das PME's talvez seja se manterem competitivas, o que exige mudanças por parte delas em inovação contínua e muitas vezes em pioneirismo. No Brasil, as pequenas empresas estão ganhando evidência, como conseqüência do seu papel econômico e social. De fato, as pequenas e micro empresas predominam em todos os setores econômicos. Especificamente, somente as pequenas empresas representam 53% do setor comércio, 33% do setor de serviços e 13,5% do setor industrial (Spath, segundo Teixeira, Andrade Junior e Banganga (1998) .

Diante desse contexto o shopping center talvez venha a se tornar mais uma forma de possibilitar um maior sucesso e permanência das pequenas e médias empresas em um mercado tão competitivo com o que estamos convivendo agora. Essa nova realidade organizacional as fortifica, perante o grande público, dando-lhes condições de participarem, em igualdade de condições, com grandes empresas.

2 - CONHECENDO A ORGANIZAÇÃO SHOPPING CENTER

O shopping center é um fenômeno de organização moderna, nova forma de constituição, funcionamento e obtenção de objetivos, que vem produzindo resultados inesperados e impressionantes. Surgiram nos países do primeiro mundo, mas conseguiram construir, “do nada”, um poderoso reduto de comércio e lazer em quase todo os lugares do mundo.

Os shopping centers 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 das compras. A busca é de manter o cliente por mais tempo dentro do shopping, bem como, fazê-lo voltar em outras oportunidades, devido a grande variedade de opções e pela boa sensação proporcionada pelo shopping. (Amorim, 1999)

Segundo Stewart (2000, p.5),

o lojista que desejar se instalar em um shopping center deve analisar adequadamente uma série de aspectos, alguns de extrema relevância, que podem ser determinantes para o sucesso ou fracasso do negócio. Ao tomar a decisão de entrar em um shopping, é de fundamental importância que o lojista conheça o empreendimento e quem está por trás dele - empreendedor(es) e administradora, avalie a concorrência e constate a adequação de seu produto ao público freqüentador..... 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. E isto vale tanto para os lojistas, quanto para os empreendedores e administradores.

Um shopping center convencional tem lojas de segmentos variados, praças de alimentação, áreas de lazer e serviços. Possui lojas âncoras ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionam como força de atração. As lojas são locadas por comerciantes, mediante o pagamento de luvas. O administrador do shopping estabelece um aluguel mínimo e um percentual sobre o faturamento da loja, segundo Slongo e Meira (1998)

Além do comércio, os shopping centers representam uma das maiores evoluções das formas de distribuição de bens criada pelo homem, pois são locais onde a nova geração de consumidores se reúne para passar o tempo e divertir-se, além de comprar. Em seu interior, assegura-se um econômico e tranqüilo passeio para toda a família.

Vários segmentos do mercado foram “obrigados” a se associarem a esta nova forma organizativa, oriundos de áreas completamente diferenciadas em seus objetivos constitutivos. Inesperadamente, se viram como impelidos à essa associação, como a exemplo da área de saúde e filantrópicas, 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 “mega” centros comerciais.

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, em qualquer cidade aconchegante. O tempo de permanência no shopping exerce influência sobre o quanto se gasta, pois normalmente, quanto mais tempo o freqüentador lá permanecer, mais dinheiro ele gastará.

Novas opções de serviços e produtos estão todos os dias sendo oferecidas aos freqüentadores dos shopping centers. Até mesmo as feiras populares de artesanato e comidas típicas já foram absorvidas nesta nova realidade. Nas datas comemorativas de cada localidade, a população tem acesso às mais diversas formas de representação da cultura popular local e regional, como no caso deste estudo, as festas juninas são largamente exploradas nos Shopping Centers Nordestinos, por serem amplamente apreciadas pela população de diversas faixas etárias, estando classificadas logo após às Comemorações Natalinas.

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 cidades brasileiras como engraxate e pequenos consertos, aos mais sofisticados produtos em termos de design e tecnologia.

