

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO

Patricia Betina Grinberg

Um estudo sobre estratégia de criação de valor em *marketing* para *shopping centers*

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

São Paulo - SP

2018

Patricia Betina Grinberg

Um estudo sobre estratégia de criação de valor em *marketing* para *shopping centers*

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em administração, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração, na linha de pesquisa Estratégia e Inovação, sob a orientação do Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas.

São Paulo – SP

2018

Patricia Betina Grinberg

Um estudo sobre estratégia de criação de valor em *marketing* para *shopping centers*

Dissertação apresentada no Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em administração, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Administração, na linha de pesquisa Estratégia e Inovação, sob a orientação do Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas.

Aprovado em ____/____/_____

BANCA EXAMINADORA

Profª. Dra. Nádia Kassouf Pizzinato

Prof. Dr. Luciano Prates Junqueira

Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas

Aos meus pais, Mauricio Grinberg e Zulema Feldman Grinberg, que sempre apoiaram meu sonho e valorizaram os meus estudos acima de tudo.

Ao meu marido, Alessandro B. de Souza, e aos meus filhos, Giovanna G. de Souza e Gustavo G. de Souza.

Agradeço inicialmente o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão de bolsa de estudos, no período de agosto de 2016 a julho de 2018, sob número do processo 88887.147613/2017-00.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas, aos professores Dr. Luciano Prates Junqueira e Dra. Nádía Kassouf Pizzinato e aos demais professores da PUC-SP que sempre me orientaram e deram informações preciosas nessa jornada. À querida Rita de Cássia Sorrentino pela ajuda incansável e força que sempre transmitiu.

À minha família que sempre me apoiou e incentivou; principalmente, à minha irmã Eliana, por ouvir cada dúvida e questionamento.

Agradeço também a inúmeras pessoas que me apoiaram na realização desse trabalho: Eliana Vitória de Oliveira Cozentino, Adriana Fernandes, Luiz Alberto Marinho, Sérgio Molina, Michel Cutait, Karina Aguiar e Virginia Carrara.

Por fim, agradeço a todos os colegas da PUC-SP que me apoiaram e dividiram comigo todas as alegrias e dúvidas do mestrado.

RESUMO

Nos últimos anos, a forma como o comércio varejista é realizado tem sofrido grandes transformações. Com o surgimento da *internet* e do *e-commerce*, da globalização e de novas estratégias de *marketing*, o varejo sofre consequências no que tange a hábitos, preferências e comportamento do consumidor. Os *shopping centers*, percebidos como fortes centros de compra varejista, foram afetados por essas mudanças. Além disso, o crescimento acelerado do número de *shopping centers* nas grandes metrópoles intensificou a concorrência entre esses centros, o que impacta no volume de vendas e no fluxo de consumidores. Por meio de um levantamento teórico e pela associação de uma técnica de métodos mistos, com a aplicação de uma pesquisa qualitativa realizada com executivos do setor e também a condução de um estudo quantitativo feito com frequentadores de *shopping*, este estudo analisa o impacto dessas transformações na criação de valor em *shopping centers*, tendo como objetivo identificar as principais estratégias deste setor no atual cenário para geração de valor em *marketing* de *shopping centers*. O resultado da pesquisa quantitativa mostra um consumidor que escolhe visitar o *shopping* que mais gosta e mais próximo de sua residência; que, além de consumir, aprecia ir ao *shopping* para comer, passear e realizar atividades de lazer; e que valoriza aspectos como localização, acesso, segurança, diversidade de lojas, variedade de opções de alimentação e itens relacionados ao conforto do ambiente. Este consumidor também não percebe algum tipo de comunicação do *shopping* para com ele e frequentemente compra produtos *on-line* principalmente em função da comodidade, agilidade e diversidade de opções à sua disposição. Metade dos respondentes diminuiu suas visitas ao *shopping* após utilizarem o *e-commerce*. A análise do estudo qualitativo, por sua vez, demonstra que os entrevistados sugerem que os *shoppings* transformem-se em locais de convivência e experiência, disponibilizando aos clientes, além das lojas tradicionais, uma diversidade de opções de espaços para alimentação, lazer e serviços. Com o objetivo de desenvolver estratégias de criação de valor em *shopping centers*, ambas as pesquisas convergem para a necessidade da reinvenção dos *shoppings*, de forma que possa ser desenvolvida a harmonia e a parceria entre o comércio físico e o universo digital.

Palavras-chave: *shopping center*, *marketing* de serviços, criação de valor, *e-commerce*.

ABSTRACT

In recent years, the way retail trade has been carried out has undergone major changes. With the emergence of the internet and e-commerce, with globalization and new *marketing* strategies, retailing has suffered consequences in terms of consumer habits, preferences and behavior. The *shopping centers*, perceived as important retail centers, were affected by these changes. In addition, the accelerated growth in the numbers of malls in large metropolises intensified competition between these centers, which ended up impacting on the volume of sales and the flow of consumers. By means of a theoretical survey and the association of a technique of mixed methods, with the application of a qualitative research carried out with executives of the sector and also the conduction of a quantitative study done with shoppers, this study analyzes the impact of these transformations on the creation of value in shopping malls, aiming to identify the main strategies of this sector in the current scenario for value generation in shopping malls marketing. The results of the quantitative survey shows a consumer who chooses to visit the mall that he/she likes the most and closest to his or her residence; that, in addition to consuming, he/she enjoys going to the mall to eat, stroll and perform leisure activities; and that he/she values aspects such as location, access, security, diversity of stores, variety of food options and items related to the comfort of the environment. This consumer also does not perceive some kind of communication from the mall to him and often buys products *on-line*, mainly due to the convenience, agility and diversity of options at this disposal. Half of the respondents decreased their visits to the mall after using e-commerce. The analysis of the qualitative study, in turn, shows that the interviewees suggest that the shopping malls become places of coexistence and experience, providing customers, in addition to traditional stores, a diversity of space options for food, leisure and services. With the objective of developing value creation strategies in a *shopping center*, both researches converge to the need to reinvent shopping malls so that harmony and partnership between physical commerce and the digital universe can be developed.

Keywords: *shopping center*, marketing service, value creation, e-commerce.

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Ranking mundial de usuários da <i>internet</i> | 16 |
| Tabela 2 – Número de empregos gerados pelos <i>shoppings</i> e faturamento do setor no Brasil . | 19 |
| Tabela 3 - Evolução dos e-consumidores no Brasil | 36 |
| Tabela 4 – Evolução do faturamento do <i>e-commerce</i> | 37 |
| Tabela 5- Números do setor de <i>shopping centers</i> – Brasil, dezembro de 2017 | 50 |
| Tabela 6- Participação de <i>shoppings</i> por região..... | 50 |
| Tabela 7- Evolução do faturamento em <i>shoppings centers</i> | 52 |
| Tabela 8- Tráfego de pessoas nos <i>shoppings</i> | 52 |
| Tabela 9 - Frequência para a questão Sexo | 66 |
| Tabela 10 - Frequência para a questão Idade | 66 |
| Tabela 11 - Resumo de medidas para Idade | 67 |
| Tabela 12 - Frequência para a questão Estado civil | 67 |
| Tabela 13 - Frequência para a questão Posse de filho | 68 |
| Tabela 14 - Frequência para a questão Região de residência | 69 |
| Tabela 15 - Frequência para a questão Grau de instrução | 70 |
| Tabela 16 - Frequência para a questão Rendimento médio domiciliar | 71 |
| Tabela 17 - Frequência da Frequência de visitas ao <i>shopping center</i> | 72 |
| Tabela 18 - Frequência de Hábito de visita ao <i>shopping center</i> | 72 |
| Tabela 19 - Escolha da localização do <i>shopping center</i> que frequenta (questão de múltipla escolha)..... | 73 |
| Tabela 20 - Frequência dos produtos que compram no <i>shopping center</i> | 79 |
| Tabela 21 – Avaliação do grau importância do serviço de fraldário/lactário por respondentes com e sem filhos | 81 |
| Tabela 22 - Frequência para a questão Evento especial | 81 |
| Tabela 23 - Frequência sobre a questão Acesso a mídias sociais de algum <i>shopping</i> | 85 |
| Tabela 24 - Frequência sobre a questão Compra pelo site do <i>shopping</i> | 85 |
| Tabela 25 - Frequência sobre Hábito de compra de produtos em <i>e-commerce</i> | 86 |
| Tabela 26 – Distribuição da faixa etária entre respondentes que compram e não compram produtos pela <i>internet</i> | 86 |
| Tabela 27 - Frequência sobre a questão Diminuição de visitas a <i>shoppings</i> após iniciar compras em <i>e-commerce</i> | 87 |

| | |
|--|----|
| Tabela 28 – Frequência de ida ao <i>shopping</i> por respondentes que compraram em <i>e-commerce</i> e declararam que diminuíram as visitas ao <i>shopping</i> | 88 |
| Tabela 29 – Frequência dos produtos que compram por <i>e-commerce</i> | 89 |
| Tabela 30 - Frequência de compras de produtos pela <i>internet</i> | 90 |
| Tabela 31 - Frequência da questão Motivos para não comprar em <i>e-commerce</i> | 91 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1- Composto de <i>marketing</i> expandido para serviços..... | 24 |
| Quadro 2 - Valores do comportamento cotidiano do cliente..... | 27 |
| Quadro 3 - Conceitos de valor..... | 28 |
| Quadro 4 - Principais diferenças nas lógicas de <i>operand resources</i> e <i>operant resources</i> | 30 |
| Quadro 5 - Objetivos X Referencial teórico..... | 33 |
| Quadro 6 - <i>E-commerce</i> Brasil/1º semestre de 2017..... | 35 |
| Quadro 7 - Classificação dos tipos de <i>shopping centers</i> | 38 |
| Quadro 8 - Tipos de área de influência..... | 39 |
| Quadro 9 – Responsabilidades dos departamentos de um <i>shopping center</i> | 44 |
| Quadro 10 – Exemplo de um calendário promocional | 47 |
| Quadro 11– Vantagens do varejo <i>on-line</i> X Varejo físico | 56 |
| Quadro 12 – Matriz de amarração | 61 |
| Quadro 13 – Grau de importância das atividades realizadas em <i>shopping center</i> | 74 |
| Quadro 14 – Grau de importância das atividades por faixa etária..... | 75 |
| Quadro 15 – Grau de importância dos atributos de <i>shopping center</i> | 76 |
| Quadro 16 – Escala Likert de concordância para as frases relacionadas ao ambiente <i>shopping center</i> | 77 |
| Quadro 17 – Grau de importância de itens que evitam a ida ao <i>shopping center</i> | 78 |
| Quadro 18 – Grau de importância dos serviços oferecidos pelos <i>shoppings</i> | 80 |
| Quadro 19 - Escala Likert de concordância para as frases relacionadas à comunicação com o <i>shopping center</i> | 83 |
| Quadro 20 – Grau de importância dos itens do ambiente de um <i>shopping</i> | 84 |
| Quadro 21 – Grau de importância dos itens nas compras em <i>e-commerce</i> | 90 |
| Quadro 22 – Porcentagem total de respondentes que não compram pela <i>internet versus</i> compras por site próprio do <i>shopping</i> e acesso a alguma mídia social de <i>shopping</i> | 92 |
| Quadro 23 – Discussão dos resultados | 109 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1- Evolução das vendas <i>on-line</i> no Brasil (bens de consumo)..... | 20 |
| Gráfico 2 - Usuários de <i>internet</i> no mundo | 34 |
| Gráfico 3- Evolução do número de <i>shoppings</i> no Brasil..... | 51 |
| Gráfico 4 – Sexo dos respondentes | 65 |
| Gráfico 5 – Faixa etária do respondente | 66 |
| Gráfico 6 – Estado civil do respondente..... | 67 |
| Gráfico 7 – Posse de filhos | 68 |
| Gráfico 8 – Região de residência do respondente | 68 |
| Gráfico 9 – Grau de Instrução | 69 |
| Gráfico 10 - Renda média mensal domiciliar | 70 |
| Gráfico 11 – Frequência de visitas ao <i>shopping center</i> | 71 |
| Gráfico 12 – Hábitos de visita a <i>shopping center</i> | 72 |
| Gráfico 13 – Escolha do <i>shopping</i> X localização..... | 73 |
| Gráfico 14 – Itens consumidos em <i>shopping center</i> | 78 |
| Gráfico 15 – Frequência em Eventos promovidos pelo <i>shopping</i> | 81 |
| Gráfico 16 –Tipos de eventos preferidos por frequentadores de <i>shopping</i> | 82 |
| Gráfico 17 - Acesso a mídias sociais de algum <i>shopping center</i> | 84 |
| Gráfico 18 – Intenção de compras pelo site próprio de algum <i>shopping center</i> | 85 |
| Gráfico 19 – Compras em <i>e-commerce</i> | 86 |
| Gráfico 20 – Relação entre compras virtuais e visitas ao <i>shopping</i> (diminuição de visitas ao <i>shopping</i> de pessoas que compram <i>on-line</i>) | 87 |
| Gráfico 21– Itens mais comprados via <i>e-commerce</i> | 88 |
| Gráfico 22 – Frequência de compra de produtos pela <i>internet</i> | 89 |
| Gráfico 23 – Motivos para não comprar em <i>e-commerce</i> | 91 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Organograma padrão de um <i>shopping center</i> | 43 |
|--|----|

SUMÁRIO

| | |
|--|-----|
| 1 INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 Objetivos | 18 |
| 1.1.1 Objetivo geral..... | 18 |
| 1.1.2 Objetivos específicos | 18 |
| 1.2 Justificativa do tema | 18 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 23 |
| 2.1 Marketing de serviços | 23 |
| 2.2 Criação de valor | 26 |
| 2.2.1 Ativos Intangíveis e seu valor | 26 |
| 2.2.2 Criação de valor | 26 |
| 2.3 A nova lógica do marketing | 29 |
| 2.3.1 Premissas da nova lógica dominante de <i>marketing</i> | 31 |
| 2.4 E-commerce | 33 |
| 3 SHOPPING CENTER – DEFINIÇÕES E MERCADO | 38 |
| 3.1 Shopping center – definições e características | 38 |
| 3.1.1 <i>Mix</i> de lojas, serviços e entretenimento | 40 |
| 3.1.2 A administração de um <i>shopping center</i> | 42 |
| 3.1.3 O Departamento de Marketing de um <i>shopping center</i> | 45 |
| 3.2 O mercado de shopping centers no Brasil | 49 |
| 3.3 O novo formato do shopping center e a criação de valor | 53 |
| 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 58 |
| 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 65 |
| 5.1 Pesquisa quantitativa | 65 |
| 5.1.1 Análise de resultados..... | 93 |
| 5.2 Pesquisa qualitativa | 95 |
| 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS | 105 |
| 6.1 Limitações | 111 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 112 |
| APÊNDICE A – Questionário da pesquisa quantitativa | 121 |
| APÊNDICE B – Roteiro de perguntas da entrevista qualitativa | 129 |

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 131

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS 132

1 INTRODUÇÃO

Os *shopping centers* são empreendimentos comerciais organizados e compostos por unidades varejistas que detém enorme importância social e econômica no Brasil e em inúmeros países do mundo (GALÃO et al., 2010). Muitas pessoas creditam aos bazares da antiga Pérsia a origem dos *shopping centers*. No ano de 1908, o primeiro *shopping center* dentro do modelo conhecido pelo consumidor surgiu em Baltimore, Estados Unidos, e era chamado *Roland Park* (HOWARD, 1985; DAWSON, 1983). Graham (1988) explica que o *shopping* expandiu seu objetivo inicial de ser visto apenas como uma entidade econômica e transformou-se em uma comunidade para o convívio social e atividade de lazer.

Segundo Ionita (2014), atualmente, no mundo todo, *shopping centers* são sinônimos de altos investimentos, arquitetura sofisticada e grandes esforços de *marketing*. Os *shopping centers* são a imagem econômica e cultural de nossos tempos (TUNCER et al., 2008). Esse modelo de varejo cresceu no mundo todo, inclusive no Brasil, consolidou-se e agora parece enfrentar alguns desafios.

O segmento de *shopping center* passa por um período de grande transformação. Aspectos como o surgimento de novas tecnologias, fortalecimento do comércio eletrônico, e o crescimento de um número de consumidores mais influentes e bem informados, além das incertezas da economia e elevada concorrência, são algumas das batalhas enfrentadas por esses centros de compras.

O mundo digital é um dos responsáveis pelas transformações do varejo físico. Os avanços tecnológicos e o surgimento da *internet* transformaram os modelos de varejo e o comportamento do consumidor (NELSON; BILLINGSLEY, 2012). Segundo Branski (2000), o surgimento e a vertiginosa propagação da *internet* disponibilizaram uma nova forma de contato entre empresas e consumidores, uma via que funciona o tempo todo, com acesso crescente e que permite uma interatividade antes impensável.

A geração Z, formada por indivíduos nascidos após 1995 representava, em 2016, um percentual de 32% da população. Esse grupo conhece o mundo já com a *internet* e com os *smartphones* (COMO ADAPTAR O VAREJO..., 2016) e apresenta uma forma diferente de consumir. Em função dessas transformações, o comércio eletrônico cresce e apresenta vantagens sobre o tradicional como diminuição de custos, menor nível de investimentos, redução de estoques e de mão-de-obra, eliminação de intermediários, e maior eficiência no atendimento (PINTO, 2008).

A tecnologia trouxe consigo velocidade aos meios de comunicação e deu origem a um consumidor mais exigente, com amplo conhecimento e ilimitadas fontes de pesquisa (LIMA, 2009). O *e-commerce* veio contribuir com um novo cenário, no qual o tempo é *commodity* devido à sua escassez (LIMA, 2009). Thomas e Gupta (2005), afirmam que a *internet* mudou o consumidor de um membro passivo na cadeia de valor para um participante ativo, engajado em atividades que criam valor, por meio de interação com as empresas e de tomada de decisão pensada. Um relatório divulgado no ano de 2017 pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) colocou o Brasil como o quarto país com mais usuários de *internet* no mundo, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1 - Ranking mundial de usuários da *internet*

| País | Número de usuários da <i>internet</i> (milhões) |
|-----------------------|--|
| China | 705 |
| Índia | 333 |
| Estados Unidos | 242 |
| Brasil | 120 |
| Japão | 118 |
| Rússia | 104 |
| Nigéria | 87 |
| Alemanha | 72 |
| México | 72 |
| Reino Unido | 59 |

Fonte: Adaptada de BRASIL É O 4º PAÍS EM..., 2017.

Apesar do elevado número de brasileiros conectados, em relação ao total da população do país, apenas 59% da população acessam a *internet*, conforme dados da União Internacional de Telecomunicações – UTI (BRASIL É O 4º PAÍS EM..., 2017).

No primeiro semestre de 2017, um número de 25,5 milhões de brasileiros realizaram compras via *internet* (EBIT, 2017). O consumidor está trocando produtos por experiências. Meyer e Schwinger (2007) definem que experiência de consumo é a combinação de respostas internas e subjetivas do consumidor para qualquer contato direto ou indireto com a organização. Esse novo elemento presente no varejo, chamado comércio digital, tem obrigado os *shopping centers* a repensarem seus modelos de negócio e suas estratégias de *marketing* com foco nesse novo cliente, mais engajado e que dispõe de informações ilimitadas, com objetivo de criar valor, experiências e novas oportunidades dentro do seu setor. Conforme

afirma Rigby (2011), a indústria de *shopping center* ou se adapta ou morre à medida que novas tecnologias estão surgindo.

A elevada concorrência e competitividade do setor exigem dos *shoppings* novas estratégias e um diferente posicionamento. De acordo com a ABRASCE (Associação Brasileira de *Shoppings Centers*), em seu relatório de dezembro de 2017, o Brasil conta com 571 *shoppings*, com previsão de inauguração de 23 novos empreendimentos em 2018. Esse número é bastante considerável e só em São Paulo (capital) são 54 empreendimentos. Esse número obriga que os *shoppings* pensem de uma nova maneira, agreguem valor; que estejam diariamente conectados com seus clientes, recebendo e trocando informações. Segundo Lima (2009), o varejista não oferece apenas produtos e serviços, mas também tempo e facilidade. Para Vargo e Lusch (2004, p.11), a “empresa pode apenas ofertar proposições de valor, e o consumidor é que o define”. O cliente, no ramo de *shopping center*, é quem irá determinar o que significa valor e o que será fundamental para a satisfação de suas necessidades de consumo e lazer.

Prahalad (2004) foi além do conceito de experiência do consumo, ampliando essa teoria para a noção de valor para o cliente. O autor afirma que valor é uma experiência pessoal que pode ser disparada por uma participação ativa do consumidor na entrega do serviço e consumo. Dessa forma, os *shoppings* devem compreender esses novos conceitos e atender essa demanda por inovação, criação de identidade e valor para seu cliente. Percebe-se uma crescente pressão por parte dos *shopping centers* para se diferenciarem e criarem expectativas de diferenciação (SIT et al., 2003).

O *shopping center* transcendeu seu objetivo inicial de ser apenas um local seguro, limpo e climatizado para compra de mercadorias. Hoje ele é um centro de lazer, conveniência, entretenimento e encontros. Ao visitar um *shopping*, um cliente procura passar horas agradáveis, construir relacionamentos e vivenciar diversas experiências. Corroborando com Aikens (2013), a habilidade de um *shopping* de manter o fervor depende da afeição do público pelo local, incluindo a existência de atributos como *design*, *mix* de lojas e entorno. O consumidor é parte principal quando se fala de valor, conforme explica Zeithaml (1988, p.14), “valor percebido é a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e do que é dado”. Esse conceito também vale para serviços.

Eis o grande desafio desse negócio: a criação de valor, além dos já conhecidos pelo setor, como busca pela melhor localização, *mix* de lojas e de serviços adequados ao seu cliente, satisfação de lojistas e clientes, retorno financeiro e, conseqüentemente, consolidação

de imagem (GALÃO et al., 2010). A problematização dessa pesquisa visa à resposta da pergunta: como se dá a criação de estratégia de valor para *shopping centers* no cenário atual? Esta pergunta de partida demonstra-se relevante devido à importância dos *shopping centers* na economia do país como geradores de renda e empregos e diante desse novo cenário do comércio global.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar como se dá a criação de estratégia de valor no setor de *shopping center*.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as estratégias e principais instrumentos de *marketing* que são utilizados no setor de *shopping centers* para tornarem-se mais eficientes em relação a vendas e fluxo de clientes a fim de gerar valor dentro de seu setor, considerando a competição com o comércio virtual;
- b) Identificar como o consumidor final de *shopping center* percebe valor nesse setor;
- c) Analisar o impacto do *e-commerce* para o setor de *shopping center*;
- d) Analisar como a seleção do *mix* de lojas, considerando serviços, alimentação e lazer bem como o ambiente adequado (mobiliário, paisagismo, iluminação, temperatura, sonorização, decoração, estacionamento, limpeza), pode gerar valor ao negócio *shopping center*.