Praticamente metade de todo o público que freqüenta um shopping center o faz somente para olhar os produtos, pesquisar preços ou verificar se naquele lugar existe o que precisam. Não compram nesse momento, mas aguçam sua curiosidade e vontade em adquirir diversos produtos, freqüentam as praças de alimentação e/ou áreas de lazer e cinemas e se sentem bem quando lá estão.

Muitos são os lançamentos de produtos e serviços realizados em shopping centers, que até recentemente jamais pensaríamos que ocorressem: novos veículos automotores; pesquisas de opiniões; novos serviços de telefonia do governo ou privados; eventos musicais com sinfônicas, orquestras e shows populares. Além de comemoração de datas importantes para o país e região como: dia do avião, semana da pátria, semana do exército, festejos locais e regionais como festas juninas, etc. Tudo isso, sem contar com as

datas de apelação comercial normais, como Dias 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 que entram no shopping.

Mas é neste novo contexto organizacional 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, tudo em prol de uma harmonia em termos de ofertas que estão à disposição do cliente.

No início de suas atividades, muitas das lojas de um shopping 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 “boutiques” que se especializaram em roupas e acessórios, evoluindo, quando se agruparam em “galerias de lojas” e terminaram por participarem da criação desse fenômeno de vendas e visitas de consumidores em todo o mundo.

Mas hoje, a situação é muito diferente. Os shoppings centers exigem uma experiência administrativa e resultados de suas organizações, sob a forma de rateio dos custos operacionais e principalmente promocionais, mas, parte dos lucros, obrigatoriamente irá 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 do shopping, quanto ao seu potencial e expectativas de sucesso.

Ocorreu uma evolução do conceito de “administração de condomínio”, quando não há apenas um único proprietário, nem tampouco, vários proprietários agindo individualmente, como bem desejam. 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 do shopping, mas em contrapartida, usufrui das vantagens desse condomínio e das campanhas promocionais de forma conjunta.

Segundo Rique (2000, p.1-3),

as relações de empreendedores e lojistas de shoppings centers por todo Brasil, primeiro, quanto mais transparentes forem, melhor. A legislação brasileira possibilita o direito automático à renovação de um contrato comercial de locação. Isto significa na prática que, o convívio com um locatário lojista cumpridor de suas obrigações contratuais será longo... O empreendedor espera que o lojista traga uma boa clientela ao shopping, cuide bem do seu negócio, pague em dia e venda muito. Neste ponto fica claro que, essencialmente, o que é bom para um é bom para o outro.

Stewart (2000) analisando a situação dos shoppings no Brasil, salienta que

no total, existem 200 shopping centers em funcionamento presentes em 21 estados que abrigam 576 lojas âncora, 33.418 lojas satélites, 814 cinemas, gerando mais de 380.000 empregos diretos e participando, portanto, ativamente do desenvolvimento econômico e social do país. Com volume total de vendas da ordem de 21 bilhões de reais e centenas de milhões arrecadados em impostos, as perspectivas para o setor são excelentes, sobretudo se considerarmos o cenário de manutenção de inflação baixa, declínio das taxas de juros e crescimento sustentado.

Segundo dados da ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers (2000), o primeiro shopping center surgiu no Brasil na década de sessenta, em São Paulo, mais de 15 anos após seu surgimento nos Estados Unidos. Na década de noventa, o Brasil tornou-se o quinto país no mundo, em termos de número de shopping centers. A região Sudeste, é a que concentra o maior número de shopping centers. São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais respondem por 62% do total.

Quarenta e cinco por cento dos shopping no Brasil têm lojas âncora, de grande porte, renome nacional e internacional, dentre elas destacam-se as Lojas Americanas, Riachuelo e C&A além dos hiper e supermercados também desempenhando papel preponderante na ancoragem dos shopping. Em média, as âncoras ocupam 42% da área total dos shopping. Nas capitais, essa média cai para 36%, enquanto no interior é de 57%. (ABRASCE, 2000)

Os shopping têm, em média, 145 lojas satélite, ocupando mais de 10 mil metros quadrados. O principal segmento é o de vestuário com 34% do total das lojas. Este segmento se subdivide em moda jovem (51%), vestuário masculino, infantil, esportivo, calçados, bolsas e acessórios. Artigos diversos e alimentação são os outros dois segmentos predominantes entre as satélites, com 15% e 11% do total de lojas, respectivamente. O segmento de conveniência ainda é pequeno, com apenas 2% das satélites.

Quase todos os shoppings (96%) têm lojas de serviço, mas ainda não são muitas - uma média de oito lojas por shopping, sendo predominantemente bancos, caixas eletrônicos, lotéricas, cabeleireiros, revelação de filmes e lavanderias.

O lazer está presente em 91% dos shoppings, sendo as salas de cinema a diversão mais constante (84% têm salas e, deles, 21% têm multiplex). Outra atração bastante presente nos shoppings são os parques internos (45% dos shoppings têm) e os jogos eletrônicos, presentes em 38% dos empreendimentos.

A média de empregos por shopping é de 1.700. No nordeste temos 18 shopping centers nas capitais e 3 no interior. Gerando algo em torno de 40.000 empregos diretos, e pelo menos cinco vezes esse número de forma indireta.

Em Pernambuco, temos quatro shopping em funcionamento e o maior deles é o Shopping Center Recife, funcionando há vinte anos, maior do Brasil em áreas de lojas, com 455 lojas satélites, 10 lojas âncoras, alameda de serviços, lava jato, 4 praças de alimentação com 1.700 lugares. 10 salas de cinemas, 8 restaurantes, estacionamento para 6.300 veículos, área construída de 142.310 m² e fonte de nossa pesquisa.

O Shopping Center Recife é o maior e mais antigo do Estado de Pernambuco. É também o de maior procura pelos lojistas. Segundo dados da revista da ABRASCE (2000), a lista era de 15 nomes de empresários interessados por loja a ser locada, mas a estratégia da administradora é a de complementar o mix para atender às necessidades dos consumidores.

Segundo dados divulgados na página do Shopping Center Recife na Internet, a inovação e a ousadia que levaram à criação do Shopping permanecem como marca registrada dos empreendedores. Depois de passar por três expansões, a última em 1998, o Shopping transformou-se no primeiro megamall da Região e do país. 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.

Noventa mil pessoas circulam por dia pelo Shopping e ele é o segundo maior consumidor de energia de todo o Estado de Pernambuco consumindo 3 milhões de kilowatt/hora de energia, suficientes para abastecer uma cidade de 300.00 habitantes, como Olinda – PE.

3 – CONHECENDO A REALIDADE DAS PEQUENAS EMPRESAS NO SHOPPING CENTER RECIFE: INFERNO OU PARAÍSO?

Em nosso trabalho de pesquisa visitamos e analisamos a gestão de 200 das 416 lojas satélites em funcionamento, durante o segundo semestre de 2000, período da coleta de dados, através de questionário e entrevista. As lojas abrangem todos os seguimentos, com predominância para os ramos de vestuário (37,1%), alimentação e lazer (14,3%), eletroeletrônicos /brinquedos e importados (14,3), calçados e artigos em couro (8,6%), jóias /relógios /ópticas e bijouterias (8,6%), livraria /papeleria e outros (6,2%), farmácias /cosméticos e perfumaria (5,7%) e consertos e serviços em geral (5,2%).

67,5% das lojas satélites do Shopping Center Recife são pequenas, com apenas uma unidade por dono. O tempo médio de funcionamento das lojas é de 7 anos, mas 18% delas estão funcionando há menos de um ano, conforme quadro abaixo:

Tempo de funcionamento das lojas satélites no Shopping Center Recife	% do total de lojas
Até 1 ano	18,0
Mais de 1 até 2	18,5
Mais de 2 até 3	19,5
Mais de 3 até 5	11,0
Mais de 5 até 10	12,0
Mais de 10 até 15	6,0
Mais de 15 anos	15,0

Segundo dados da pesquisa verificamos que grande número de lojas abre e outras fecham a cada ano, em um percentual em tomo dos 18 % nos primeiros anos. Esse percentual vai sendo reduzido, quando as empresas têm mais de três anos de funcionamento.