1.2 Justificativa do tema

Este trabalho justifica-se por contribuir para o campo de conhecimento do varejo dentro de setor *shopping center*, na medida em que promove um melhor entendimento de como gerar valor a este tipo de empreendimento considerando o cenário atual. Esta necessidade surge em função da crescente concorrência entre os *shoppings* nas grandes capitais, o crescimento do varejo eletrônico e do surgimento de um novo perfil de consumidor, mais exigente, informado e dispendo de inúmeras fontes de pesquisa sobre produtos e serviços.

Atualmente, no Brasil, os *shopping centers* provocam um forte impacto na economia. Os empreendimentos valorizam bairros e seu entorno, incrementam soluções urbanas e atraem

investimentos para o local em que estão inseridos. Além disso, são grandes fontes de emprego direto e indireto e arrecadadores de impostos variados. A Tabela 2 ilustra com dados tal afirmativa.

Tabela 2 – Número de empregos gerados pelos *shoppings* e faturamento do setor no Brasil

| Ano | Empregos gerados | Variação % em relação ao ano anterior | Faturamento (em bilhões de reais/ano) | Variação % em relação ao ano anterior |
|------|------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 2006 | 524.090 | | 50 | |
| 2007 | 629.700 | 20,15 | 58 | 16 |
| 2008 | 700.650 | 11,27 | 64,6 | 11,38 |
| 2009 | 707.166 | 0,93 | 74 | 14,55 |
| 2010 | 720.641 | 1,91 | 91 | 22,97 |
| 2011 | 775.383 | 7,60 | 108,2 | 18,90 |
| 2012 | 804.683 | 3,78 | 119,4 | 10,35 |
| 2013 | 843.254 | 4,79 | 129,2 | 8,21 |
| 2014 | 978.963 | 16,09 | 142,3 | 10,14 |
| 2015 | 990.126 | 1,14 | 151,5 | 6,47 |
| 2016 | 1.106.428 | 11,75 | 157,9 | 422 |
| 2017 | 1.029.367 | -6,96 | 167,7 | 6,21 |

Fonte: Adaptado de ABRASCE (2017).

Sudjic (1999) considera os *shopping centers*, ao lado de museus e aeroportos, importantes marcos das referências das paisagens urbanas, sendo elementos chave das cidades contemporâneas. Além disso, como afirmam Grassioto e Junker (2010), os *shoppings* promovem o desenvolvimento de regiões e a valorização imobiliária do entorno e representam um papel de agente modificador de uso do solo e um instrumento de transformação social. Para Parente (2000), os *shoppings* alteraram seu objetivo inicial de serem centros apenas para compras, transformando-se em lugares para o lazer, alimentação e socialização.

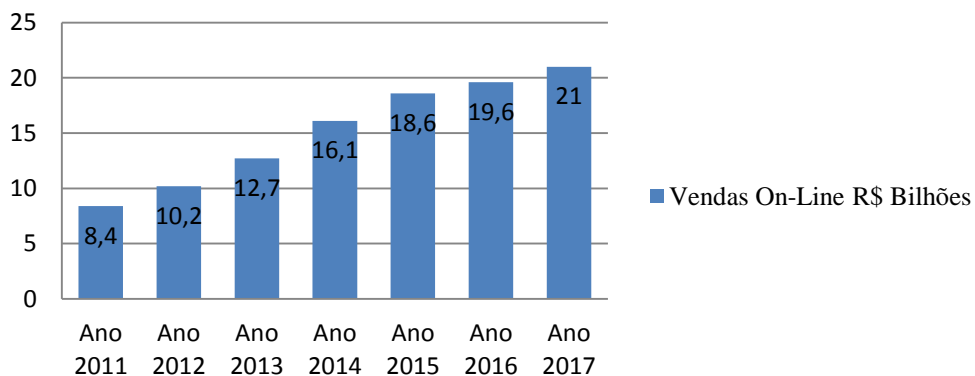
Os *shoppings* encontram-se em locais estratégicos para atender demandas diversificadas, agregando valor comercial e alto investimento, gerando lucratividade,

desenvolvimento para o varejo como um todo e empregabilidade para a sociedade (FIDELIX et al., 2016). Conforme descrevem Meguis e Castro (2015), os *shoppings* desempenham um papel importante nas cidades ao assumirem a função de certos espaços públicos, como ruas e praças, inclusive para práticas de lazer, já que os grandes centros urbanos sofrem atualmente com altos índices de violência e falta de segurança.

O desenvolvimento tecnológico e o *e-commerce* trouxeram um novo contexto ao varejo, eliminando as barreiras físicas de tempo e lugar que limitavam negócios. A *internet* mostrou-se interessante devido aos seus baixos custos e velocidade na troca de informações (LIMA, 2009). Antigamente, consumidores estavam dispostos a despender grandes esforços para obter informações sobre produtos (BEAUCHAMP, 2007). Atualmente, com um simples clique no seu computador, *smartphone* ou *tablet*, essa pesquisa pode ser realizada rapidamente, sem esforço ou custo.

A melhora da eficiência de busca, associada ao fato da possibilidade de realizar compras a partir da residência do consumidor, fez do *e-commerce* o formato de compra mais eficiente disponível na atualidade (LIMA, 2009). Dados do Relatório WebShoppers – 36ª Edição, um dos estudos de maior credibilidade sobre o comércio virtual brasileiro, apontam que o Brasil atingiu uma marca histórica de número de pedidos *on-line* ao ultrapassar a barreira dos 50 milhões de transações no primeiro semestre de 2017. Além disso, o *e-commerce* nacional faturou, no mesmo período (primeiro semestre), no que diz respeito a bens de consumo, R\$ 21 bilhões – representando uma alta de 7,5% em relação ao ano anterior –, com um número de 25,5 milhões de e-consumidores, conforme demonstra o Gráfico 1:

Gráfico 1- Evolução das vendas *on-line* no Brasil (bens de consumo)



Fonte: Relatório WebShoppers – 36ª Edição, 2017.

O comportamento de compra do consumidor também está em transformação. Essa mudança surge com a presença um cliente mais atento, conectado, que procura por

conveniência e valor naquilo que consome, busca agilidade e rapidez. O consumidor procura também por informações, pesquisa e quer ser tratado individualmente; além de buscar novos estímulos e novas experiências. Assim, existem outras gerações no mercado, há outro tipo de demanda e comportamento. Conforme explica Mendonça (2017), existe toda essa pressão por tecnologia e uma procura incessante por experiências.

É fato que antes do surgimento da *internet* e da globalização, os *shoppings* reinavam no mundo do varejo. Entretanto, diante das mudanças tecnológicas, das intempéries da economia, e das transformações do consumidor, os *shoppings* devem se adequar a essas novas realidades e buscar, acima de tudo, gerar valor para seus clientes com diferenciação, inovação e experiências diversas. Com este estudo espera-se contribuir com informações e dados importantes sobre um tema ainda pouco investigado: a relação entre consumo em *shopping center* e a geração de valor neste ramo de comércio varejista diante do novo cenário do varejo nacional, no qual a concorrência e o crescimento do comércio digital já se fazem presentes.

A realização desta pesquisa deve-se também ao fato de o setor de *shopping centers*, aliado à chegada do *e-commerce*, ser um tema não tão comum nos principais bancos de dados acadêmicos e periódicos sobre *marketing* e administração. Alguns estudos em destaque são o de Sit e Merrilees (2003) que focaram suas pesquisas em entretenimento, alimentação e segurança nos *shoppings centers*. Meguis e Castro (2015) também tiveram o lazer como centro de seus estudos. Abrudan, Plaias e Dabija (2015) estudaram sobre a relação entre imagem, satisfação e lealdade em *shopping centers*. Ionita (2014) elaborou sobre o impacto das novas tecnologias no *marketing* de *shopping center*. Galão et al. (2010) e Crescitelli e Baccaro (2010) dirigiram suas pesquisas ao planejamento de comunicação em *shopping center*. Por fim, Pinto (2008) estudou a estratégia e a competitividade no varejo de *shopping center* enquanto Lima (2009) pesquisou sobre conveniência no varejo em relação ao comportamento de consumo *on-line* e em *shopping centers*.

O presente estudo pretende agregar achados relevantes para empreendedores do setor e lojistas no Brasil para que consigam vantagens competitivas e geração de lucro levando em consideração novos elementos presentes no varejo como o *e-commerce* e as novas exigências do consumidor. Parte dos trabalhos acadêmicos focados neste setor não é adaptada na realidade do país ou foram escritos há mais de cinco anos. Esse trabalho procurará cobrir tal lacuna, tendo o mercado brasileiro como foco de estudo.

Com o objetivo de compreender todos esses aspectos optou-se pela realização de uma pesquisa mista, qualitativa e quantitativa. Por meio de uma análise qualitativa, sob a ótica de executivos do setor, serão identificadas quais as principais estratégias que os *shoppings*

podem utilizar para gerar valor dentro de seu segmento. Mediante a aplicação de pesquisa quantitativa serão obtidas informações e dados sobre a percepção dos clientes a respeito de valor em *shopping center* bem como seus hábitos em relação ao comércio digital.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Marketing* de serviços

Ao abordar o tema *marketing* de serviços, o termo serviços pode surgir em dois contextos distintos, a saber: i) serviços como categoria de bens e ii) serviços que agregam valor a oferta de produtos e/ou outros serviços. O primeiro caso pode-se exemplificar com os *shopping centers*, hospitais, hotéis, aeroportos, bancos, etc. O segundo caso pode ser ilustrado, por exemplo, com o serviço de manobristas que os *shoppings* oferecem aos seus clientes ou os serviços de transporte a aeroportos que alguns hotéis disponibilizam aos seus hóspedes. Para Las Casas,

a Associação Americana de *Marketing* define serviços como “aquela atividade, vantagens ou mesmo satisfação que são oferecidas a venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias” (LAS CASAS, 2012, p. 06).

De acordo com Zeithaml e Bitner (2006), serviços são ações, processos e atuações. Para Vargo e Lusch (2004), serviços são a aplicação de competências especializadas (conhecimento e habilidade) em serviços, processos e desempenho para o benefício próprio ou de outra entidade. Serviços não são objetos, são prestados, envolvendo o desempenho dos prestadores de serviços, dessa forma, dificilmente é possível estabelecer especificações precisas quanto a uma qualidade uniforme (PARASURAMAN et al., 1985). Para Lovelock e Wright (2003), serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência da realização de uma mudança desejada no – ou no nome do – destinatário dos serviços.