Esse tempo médio (7 anos) cai significativamente quando as lojas satélites são franquias (4,5 anos), pois os custos com o franqueador muitas vezes tornam impossíveis de

serem absorvidos, quando acrescidos aos custos do shopping, que já são considerados muito elevados, pelos proprietários. Ao mesmo tempo, 15% das lojas estão funcionando desde a inauguração, e crescendo, pois são dentre essas que verificamos as lojas com cinco filiais, que foi caracterizado com o maior número de filiais de um mesmo dono. Isso nos sugere que as lojas, de pequeno porte, têm grandes dificuldades em se estabelecerem, principalmente no primeiro ano, mas quando passam a abarreira dos três anos, a estabilidade é muito maior.

A amostra que trabalhamos foi composta por 200 pequenas empresas, das quais 22% eram franquias, as 78% demais, eram lojas de proprietários locais. Verificamos que temos franquias em todos os intervalos de tempo de funcionamento acima descritos, mas o maior percentual se encontra nas lojas com menor tempo de funcionamento, ou seja até três anos.

Esse índice vai sendo reduzido com o aumento do tempo de funcionamento das lojas, tendo sido detectadas diferenças significativas no tempo de funcionamento das lojas e elas serem ou não franquias, com melhores resultados para as que não são franquias. Mas ao mesmo tempo, todas as lojas com cinco filiais são franquias e estão funcionando há mais de 15 anos, mas representam apenas 1% da amostra. Talvez isso ocorra por elas conseguirem uma economia de escala ao terem várias unidades em um mesmo shopping, mas isso exige uma experiência e controles administrativos significativos para serem conseguidos esses patamares, já que 16% têm apenas uma loja e 4% têm duas, dos 22%.

Outra característica interessante dessas franquias com 4 ou 5 filiais é que não são conduzidas por seus proprietários, mas por gerentes. Dentre as lojas que não são franquias (78%), 67,5% não são geridas pelos proprietários, mas por gerentes.

Outro aspecto que nos chamou atenção na pesquisa foi o número médio de funcionários, que é de 6 a 10 por loja, ou até 20 funcionários em 88,4% das lojas. Trabalhamos com 400, dos 2.188 funcionários constantes no momento da coleta de dados, sendo 41,4% (905) homens e 58,6% (1.283) mulheres. Mas como o shopping funciona em horário gigante (de 10:00 às 22:00) efetivamente trabalham diariamente, em cada loja, a metade desse número. Mas não foi verificado um aumento do número médio de funcionários para as lojas com filiais, mantendo-se esse índice na média geral. Os índices percentuais vão sendo reduzidos a medida que o número de funcionários aumenta, conforme distribuição no quadro abaixo:

É franquia?	% de Funcionários					Total
	De 1 a 5	De 6 a 10	De 11 a 20	De 21 a 30	+ de 30	
Não	16,2	38,6	14,7	3,0	5,6	78,2
Sim	4,6	10,7	4,6	1,0	1,0	21,8
Total	20,8	49,2	19,3	4,1	6,6	100,0

Analisando esses dados em relação a apenas os funcionários homens (30,2%) e mulheres (69,8%), isoladamente, vemos que há um maior índice de funcionárias mulheres em todos os grupos, à exceção do segmento com mais de 30 funcionários. Isso também ocorreu com os gestores das lojas que em sua grande maioria são mulheres (61%). Talvez isso ocorra,

pois as lojas no shopping são em grande parte voltadas ao público feminino, como no segmento vestuário, jóias, relógios, bijouterias, calçados femininos, cosméticos, etc.

As pequenas empresas do Shopping Center Recife são geridas e/ou propriedade de empreendedores jovens, com idade média entre 22 e 30 anos (40,2%) e de 31 a 40 (36,7 %); e dentre os funcionários, a média é de 26 anos para os homens e 25 para as mulheres. Na análise estatística da influência da idade e o gestor ser ou não proprietário, através do teste Wilcoxon, não detectamos diferenças significativas entre as idades dos gestores e eles serem ou não proprietários.

Também segundo nossos dados, não pudemos verificar diferenças estatisticamente significativas entre a idade dos gestores e se eles teriam apenas uma ou mais de uma loja. Talvez, seja interessante registrarmos que 3% de nossa amostra dos gestores, tem até 21 anos, mas são gerentes e não proprietários; e 4,5% mais de 50 anos, com apenas 0,5% desses, proprietários.

O nível educacional foi outra variável que estudamos e verificamos que os gestores proprietários têm em sua maioria terceiro grau e os gestores que não são proprietários, mas gerentes, têm maioria segundo grau. Também verificamos que as mulheres gestoras são mais jovens que os homens.

Nossos gestores têm em média um filho cada. Não verificamos diferenças significativas entre o sexo do gestor e quantidade de filhos, mas pudemos identificar que as mulheres têm mais filhos com idades a partir de 13 anos, o que nos leva a pensar que elas talvez passem a assumir essas funções quando seus filhos já estão mais crescidos.

Dentre os funcionários das pequenas empresas do shopping a grande maioria tem apenas o segundo grau (81,1%), independente do sexo. Com terceiro grau, as mulheres têm maior percentual (7,6%) e os homens apenas (2,0%). A idade média dos homens (26 anos) foi um pouco superior à das mulheres (25 anos), mas eles têm tempo médio no emprego maior que o das mulheres, 2,3 anos e 1,99, respectivamente.

Essa caracterização das lojas satélite do Shopping Center Recife nos levam a crê que o shopping é um lugar bastante propício para o funcionamento de pequenas empresas. Elas podem se considerar no paraíso, pois têm possibilidade de usufruir de um público cativo, seletivo e bastante numeroso, que no nosso caso, chega a 90.000 pessoas/dia.

O Shopping Center Recife está continuamente na mídia, atraindo a atenção dos consumidores para suas grandes promoções e eventos. As festas folclóricas e datas comemorativas são festejadas intensamente e inclusive dão oportunidade para empreendedores sequer estabilizados exporem seus produtos artesanais, atraindo um público ainda maior nesses eventos.

O Shopping Center Recife presta serviços comunitários e patrocina diversos eventos que além de firmarem a sua imagem na comunidade, demonstram responsabilidade social e atraem interesse de diversos segmentos.

4 – SUGESTÕES E CONCLUSÕES

Após nosso estudo, por tudo citado que abordamos, e por muito mais que não chegamos a detalhar neste trabalho, podemos considerar o shopping como “um paraíso” para as pequenas empresas, pois “o mais difícil” que seria levar o cliente à loja, já é garantido pelo próprio shopping.

Mas como toda moeda tem duas faces, “o inferno” já está no controle da situação quando um empreendedor deseja se instalar no Shopping Center Recife. Como já citamos neste trabalho, há uma “lista de espera” com pelo menos 15 nomes de pretendentes, em média, que chega a passar mais de um ano para ser discutida. E a proposta da loja deverá, inicialmente, atender aos interesses da administradora do shopping, antes mesmo, de qualquer outro interesse, pois ela é que decidirá se o que está sendo proposto é o que o shopping precisa e deseja.

Como a lei preponderante da oferta e procura continua nos regendo, também neste caso ela se faz presente, provocando o aumento dos custos iniciais de instalação de uma pequena empresa. Mesmo quando o empreendedor consegue ser o escolhido, os custos, prazos e normas contratuais são muito rígidas, exigindo uma estratégia e política de implantação muito bem elaboradas. Sem contar com tudo isso, a manutenção da loja é um outro grande desafio, que além de um bom produto, pois o “ponto” já é muito bom, exige uma eficiência administrativa e gerencial compatíveis às grandes empresas que partilham desse modelo organizacional.

Assim, ser uma pequena empresa em um grande shopping, ao mesmo tempo é a oportunidade que toda empresa está procurando para oferecer seus produtos a um grande e seletivo público, mas só isso, não lhe garantirá seu sucesso.