Os serviços apresentam características importantes que os diferenciam de mercadorias. Lovelock (1983) classifica os serviços de acordo com dois aspectos fundamentais: para quem o serviço é destinado (ou para que) e se ele é tangível ou intangível. Essas características exercem forte influência na forma de consumi-los e na forma da prática de *marketing*. Os serviços são intangíveis, não se pode tocar neles nem enxergá-los. Essa característica pode gerar desconfiança e dúvidas por parte do consumidor já que ele não vê o produto na sua frente.

Dessa forma, a imagem, no sentido de reputação, é um aspecto importante para prestadores de serviço. Segundo Las Casas (2012) os serviços são inseparáveis, sua produção e consumo ocorrem simultaneamente. A produção de serviços de uma empresa deve seguir um padrão de qualidade único. É nesse sentido que se observa outra característica

fundamental nos serviços: o fato de serem heterogêneos (LAS CASAS, 2012). Essa heterogeneidade esta relacionada à presença humana na sua realização. Cada ser humano trabalha de uma forma e atende o cliente a sua maneira.

Por fim, os serviços são perecíveis (LAS CASAS, 2012), ou seja, após a sua execução não há como refazê-los. A perecibilidade quer dizer que os serviços não podem ser armazenados por um grande período, refere-se ao fato de os serviços não poderem ser gravados, armazenados, revendidos ou devolvidos (ZEITHALM et al., 2014). Todas essas características e peculiaridades em relação aos serviços levam os profissionais dessa área a utilizar variáveis adicionais para comunicar-se com seus clientes e satisfazê-los.

Tais variáveis comunicacionais levaram profissionais de *marketing* de serviços a adotar o conceito de um composto de *marketing* expandido para serviços que, além dos tradicionais 4Ps (produto, praça, promoção e preço), utiliza outras variáveis de marketing, conforme demonstra o Quadro 1.

Quadro 1- Composto de *marketing* expandido para serviços

| Pessoas | Evidência Física | Processos |
|---------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Funcionários | Projeto das Instalações | Roteiro de atividades |
| Atendimento | Equipamentos | Padronização |
| Recompensas | Sinalização | Customização |
| Treinamento | Uniformes de funcionários | Envolvimento de clientes |
| Trabalho em equipe | Decoração | |
| | Conforto no ambiente | |

Fonte: Adaptada de ZEITHAML e BITNER, 2006.

A variável “pessoas” além de envolver todos os aspectos que tratam dos funcionários das prestadoras de serviço (como atendimento, treinamento, conhecimento do serviço oferecido e apresentação), também se relaciona com a satisfação desses funcionários, uma vez que eles representam a imagem da própria empresa (HOFFMAN; BATESON, 2003). A variável evidência física envolve o ambiente em que o serviço é executado e ocorre a interação com o cliente (ZEITHAML; BITNER, 2006). Hoffman e Bateson (2003) defendem que a administração eficaz desse aspecto é importante em função dos serviços serem intangíveis. Já a variável processo envolve os procedimentos, mecanismos e o roteiro efetivo

de atividades mediante as quais o serviço é executado e operacionalizado (ZEITHAML; BITNER, 2006).

Sasser et al. (1978) abordaram três dimensões distintas do desempenho em serviços: os níveis do material, as instalações físicas e o pessoal envolvido na prestação desse serviço. A qualidade em serviços é obtida na interação entre o cliente e elementos da organização prestadora de serviços (LEHTINEM; LEHTINEM, 1982).

Quando se fala sobre serviços aos clientes, as expectativas dos consumidores em relação à sua prestação são elevadas. As expectativas envolvem aspectos como credibilidade no prestador de serviços, qualidade e comprometimento. Essas expectativas são crenças a respeito de sua execução, de modo que esses serviços funcionem com padrões em relação aos quais o desempenho é julgado (ZEITHAML; BITNER, 2006).

No referente à qualidade, em função das características intangíveis dos serviços, torna-se uma tarefa mais complexa avaliar suas qualidades. Em função dessa intangibilidade, as empresas podem ter dificuldades para compreender como consumidores percebem seus serviços. As avaliações de qualidade dos serviços não são feitas apenas com base nos resultados dos serviços, envolvem também, avaliações dos processos de prestação do serviço (PARASURAMAN et al., 1985).

Para Las Casas (2012), além de se conhecer o consumidor de serviços, é fundamental o conhecimento das etapas do processo de compra, pois assim é possível interferir em todo o processo do consumo. A própria peculiaridade e as especificidades dos serviços trazem consigo um consumidor receoso, com dúvidas e incertezas em relação ao serviço a ser adquirido. Dessa forma, além de se conhecer profundamente esse consumidor para identificar expectativas, é importante comunicar todos os benefícios que recebem dos prestadores de serviço, bem como, sempre que permitido, inclui-lo nesse processo.

Para que as empresas prestadoras de serviços alcancem sucesso, também se faz necessária uma interação entre a satisfação dos funcionários envolvidos no processo, que devem estar treinados, capacitados e motivados; o *marketing* externo, que seriam as ferramentas que uma empresa dispõe para gerar promessas aos clientes (como atividades tradicionais de *marketing*, seus funcionários, o ambiente, o próprio processo dos serviços) e o *marketing* interativo, que ocorre no momento da verdade, quando o cliente interage com a organização e o serviço é efetivamente consumido (ZEITHAML; BITNER, 2006).

2.2 Criação de valor

2.2.1 Ativos intangíveis e seu valor

No século XXI, foi possível observar o forte crescimento da importância dos ativos intangíveis de uma empresa. Qualquer ativo, seja ele tangível ou não, deve gerar benefícios econômicos futuros prováveis para empresas, inclusive os intangíveis (TEH et al., 2008). Para Lev (2001), os ativos intangíveis são direitos a benefícios futuros que não apresentam uma materialização física ou financeira, como marcas, patentes ou estrutura organizacional ímpar.

Para Barney (1995), os recursos devem ser valiosos, difíceis de imitar e raros. Dessa forma, os ativos intangíveis podem representar uma grande oportunidade para geração de valor em uma empresa e uma importante fonte de vantagem competitiva. Kayo e Famá (2004) dividem os ativos intangíveis em quatro grupos, a saber: ativos humanos, ativos de inovação, ativos estruturais e ativos de relacionamento com o público estratégico.

O primeiro grupo de ativos, os humanos, dizem respeito ao talento, conhecimento, habilidade e treinamento de funcionários. Os ativos de inovação são formados por pesquisa e desenvolvimento. Já os ativos estruturais podem ser formados por banco de dados, propriedade de *softwares*, sistemas de administração, entre outros. Por fim, os ativos de relacionamento com o público estratégico podem ser formados por ativos como marcas, direitos autorais, contratos de franquia, entre outros.

Os ativos intangíveis são importante fonte de diferenciação para as empresas principalmente em função da sua singularidade, já que são únicos e de propriedade de uma única organização (KAYO et al., 2006). Barney (1991) afirma que ativos intangíveis são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, logo, representam uma grande vantagem competitiva para quem os detém.

2.2.2 Criação de valor

O termo valor vem sendo largamente utilizado no meio acadêmico e empresarial, tanto nas áreas financeira e de *marketing*, em diferentes contextos. Na área financeira, valor sempre foi tratado no sentido de troca. Richins (1994) afirma que

a literatura econômica deu lugar ao valor dentro do contexto de troca; valor de um produto para um consumidor é representado pelo preço que ele espera pagar e origina-se da utilidade ou das satisfações que o produto provê. (RICHINS, 1994, p.504)

Em seu artigo, Vargo e Lush (2004) demonstram como, no período entre 1800-1920, época das escolas clássica e neoclássica da economia, o valor estava inserido na manufatura,

como valor adicionado, a utilidade e o valor de troca. Este trabalho pretende, dentre outras coisas, analisar valor sob a ótica do cliente e não no aspecto do valor econômico. Na abordagem de *marketing*, valor confronta percepções e escolhas, não estando vinculado somente ao aspecto econômico no que se refere ao consumo de um produto ou serviço (IKEDA; OLIVEIRA, 2005).

Na área de *marketing* o valor é influenciado por aspectos da psicologia e sociologia, e assume a conotação de valores individuais. Para Rokeach (1973), valores são estados-fim da vida e consistem nos objetivos e metas para as quais se vive. Profissionais e acadêmicos de *marketing* buscam entender como valores pessoais interferem na seleção e consumo de produtos e serviços. As pesquisadoras Kahle et al. (1986) desenvolveram uma listagem com os valores mais importantes em relação ao cotidiano do cliente, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 - Valores do comportamento cotidiano do cliente

| Valores de comportamento cotidiano do cliente |
|---|
| Autor respeito |
| Autorrealização |
| Segurança |
| Sensação de pertencer |
| Excitação |
| Sentimento de realização |
| Diversão |
| Ser respeitado |
| Relações calorosas com os outros |

Fonte: Adaptada de KAHLE et al., 1986, p. 406.

O termo valor apresenta uma sólida relação com vantagem competitiva das empresas (COFF, 2010; PETERAF; BARNEY, 2003). A vantagem competitiva refere-se o escopo entre a disposição a pagar e o custo de oportunidade da empresa. As empresas capazes de criar mais valor são aquelas que apresentam uma vantagem competitiva frente aos seus consumidores (BRITO; BRITO, 2012). Para Woodruff (1997), valor, ou *customer value*, é

a preferência e avaliação de um cliente em relação a atributos de produto, desempenho desses atributos e consequências advindas do uso que facilitam (ou dificultam), para esse cliente, a tarefa de atingir seus objetivos em situações de uso. (WOODRUFF, 1997, p.142)

Inúmeros acadêmicos da área de *marketing* dedicaram-se ao estudo do valor sob a perspectiva do cliente, ou seja, analisando o que esse cliente espera ao comprar determinado produto ou serviço. O Quadro 3 apresenta algumas definições de valor para esses pesquisadores:

Quadro 3 - Conceitos de valor

| Autor | Conceito de Valor |
|---|--|
| ZEITHAML, 1988, p. 14 | Valor percebido é a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e do que é dado. |
| GALE, 1996, p. xv | Valor ao cliente é a qualidade percebida pelo mercado ajustada pelo preço relativo de seu produto. |
| HOOLBROOK, 1999, p.5 | Valor para o consumidor é uma experiência de preferência relativa e interativa, referente à avaliação de algum objeto por um indivíduo. |
| CHURCHILL; PETER, 2003, p.13 | Valor para o cliente é a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços. |
| PERREAULT JUNIOR; McCARTHY, 2002, p.24. | Valor para o consumidor é a diferença entre os benefícios que um consumidor vê em uma oferta de mercado e os custos de se obterem os benefícios. Um consumidor provavelmente estará mais satisfeito quando o valor do consumidor é maior – quando os benefícios superam os custos por uma margem grande. |
| VARGO; LUSCH, 2004, p.7 | O valor é definido pelo consumidor, em uma visão centrada em serviços. Valor resulta da aplicação de <i>operand resources</i> ocasionalmente transmitidos mediante <i>operand resources</i> . As empresas apenas podem fazer proposições de valor. |

Fonte: Adaptada de Ikeda; Oliveira, 2005.

2.3 A nova lógica do *marketing*

Vargo e Lusch (2004) sugeriram uma nova leitura de *marketing* no que tange a serviços. Para os autores, essa área passou por uma transformação ao sair do domínio de lidar com simples troca de bens tangíveis e ir em direção à troca envolvendo aspectos intangíveis, integrando, além de produtos, aspectos como habilidades, conhecimento e processos. Vargo e Lusch (2004) descrevem que

consumidores não compram mercadorias ou serviços. Eles compram bens que rendem serviços, que criam valor. A divisão tradicional entre bens e serviços está antiga. Não existe problema em redefinir serviços e enxergá-los sob a ótica do cliente; atividades geram serviços, coisas rendem serviços. A mudança em focar em serviços é uma mudança nos significados e na perspectiva de produção para a utilização e a perspectiva do consumidor. (VARGO; LUSCH, 2004, apud GUMMESSON, 1995, p. 250-251)

Os autores apresentam uma importante diferença percebida nos recursos disponíveis pelas organizações. Segundo eles, existem dois tipos de recursos a que chamam *operand resources* e *operant resources*. O primeiro grupo refere-se a recursos que são utilizados em operações ou atos; são recursos tangíveis, fonte da competitividade inicial – entre eles estão matérias-primas, máquinas e insumos. Já *operant resources* são recursos frequentemente intangíveis e invisíveis, são as competências chave ou processos organizacionais; habilidade e conhecimento. Na nova lógica proposta por Vargo e Lusch (2004), *operant resources* são considerados primários, já que são os produtores dos efeitos.

Essa nova ótica impacta no modo de enxergar o *marketing*, nos processos, no mercado e na forma de interação com os clientes. A nova lógica não é apenas focada no cliente, ela colabora e aprende com o consumidor e é adaptável às suas necessidades dinâmicas e individuais (VARGO; LUSCH, 2004). Nessa ótica, o valor é definido e cocriado junto com o consumidor. No Quadro 4, pode-se observar a diferença entre a lógica focada em *operand resources* e aquela baseada em *operant resources*.

Quadro 4 - Principais diferenças nas lógicas de *operand resources* e *operant resources*

| | Lógica Tradicional – centrada em tangíveis / <i>operand resources</i> | Lógica emergente – centrada em serviços / <i>operant resources</i> |
|-------------------------------------|--|--|
| Unidade primária de troca | Pessoas trocam bens. Esses bens servem primariamente como <i>operand resources</i> . | Pessoas realizam trocas para adquirir benefícios de competências especiais, como conhecimento e habilidade, ou serviços. Conhecimento e habilidade são <i>operant resources</i> . |
| Papel dos bens | Bens são <i>operand resources</i> e produtos finais. Comerciantes os transformam, mudam os mesmos de lugar, de posse. | Bens são transmissores de <i>operant resources</i> (incorporados de conhecimento). São produtos intermediários que são utilizados por outros <i>operant resources</i> para processos de criação de valor. |
| Papel dos consumidores | O cliente é o receptor dos bens. O mercado produz coisas para clientes, eles os segmentam, e tentam penetrar no mercado. O consumidor é um <i>operand resource</i> . | O cliente é um coprodutor do serviço. <i>Marketing</i> é um processo de elaboração de “coisas” junto com os consumidores. Aqui primeiramente o cliente é um <i>operant resource</i> , funcionando ocasionalmente como um <i>operand resource</i> . |
| Determinação e significado de valor | Valor é determinado pelo produtor. Ele está incorporado nos <i>operand resources</i> (bens) e são definidos em termos de valor de troca. | Valor é percebido e determinado pelo cliente baseado no valor de uso. Valor resulta dos benefícios de aplicação de <i>operant resources</i> , às vezes transmitidos por meio de <i>operand resources</i> . Empresas podem apenas fazer proposições de valor. |
| Interação empresa-cliente | O consumidor é um <i>operand resource</i> . Consumidores são atuados para criar transações com recursos. | Primeiramente o cliente é um recurso operante. Consumidores são participantes ativos em relações de troca e coprodução. |
| Fonte de crescimento econômico | Riqueza é obtida devido ao excedente dos bens e recursos tangíveis. Riqueza significa posse, controle e produção de <i>operand resources</i> . | Riqueza é obtida pela aplicação e troca de conhecimento especializado e habilidades. O futuro representa o uso de <i>operant resources</i> . |

Fonte: VARGO; LUSCH, 2004, p. 7

A visão de *marketing* centrada em serviços implica que o *marketing* representa uma série contínua de processos sociais e econômicos, amplamente focados em *operant resources*

por meio dos quais as empresas estão constantemente lutando para criar valor melhor que seus competidores (VARGO; LUSCH, 2014). Essa visão interpreta o *marketing* como um processo contínuo de aprendizado. As principais características dessa nova visão de acordo com os autores são:

- ✓ Identificar ou desenvolver competências chave, como habilidade e conhecimento, fontes potenciais de competitividade;
- ✓ Identificar outras entidades, como consumidores em potencial, que podem se beneficiar dessas competências;
- ✓ Cultivar relacionamentos que envolvem o consumidor no desenvolvimento de um relacionamento customizado, com o objetivo de competir pela criação de propostas de valor convincente para atender necessidades específicas;
- ✓ Mediar o *feedback* do mercado, analisando performances financeiras para aprender como melhorar a performance da empresa e aquilo que oferecem aos seus clientes.

2.3.1 Premissas da nova lógica dominante de *marketing*

A nova visão dominante proposta por Vargo e Lusch (2004) propõe oito premissas que auxiliam a compreensão do *marketing*. A primeira delas se refere à utilização de habilidades específicas e conhecimento, que são unidades fundamentais de troca. Indivíduos dispõem de habilidades físicas e intelectuais, que não são semelhantes entre todos os seres humanos. Dessa forma, essas características acabam sendo valorizadas e tornam-se moedas de troca.

A segunda premissa abordada por Vargo e Lusch (2014) trata do impacto de burocracia e da estrutura das organizações no relacionamento com clientes. As organizações cresceram e seus funcionários acabaram perdendo oportunidades de relacionarem-se diretamente com os clientes (VARGO; LUSCH, 2014 apud HAUSER; CLAUSING, 1986). Independentemente do tipo de organização, pessoas trocam suas habilidades específicas por habilidades específicas de outros indivíduos, mediante a utilização de recursos financeiros e o auxílio do *marketing*. O contato com o cliente e a riqueza de informações que esse tipo de relacionamento proporciona é bastante importante para qualquer organização.

A terceira premissa aborda o novo enfoque do *marketing*, que migrou do foco centrado apenas em bens. Hoje o denominador comum é o uso de conhecimento especializado, habilidades mentais e, em menor grau, habilidades físicas. Esse conhecimento e essas habilidades mentais são adquiridos por meio de educação e treinamento e indiretamente, incorporam-se aos produtos. Dessa forma, produtos tangíveis podem ser vistos como incorporados de conhecimento (VARGO; LUSCH, 2014 apud, NORMANN; RAMIREZ,

1993). Assim, bens são plataformas ou ferramentas que auxiliam na obtenção de benefícios (VARGO; LUSCH, 2004).

A quarta premissa de Vargo e Lusch (2004) afirma que o conhecimento é fundamental para obtenção de vantagem competitiva, crescimento econômico é fonte chave de riqueza. Para os pesquisadores a competição também é um aspecto importante, pois aumenta as habilidades mentais e o aprendizado. A mudança para a nova lógica dominante é centrada na importância dada aos *operant resources* e aos processos de gestão.

A quinta premissa proposta pelos autores demonstra o crescimento da necessidade de tratar serviços – *operant resources* - como aspectos fundamentais da economia à medida que a especialização aumenta. *Operant resources*, como conhecimento e habilidade, caracterizam a essência da atividade econômica.

O foco no consumidor é principal ideia da sexta premissa (VARGO; LUSCH, 2004). Numa visão de *marketing* focada em serviços, o consumidor sempre será envolvido na produção de valor. A chave para a criação de valor é coproduzir contribuições que mobilizam os consumidores (VARGO; LUSCH, 2004 apud NORMANN E RAMIREZ, 1993). Para os autores, os consumidores podem gerar valor para as organizações durante todo o processo, tornando-se *operant resources*.

A sétima premissa do artigo de Vargo e Lusch (2004) aborda a importância do consumidor na criação de valor à medida que produtos e serviços são consumidos. O consumidor deve auxiliar na criação de valor desenvolvendo-o no processo de coprodução. Ele deve compreender que o potencial de valor é traduzível para necessidades específicas durante o processo de coprodução.

Por fim, a última premissa citada por Vargo e Lusch (2004) afirma que interatividade, integração, customização e coprodução são as principais características de uma visão centrada em serviços. Nessa visão, seres humanos são participantes ativos e centrais nos processos de trocas.

Em suma, Vargo e Lusch (2004) propõem uma nova abordagem para o *marketing*. Algumas conclusões importantes propostas pelos autores na sua nova lógica dominante focada em serviços são:

- ✓ Desenvolver ofertas customizadas;
- ✓ O consumidor é sempre um coprodutor;
- ✓ Maximizar o envolvimento de consumidores na coprodução para melhor alcançar seus objetivos;

- ✓ *Operant resources* como habilidades e conhecimentos são competências chave para se alcançar vantagem competitiva;
- ✓ Promoção será um processo de comunicação caracterizado pelo diálogo, e pelos questionamentos;
- ✓ Utilização de comunicação integrada de *marketing*;
- ✓ Todos os empregados são provedores de serviço e seu objetivo final é satisfazer o cliente;
- ✓ Obtenção de *feedback* do mercado por meio dos clientes e da análise de relatórios financeiros de performance;
- ✓ Interatividade e conectividade

O Quadro 5 sintetiza as principais premissas teóricas sobre valor e *marketing* de serviços que serão utilizadas para a realização da pesquisa e obtenção de resultados, antes da contextualização sobre o ramo varejista de *shopping center* e *e-commerce*.

Quadro 5 - Objetivos X Referencial teórico

| Objetivos | Referencial Teórico |
|--|---|
| Analisar como se dá a criação de valor em <i>shopping center</i> | Vargo e Lusch (2004) |
| Conceitos de valor para clientes | Ikeda e Oliveira (2005) |
| Conceitos de <i>marketing</i> de serviços em <i>shopping center</i> – evidência física atendimento, processos, pessoas | Las Casas (2012); Zeithaml, Bitner (2006) |

Fonte: Elaborado pela autora

2.4 E-commerce

O universo digital é um dos responsáveis pela transformação do varejo físico e já é uma certeza (MENDONÇA, 2017). Existem novas gerações no mercado, com diferentes comportamentos de consumo, novas demandas e busca por experiências. O crescimento da tecnologia e a facilidade de acesso à mesma geram novos negócios e novas formas de consumir. O surgimento da *internet* faz com que os indivíduos possam exercer suas

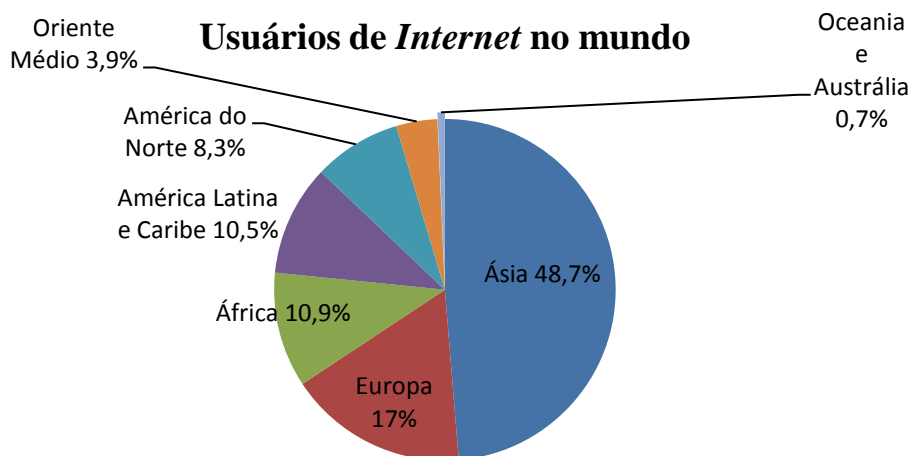
individualidades e vontades. Alvin Toffler preconizou, na década de 80, que a geração da riqueza passou das mãos da produção para as mãos da informação. O mercado digital tem adquirido novas configurações, tanto no que tange à globalização de empresas locais ou à localização de empresas globais (VAZ, 2017).