Os custos operacionais são muito mais elevados do que se a empresa estivesse instalada em qualquer outro grande ponto comercial, pois além do aluguel, taxas condominiais e percentuais sobre o faturamento são cobrados e fiscalizados pelos administradores do shopping. E o não cumprimento do contrato, além de gerar pesadas multas, não espera muito tempo pela recuperação operacional.

O primeiro ano talvez seja o “vestibular” de ingresso para a pequena empresa que deseja iniciar suas atividades nesse novo mundo organizacional. Mas só isso não basta, pois, “cursar” já é difícil e “graduar-se” é privilégio dos melhores.

Nesse sentido, esperamos ter contribuído para que entendamos esse novo modelo organizacional – shopping center, como uma grande oportunidade de crescimento e de negócio para pequenos empreendedores, mas ao mesmo tempo, ninguém deve se iludir de que ficará no paraíso qualquer um, mas apenas, os que não cometam os pecados da inexperience operacional, gerencial e falta de visão estratégica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS-ABRASCE. **Anuário de Shopping Centers**. Rio de Janeiro, 1997, 125 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS. Informativo da Associação Brasileira de Shopping Centers. **SHOPPING Centers**. Rio de Janeiro: ABRASCE, março/junho de 2000.

AMORIM, Tânia Nobre G.F. Leadership and Gender: conflictive variables in organizations? In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO, 34^o, 1999, San Juan. **Anais do 34^o CLADEA**. Porto Rico: CLADEA, outubro 1999, CD-ROM.

CARVALHO, Luis Carlos de Sá; ESTEVES, Mônica; PARET, Benito Diaz. Um desafio educacional. In: 23^o ENCONTRO DA ANPAD, 1999, Foz de Iguaçu. **Anais do 23^o ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 19 a 23 de set.1999. CD-ROM.

OPRIME, Pedro C.; CARNEVAROLO, Ma. Estela; FARIA, Leandro I. L.; et al. Método para caracterização das demandas tecnológicas de multi-empresas de pequeno e médio porte utilizando-se da análise de cluster. In: 23^o ENCONTRO DA ANPAD, 1999, Foz de Iguaçu. **Anais do 23^o ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 19 a 23 de set.1999. CD-ROM.

RIQUE, Renato F. Empreendedor + lojista e não empreendedor x lojista. **Shopping Centers**, Rio de Janeiro: ABRASCE, 2000. Disponível www.abrasce.com.br. Acesso em jan 2001.

SANTOS, Luciano C. e VARVAKIS, Gregório. Redes de Pequenas e Médias Empresas: Organizações Virtuais vs. Clusters. In: 23^o ENCONTRO DA ANPAD, 1999, Foz de Iguaçu. **Anais do 23^o ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 19 a 23 de set.1999. CD-ROM.

SAUER, Luciana e COLOSSI, Nelson. A visão das associações comerciais e industriais de santa Catarina sobre os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas. In: 24^o ENCONTRO DA ANPAD, 1999, Florianópolis. **Anais do 24^o ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, set.2000. CD-ROM.

SHOPPING CENTER RECIFE. Homepage <www.shoppingrecife.com.br>. Acesso em diversas datas de 2000/2001.

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: 22^o ENCONTRO DA ANPAD, 1999, Foz de Iguaçu. **Anais do 22^o ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 27 a 30 de set.1999. CD-ROM.

STEWART, Paulo de Barros. Discutindo os shoppings. **O Globo**. Rio de Janeiro, 28 de julho de 2000, p. 3.

TEIXEIRA, Rivanda M.; ANDRADE JUNIOR, Alexandre L. de; BANGANGA, Sebastião F. Recursos Humanos Nas Pequenas E Médias Empresas: Um Enfoque Dos Anos 90. In: 22^o ENCONTRO DA ANPAD, 1999, Foz de Iguaçu. **Anais do 22^o ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 27 a 30 de set.1999. CD-ROM.