A *internet* funciona durante 24 horas por dia, sem parar. A tecnologia que trouxe consigo o surgimento dos *smartphones* e *tablets* permite que qualquer indivíduo, a qualquer hora do dia, mesmo nos finais de semana ou feriados, em qualquer lugar em que esteja, tenha acesso a lojas, consiga pesquisar produtos e serviços de qualquer lugar do mundo, bastando para isso um clique no seu aparelho. Para Branski (2000), comércio eletrônico significa toda atividade conduzida *on-line* para gerar vendas, realizá-las e prestar a correspondente assistência de pós-venda.

O comércio eletrônico apresenta alguns diferenciais em relação ao varejo tradicional, fornece conveniência ao cliente, rapidez, praticidade, velocidade na entrega, economia de tempo e dinheiro em deslocamentos, acesso ininterrupto, oportunidade de pesquisa anterior sobre produtos, serviços e preços praticados, acesso a mercados internacionais, privacidade e segurança, já que internauta realiza suas compras de sua residência, trabalho, etc. Por conveniência entende-se a percepção dos gastos de tempo e esforços associados à compra (BERRY et al., 2002).

Segundo dados da *Internet World Stats*, de 2017, um número de 4.156.932.140 pessoas utilizam a *internet*. O Gráfico 2 mostra o *ranking* dos usuários de *internet* divididos por regiões. Na América do Sul são 306.349.946 usuários da rede (*Internet World Stats*, 2017).

Gráfico 2 - Usuários de *internet* no mundo



Fonte: *Internet World Stats*, dez. 2017.

No Brasil, segundo relatório de dezembro de 2017 da *Internet World Stats*, o número de usuários da *internet* é 149.057.653 pessoas. Desse total, 139.000.000 de internautas são usuários do *Facebook*. O Quadro 6 mostra uma análise do *e-commerce* no Brasil, do primeiro semestre de 2017, data do último relatório WebShoppers.

Quadro 6 - *E-commerce* Brasil/1º semestre de 2017

| <i>E-commerce</i> no Brasil | |
|--|---|
| Faturamento 1º semestre de 2017(bens de consumo) | R\$ 21 bilhões, alta de 7,5% comparada ao mesmo período do ano de 2016. |
| Consumidores | 25,5 milhões fizeram pelo menos uma compra no primeiro semestre de 2017, alta de 10,3% em relação ao ano de 2016. |
| <i>Ticket</i> médio | R\$ 418,00 |
| Preços | Queda de 5,38% de junho de 2016 a junho de 2017. |
| Volume de pedidos | Crescimento de 3,9% no primeiro semestre de 2017, comparado ao mesmo período do ano de 2016. |

Fonte. Relatório WebShoppers – 36ª Edição, 2017.

O número de e-consumidores também está crescendo. Até o primeiro semestre de 2017, eram 25,5 milhões no Brasil. A Tabela 3 mostra a evolução do número de e-consumidores no país.

Tabela 3 - Evolução dos e-consumidores no Brasil

| Ano | E-consumidores (milhões) | Variação % em relação ao ano anterior |
|-------------------------------|-------------------------------------|--|
| 2013 | 14,1 | |
| 2014 | 18,9 | 34,04 |
| 2015 | 17,6 | -6,87 |
| 2016 | 23,1 | 31,25 |
| 2017 (1º semestre) | 25,5 | 10,38 |

Fonte: Relatório WebShoppers – 36ª Edição, 2017.

Dentre esses consumidores, a diferença entre usuários do sexo masculino e feminino é pequena, 50,04% dos consumidores são do sexo feminino enquanto 49,96% são do sexo masculino. A maior parte dos usuários tem acima de 50 anos de idade (31%), seguidos daqueles entre 35 e 49 anos (38%) e, finalmente, os entre 25 e 34 anos (23%). A renda familiar média desse consumidor é R\$5.573, registrando um aumento nominal de 7,7% em relação ao primeiro semestre de 2016. A região que mais participou do *e-commerce* no primeiro semestre de 2017 foi a Sudeste, com 62%; seguida da região Sul, com 14,7%, e da Nordeste, com 12,6% (EBIT, 2017).

Todos esses dados e informações atestam o crescimento da importância do *e-commerce* no Brasil. A melhora da eficiência na busca, associada à possibilidade de se realizar compras de qualquer lugar, faz do ambiente *on-line* o formato de compra mais eficiente da atualidade (LIMA, 2009). O varejo eletrônico traz comodidade, economia de tempo e de deslocamento. No varejo tradicional, obter informações e ir atrás de preços pode significar a visita a inúmeros estabelecimentos e a necessidade de encontrar vendedores capazes de prover tais informações de forma eficiente (CHILDERS et al., 2001). A Tabela 4 mostra a evolução do faturamento do *e-commerce* no Brasil (EBIT, 2017).

Tabela 4 – Evolução do faturamento do *e-commerce*

| Ano | Faturamento (em bilhões R\$) | Varição % em relação ao ano anterior |
|----------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| 2011 | 18,7 | |
| 2012 | 22,5 | 20,4% |
| 2013 | 28,8 | 28% |
| 2014 | 35,8 | 24,2% |
| 2015 | 41,3 | 15,3% |
| 2016 | 44,4 | 7,4% |
| 2017 (estimativa) | 48,8 | 10% |

Fonte: Adaptado do Relatório WebShoppers – 36ª Edição, 2017.

O *e-commerce*, entretanto ainda não é uma unanimidade. Para Wolfinbarger e Gilly (2001), a impossibilidade de tocar e verificar produtos visualmente, sentir e experimentá-los pode representar aumento de incerteza e dúvidas em relação à conveniência do *e-commerce*. A questão de segurança financeira nas transações também é uma barreira em relação ao comércio *on-line*. Em seu trabalho, Laroche et al. (2005) afirmam que existe um aumento do risco percebido para transações *on-line* quando comparadas a compras no varejo tradicional principalmente pelas características intangíveis da *internet*, de questões de segurança e privacidade. A valorização de cada um dos atributos do varejo eletrônico pelos consumidores determinará a força com que esse canal será utilizado (LIMA, 2009).

Wolfinbarger e Gilly (2001) afirmam que consumidores que procuram experiências, prazer e realização, com disponibilidade de tempo são mais propensos ao varejo tradicional. Aqueles orientados a objetivos mais utilitários, que procuram rapidez, serão propensos a utilizar o comércio *on-line*. Para as marcas, a *internet* passou a ter um papel fundamental, já que o *empoderamento* proporcionado aos usuários pode representar uma elevação do engajamento dos consumidores, devido às possibilidades de interação e relacionamento entre marca e consumidor (SALVADOR; IKEDA, 2016).

3 SHOPPING CENTER – DEFINIÇÕES E MERCADO

3.1 *Shopping center* – definições e características

O primeiro *shopping* a ser inaugurado no Brasil foi o *Shopping Iguatemi*, no ano de 1966, em São Paulo. Daquele ano para o momento atual, muita coisa mudou. A arquitetura dos *shoppings* transformou-se, sua concepção também, a forma como são desenvolvidos, planejados e executados também sofreu alterações.

A ABRASCE (Associação Brasileira de *Shoppings Centers*) considera *shopping center* os empreendimentos com área bruta locável (ABL) normalmente superior a 5 mil metros quadrados, formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que praticam aluguel fixo e percentual. Na maior parte das vezes, apresentam lojas âncora (grande loja, normalmente pertencente a uma rede, com força econômica substancial, e reputação suficiente para atrair consumidores e fazer com que as demais lojas interessem-se em ingressar no *shopping* – *International Council of Shopping center*) e vagas de estacionamento compatível com a legislação da região na qual está instalado.

Os *shoppings centers*, em função de sua característica e tamanho, podem apresentar diversas classificações, conforme ilustra o Quadro 7.

Quadro 7 - Classificação dos tipos de *shopping centers*

| Tipo | Porte | ABL (área bruta locável) |
|--|--------------|----------------------------------|
| Tradicional | Mega | Acima de 60.000m ² |
| | Regional | De 30.000 a 59.999m ² |
| | Médios | De 20.000 a 29.999m ² |
| | Pequenos | Até 19.999m ² |
| Especializados (podem ser do tipo <i>outlet</i> , <i>Life Cycle</i> , <i>Power Center</i> ou temáticos). | Grande | Acime de 20.000m ² |
| | Médios | De 10.000 a 19.999m ² |
| | Pequenos | Até 9.999m ² |

Fonte: ABRASCE, 2017

Os *shoppings* do tipo médio são os mais frequentes no Brasil. Os *shoppings* especializados apresentam características específicas, qualidades únicas e objetivos específicos, como o D&D, em São Paulo, focado em decoração. O *Power Center*, além de um *shopping center*, apresenta outras operações como hipermercados, lojas de construção e lojas automotivas. Os do tipo *Life Cycle* são empreendimentos caracterizados por espaços

coordenados e organizados para proporcionar diferentes experiências de consumo, mais luxuosos, com lojas de marcas renomadas pela sua abrangência internacional, ou voltados para um nicho específico. Como exemplo, pode-se citar o *Shopping Cidade Jardim*, em São Paulo, e o *Village Mall*, no Rio Janeiro (CUTAIT, 2017).

O desenvolvimento e a concepção de um *shopping* obedecem a inúmeros critérios. Um aspecto importante no início do planejamento de um *shopping* é referente à localização, envolvendo acesso, barreiras geográficas, tráfego e transporte público (TEDESCHI, 2017). Levey e Weitz (1998) afirmam que a facilidade ao acesso minimiza tempo e custos psicológicos dos clientes como *stress* e frustração.

Nos estudos de viabilidade para *shopping centers* ainda é levada em consideração à localização de um *shopping* no que se refere à sua área de influência, que pode ser de três tipos conforme demonstra o Quadro 8:

Quadro 8 - Tipos de área de influência

| Tipos | Características |
|-----------------|--|
| Área Primária | Área de influência com tempo de deslocamento motorizado das pessoas até o <i>shopping</i> de até 5 minutos. |
| Área Secundária | Área de influência com tempo de deslocamento motorizado das pessoas até o <i>shopping</i> entre 5 e 10 minutos. |
| Área Terciária | Área de influência com tempo de deslocamento motorizado das pessoas até o <i>shopping</i> entre 10 e 15 minutos. |

Fonte: Adaptado de TEDESCHI, 2017, p.16.

Além desses aspectos, devem ser analisados também o fluxo de pedestres no entorno, a quantificação e qualificação do varejo, os prováveis concorrentes, a quantificação e qualificação da população residente e que trabalha no entorno para o cálculo do potencial de mercado (TEDESCHI, 2017). A concepção arquitetônica do espaço e o ambiente são outros pontos importantes no desenvolvimento de um *shopping* já que o *layout* arquitetônico do mesmo, levando em conta estilo de construção, elementos decorativos e paisagismo, dirão muito sobre a imagem do negócio.

A identificação arquitetônica do empreendimento com o público consumidor em sua área de influencia é importante (TEDESCHI, 2017). Quando os *shoppings* começaram a se desenvolver no Brasil, seu *layout* arquitetônico remetia o cliente quase que exclusivamente ao consumo. O *layout* dos estabelecimentos era de formato quadrado, sem iluminação natural e

sem relógios e dispendo de poucos bancos para o cliente sentar-se, o que fazia com que o mesmo perdesse a noção do tempo dentro do *shopping center*. Atualmente o cenário é diferente. Os arquitetos procuram planejar *shoppings* agradáveis, com bastante iluminação natural, áreas de descanso, jardins, espaços abertos e ventilados.

A arquitetura de um *shopping* e sua atmosfera e ambiente como um todo são importantes, pois atuam como estímulo ambiental que os consumidores utilizam para analisar a qualidade do *shopping* (SMITH; BURNS, 1996). A escolha ideal do mobiliário, da decoração, do paisagismo, da iluminação, a temperatura do ambiente, a circulação do *shopping* e até o aroma do local são aspectos fundamentais para a criação de valor e diferenciação nos *shoppings*.

Atualmente aspectos ambientais envolvendo a construção e o próprio dia a dia dos *shoppings* vem ganhando espaço. O respeito ao meio ambiente, o uso de materiais ecológicos, energias renováveis e gestão de resíduos ocupam um papel cada vez mais relevante (PORRAL; DOPICO, 2013).

3.1.1 *Mix* de lojas, serviços e entretenimento

O *mix* de lojas de um *shopping center*, ou *tenant mix* – relação entre a quantidade e a diversidade dos segmentos de produtos e serviços disponíveis aos clientes -, é um aspecto fundamental para a competitividade do estabelecimento. A seleção correta das lojas deve obedecer às demandas dos consumidores em sua área de influência, e deve ser orientada por informações disponíveis sobre psicografia e demografia das áreas de influencia do *shopping* (ICSC, 2009). Além disso, executivos do empreendimento devem estar atentos às novidades, novas lojas, marcas e redes que surgem no setor.

Para aceitar um lojista no *shopping*, devem ser realizadas análises de viabilidade financeira do futuro proprietário para se certificar que o mesmo não trará um risco financeiro desnecessário ao *shopping*. É necessário levar em conta também que lojas vazias e cobertas por tapumes trazem uma imagem negativa, de certa decadência do *shopping* como um todo.

O *mix* de lojas é um elemento chave na definição da identidade de um *shopping*. Ele posiciona o mesmo em relação à concorrência. O *mix* de lojas deve ser dinâmico e exclusivo. Selecionar esse *mix* deve ser um processo flexível e contínuo, que permite rápidas mudanças para agradar clientes, lojistas e empreendedores (ICSC, 2009). O ponto principal no estabelecimento do *tenant mix* de um *shopping* é agradar seu público alvo com estabelecimentos variados e com apelo, além dele atender a demanda do *shopping* por produtividade e receita para que ele seja lucrativo.

Para Downie et al. (2002), ofertas financeiramente vantajosas devem ser desprezadas em prol de um *mix* ideal. O *mix* de lojas é composto por estabelecimentos de vários segmentos como vestuário, calçados, cama, mesa e banho, eletroeletrônicos, serviços, lazer, alimentação, dentre outros.

O segmento serviços/conveniência vem ganhando importância na última década. Neste item podem ser incluídas operações de conserto de aparelhos eletrônicos, chaveiros, *petshops*, gráficas expressas, armarinhos, correios, academias, serviços médicos, lotéricas, agências de viagens, lavanderia, massagem *express*, serviços públicos, *coworkings*, etc. A inclusão dessa diversidade de serviços movimentou o *shopping*, atraindo clientes que buscam conveniência para resolverem seus problemas do dia-a-dia em um único local; assim, os serviços estão ligados à experiência. No ano de 2017, as vendas do segmento de conveniência e serviços cresceram 16,3% enquanto as vendas gerais nos *shoppings* aumentaram 5,8%, segundo a ABRASCE (CONVENIÊNCIA E SERVIÇOS..., 2017).

O entretenimento é outro aspecto que vem crescendo em importância dentro dos *shopping centers*. Slongo e Meira (1998) apontam que executivos norte-americanos de *shopping centers* defendem que o entretenimento aumenta o tempo de permanência do cliente no *shopping*, além de atraí-lo a retornar. Como afirma Pinto (2008), o consumidor não quer apenas comprar, ele deseja vivenciar experiências. O entretenimento enriquece o ambiente levando diversão e prazer para a experiência dos clientes como um todo (SIT; MERRILEES, 2003). Para esses autores, o entretenimento é uma forma de diferenciação em *shopping centers*, um mercado em que diferenciação e expectativas podem significar a preferência dos clientes. Entretenimento beneficia o *shopping* como um todo, afinal alonga a estadia do cliente no local e aumenta lucros (SHIM; EASTLICK, 1998).

O *mix* de entretenimento dos *shoppings* compreende o “entretenimento especial”, como cinemas, teatros e casas de shows; eventos especiais dentro do *shopping*, como desfiles e eventos de férias desenvolvidos pelo próprio departamento de *marketing* do *shopping*; e alimentação, na qual se incluem restaurantes, praças de alimentação, cafés. Entretenimento e alimentação, além da experiência que proporcionam em um intervalo entre as compras, podem representar um belo fechamento de um dia no *shopping* (WAKEFIELD; BAKER, 1998; HAYNES, TALPADE, 1996).

Os restaurantes e toda a área de alimentação, junto com o entretenimento, possibilitam que os *shoppings* transformem-se em um destino de lazer, proporcionando experiências sensoriais e gastronômicas com segurança, conforto e tranquilidade. O *Shopping Cidade Jardim*, em São Paulo, abraçou o conceito de alimentação e experiência. Seu último piso é um

grande jardim a céu aberto que recebeu um planejamento especial de paisagismo e decoração e oferece aos seus clientes inúmeras opções de restaurantes das mais variadas especialidades. Executivos de *shopping center* utilizam um novo “mantra”: “*food is the new fashion*” – em português, alimentação é a nova moda. Segundo dados da ABRASCE, de 2012 a 2016, o espaço dedicado à alimentação cresceu 20% (MARINHO, 2017).

Wang (2003) afirma que, para que os clientes fiquem mais tempo no *shopping*, eles necessitam beber e comer e são as lojas de alimentação e restaurantes que ofertam esse serviço, beneficiando os demais estabelecimentos. Felipe Furtado, superintendente do *Natal Shopping*, afirma que a tendência do setor é aliar entretenimento, lazer e serviços. Para ele, o movimento dos *shoppings* é garantido pelos serviços durante a semana e pelo lazer nos finais de semana (SHOPPINGS ADOTAM..., 2018).

O consumidor procura um único local em que possa adquirir produtos e serviços que necessita e também em que possa se distrair e se divertir (MUNUERA; CUESTAS, 2006). Dentro do segmento de serviços podem ser incluídos aqueles oferecidos pela administração do *shopping* como estacionamento amplo, limpo, iluminado e sinalizado, fraldário/lactário, balcão de atendimento/reclamações, serviços de *transfer*, sala de cursos, enfermaria, etc. Todos esses fatores devem levar em consideração aspectos básicos que geram conforto e tranquilidade do consumidor como limpeza, segurança, climatização e sinalização do espaço. Esses aspectos são atributos cada vez mais valorizados pelos consumidores (FRASQUET; VALLET, 2001).

Conforme Aaker (1991) explica, a percepção geral dos clientes sobre qualidade, a que chama qualidade percebida, é um constructo importante na comparação dos mesmos serviços quando relacionados à concorrência. Para que o cliente apresente uma atitude favorável ao *shopping* é necessário que a oferta de serviços seja qualificada (PEREIRA et al., 2016).

3.1.2 A administração de um *shopping center*

O objetivo de um *shopping center*, assim como o de qualquer organização, é garantir lucros aos seus proprietários e acionistas e manter-se por um longo período. Basicamente um *shopping center* é gerenciado por uma administradora de capital nacional ou não. A maior parte dos *shoppings* brasileiros foram construídos com financiamentos de bancos privados, com a participação de fundos de pensão e também de outros investidores privados, e muitos com uso de linhas de crédito do BNDES (MOACYR, 1997).

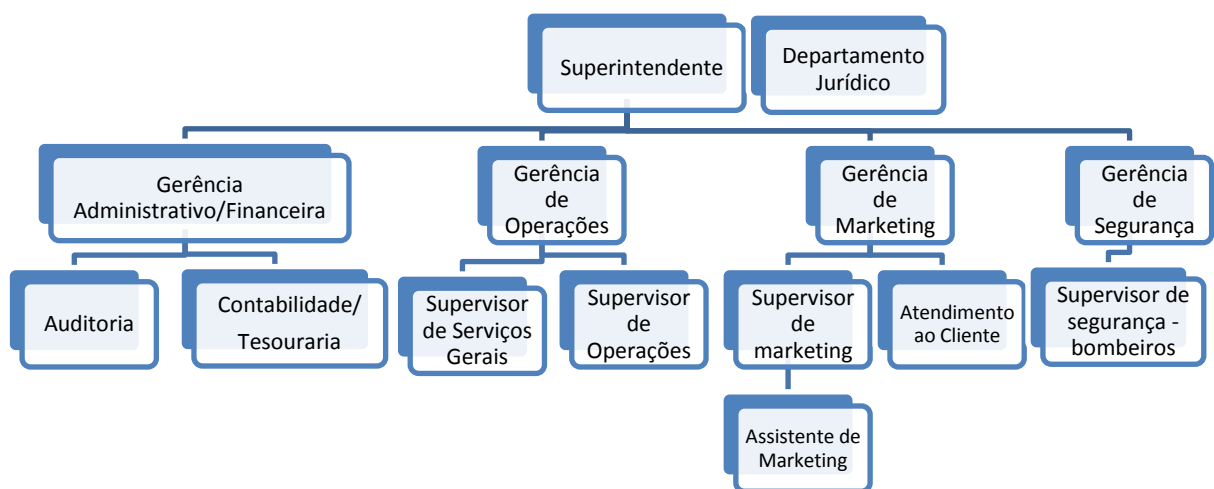
Shoppings são empreendimentos peculiares de serem gerenciados já que deve existir harmonia na convivência entre centenas de lojistas de porte, experiências e históricos

diferentes. Os empreendedores na sua maioria são fundos de pensão e incorporadores imobiliários em geral especializados no mercado (BOTELHO, 2001). O empreendedor é aquele que idealiza o *shopping*; é o proprietário e investidor e, em alguns casos, o administrador também. O Administrador é o gestor do empreendimento, ele é a ligação entre o empreendedor e o lojista.

As principais funções da administração de um *shopping* são a maximização sobre o retorno do investimento, a extensão da vida útil do *shopping center*, a preservação e ampliação do valor do *shopping center* (HINES, 1988) e a diminuição da taxa de vacância dos espaços comerciais. Outros objetivos também devem ser atingidos pela administração dos empreendimentos como a comercialização de espaços disponíveis, redução de custos de operação e manutenção, amortização de financiamento para ampliações e reformas (HINES, 1988) e estar constantemente adaptando o *shopping* ao mercado, tanto no que se refere ao *mix* de lojas, como aspectos tecnológicos, arquitetônicos, de segurança, gestão e aspectos operacionais.

A administração de um *shopping* tem a difícil missão de agradar seus dois principais clientes: de um lado os consumidores finais, que passeiam e consomem no *shopping* e do outro, os lojistas, que detêm temporariamente os pontos comerciais para desempenharem suas atividades. A Figura 1 apresenta um esquema básico de organograma de um *shopping center*.

Figura 1 – Organograma padrão de um *shopping center*



Fonte: Elaborado pela autora

Cada departamento tem uma função determinada dentro do *shopping* e todos devem trabalhar em sinergia para o alcance dos objetivos comuns. O Quadro 9 mostra a responsabilidade de cada área dentro de um *shopping*,

Quadro 9 – Responsabilidades dos departamentos de um *shopping center*

| Departamento | Responsabilidade |
|------------------------------------|--|
| Superintendência | Principal executivo do <i>shopping</i> , responsável por ditar as diretrizes estratégicas e gerenciar o <i>shopping</i> de uma forma macro. |
| Departamento Jurídico | Responsável pela análise de contratos gerais, questões judiciais envolvendo lojistas e clientes finais. |
| Gerência Administrativo/Financeira | Responsável pela área financeira do <i>shopping</i> como pagamentos gerais, administração de fundos recebidos dos lojistas, negociação de dívidas e pelo departamento de auditoria. |
| Gerência de Operações e Manutenção | Responsável pela manutenção e operações do <i>shopping</i> , envolvendo aspectos como limpeza, manutenção de ar-condicionado, esgotos, hidráulica, elevadores, escadas rolantes, gerenciamento de obras, pintura. |
| Gerência de <i>Marketing</i> | Responsável por toda a estratégia de <i>marketing</i> e comunicação do <i>shopping</i> e de gerenciar o departamento de Atendimento ao Cliente, que envolve a Central de Atendimento de Reclamações e Sugestões, Balcão de Informações, Fraldário e Lactário e em alguns <i>shoppings</i> a supervisão das ascensoristas e o paisagismo. |
| Gerência de Segurança | Responsável pela segurança e ordem do <i>shopping</i> , bem como pelo departamento dos bombeiros/brigada de incêndio e em alguns casos, pelo ambulatório. Atualmente alguns <i>shoppings</i> dispõem de equipe de segurança terceirizada, cuja responsabilidade esta sob este departamento. |

Fonte: Elaborado pela autora

Ao ingressar em um *shopping center*, todo o lojista assume uma série de obrigações contratuais. Deverá pagar o aluguel mínimo, definido em contrato baseado na metragem quadrada de seu ponto e o aluguel percentual, valor calculado sobre o excedente de vendas apurado pela auditoria; custos de condomínio, que cobrem as despesas de manutenção do

shopping como ar condicionado, segurança, limpeza e fundo de promoção, taxa destinada às despesas de *marketing* e promoção do *shopping*.

O *shopping* ainda apresenta a chamada Associação dos Lojistas, que reúne um grupo de lojistas que representam a coletividade total dos proprietários em reuniões para discutir interesses de todas as lojas do *shopping*. O dia a dia desse lojista é regido por um documento de nome Regimento Interno, no qual são enumeradas suas obrigações como, por exemplo, horários de entrega de mercadorias, de abertura e fechamento, regras para montagem de vitrines, etc.

3.1.3 O Departamento de Marketing de um *Shopping center*

Cada *shopping* apresenta suas peculiaridades e regras no tocante às suas políticas de recursos humanos. Geralmente um departamento de *marketing* de um *shopping* apresenta uma estrutura enxuta, formada por gerente de *marketing*, supervisor, responsável pelo atendimento ao cliente e assistente de *marketing*. Muitas redes que administram inúmeros empreendimentos ainda mantém a figura do diretor de *marketing*, responsável pela unidade da comunicação e *marketing* do grupo como um todo.

O Gerente de *Marketing* deve obedecer às diretrizes estratégicas definidas pela Superintendência e Diretoria de *Marketing*, caso esta se faça presente. A administração eficiente de *marketing* inclui comunicação extensiva, orçamento detalhado, registros precisos e o monitoramento dos resultados sempre em relação às metas do empreendedor para o *shopping* (ICSC, 2009). O *Marketing* trabalha administrando um montante chamado Fundo de Promoção, que faz parte das despesas do lojista. Esse valor geralmente equivale à taxa de 10% a 20% do valor do aluguel mínimo.

Esse montante, na maior parte dos *shoppings*, é dobrado em dezembro, época do Natal, para ser alocado nas promoções, comunicação e decoração de final de ano. As campanhas de Natal, seguidas das campanhas de Dia das Mães, são os principais investimentos do calendário promocional dos *shoppings*.

Existem inúmeras funções dentro de um departamento de *marketing* de um *shopping*. Dentre elas, a principal é a administração do fundo de promoções para atividades envolvendo publicidade, promoção de vendas, planejamento e compra de mídia, mídia digital, desenvolvimento de eventos e serviços voltados para o consumidor final, relacionamento com lojistas, relação com investidores, apoio à operação, decoração sazonal, treinamento de vendas para colaboradores, atendimento ao cliente, *visual merchandising* (ICSC, 2009) e em

alguns *shoppings* soma-se a essa lista o paisagismo e a sinalização dentro do empreendimento.

O *Marketing* do *shopping* é muitas vezes o canal de comunicação entre lojista e administração. É função do *Marketing*, manter um forte e estreito relacionamento com o lojista, levantando problemas e tentando solucioná-los em conjunto. Esses problemas podem dizer respeito a baixas vendas, atendimento deficitário de vendedores e vitrines pouco atraentes. O *Marketing* deve trazer clientes aos corredores do *shopping*, para isso dispõe de inúmeras ferramentas como comunicação, promoções, e a criação de eventos em datas importantes para o varejo. O *shopping* deve estar constantemente em movimento, atraindo público, mesmo em épocas do varejo não comemorativas.

A maior parte dos *shoppings* apresenta um espaço central chamado Praça de Eventos. Esse local tem como objetivo abrigar eventos voltados aos mais variados públicos, como adultos, crianças, terceira idade. Esses eventos levam consumidores ao *shopping*, trazem agitação e alegria aos corredores e conseguem, inúmeras vezes, por meio de uma assessoria de imprensa eficiente, divulgação e mídia espontânea em importantes veículos de comunicação. Muitas vezes lojas vazias são utilizadas pelo *marketing* para a realização dessas atividades.

O *Marketing* trabalha com um documento chamado Planejamento Anual, no qual são definidos todos os eventos, atividades e promoções, bem como valores, que serão realizados no ano seguinte. O Quadro 10 mostra um modelo de um calendário promocional anual padrão de um *shopping*, uma sugestão básica de eventos a serem realizados nas principais datas do varejo.

Quadro 10 – Exemplo de um calendário promocional

| Mês | Evento Promocional |
|-----------|---|
| Janeiro | Evento de Férias |
| Fevereiro | Evento de Volta às Aulas |
| Março | Dia Internacional da Mulher e Dia Internacional do Consumidor |
| Abril | Páscoa |
| Maio | Dia das Mães |
| Junho | Dia dos Namorados |
| Julho | Evento de Férias |
| Agosto | Dia dos Pais |
| Setembro | Primavera, dia do Idoso |
| Outubro | Dia das Crianças |
| Novembro | <i>Black Friday</i> e Natal |
| Dezembro | Natal |

Fonte: Elaborado pela autora

Para geração de valor, entre outras coisas, o *Marketing* deverá desenvolver eventos exclusivos, diferenciados, que fujam do padrão estabelecido pelos concorrentes. É fundamental criar temas inéditos, criativos, que surpreendam o consumidor, não se limitando apenas às datas importantes do varejo.

Criar serviços inovadores e que agradem e facilitem a vida dos clientes também é função do *Marketing*. Atualmente, os *shoppings* são locais de convívio social, em que, além de realizar compras, o consumidor busca diversão, entretenimento, facilidade e experiências. Muitos *shoppings* aproveitam essas questões para desenvolver esse tipo de serviço. Alguns empreendimentos oferecem serviços de transporte de executivos da região no horário de almoço, outros dispõem de salas de cursos gratuitos de artesanato, culinária e jardinagem para os clientes. Há ainda os que disponibilizam lojas vazias para a prática de atividade física para idosos, por exemplo. Essas atividades geram diferenciação e valor ao *shopping*, além de promoverem um forte relacionamento com o cliente.

No cenário atual, uma das tendências para o *marketing* dos *shoppings* é se relacionar com a comunidade que o rodeia. Algumas ações já estão sendo realizadas por alguns empreendimentos em São Paulo. Em setembro de 2017, a ABRASCE firmou um acordo com a prefeitura de São Paulo para que os *shoppings* participem do projeto “City Câmeras”, cujas filmagens realizadas pelos empreendimentos são compartilhadas com policiais e com a segurança pública. Segundo a ABRASCE, 30 *shoppings* da capital já aderiram a esse projeto.

Alguns *shoppings* começaram a apoiar corridas e caminhadas na cidade, como o Market Place, o Villa Lobos e o JK Iguatemi, ambos em São Paulo, que patrocinam a Corrida *Run Series Track & Field* (SHOPPINGS APOIAM GRAFITES..., 2017) Ainda segundo a matéria publicada na Folha de S. Paulo, o *Shopping Eldorado*, em SP, mantém uma horta adubada com sobras de alimento oriundos do *fast food* em seu telhado, cuja produção é destinada aos seus funcionários. Essa iniciativa garante que 3% do lixo gerado seja aproveitado. O *Shopping Cidade São Paulo* mantém um jardim de 2400m² composto por 60 árvores nativas. O *Shopping Light*, no centro de São Paulo, aproxima-se da comunidade realizando no último domingo da cada mês passeios a pé pelo centro da cidade (BALAGO, 2017). Iniciativas como essas aproximam a comunidade do *shopping*, gerando fidelização, lealdade e valor aos *shoppings centers*.

É responsabilidade do *marketing*, junto com o departamento de operações, zelar por um *shopping* limpo e agradável, com um paisagismo atraente e uma sinalização eficiente, que oriente o cliente sem gerar confusão. Placas de sinalização em banheiros, escadas rolantes, escadas e saídas de emergência, por exemplo, são tarefas conjuntas dos departamentos de *marketing*, segurança e operações. Além disso, questões referentes ao uniforme de ascensoristas e recepcionistas de piso também são responsabilidades do *Marketing*, bem como o gerenciamento do fraldário/lactário, sala de atendimento ao cliente e balcão de informações. O Atendimento ao Cliente de forma geral é responsabilidade do *Marketing*, que inclusive dispõe, no seu quadro de funcionários, de uma pessoa especificamente para esta função.

Outra responsabilidade do *Marketing* refere-se ao atendimento prestado ao público pelos funcionários do *shopping*, como ascensoristas e recepcionistas de piso. Essas equipes devem estar orientadas e treinadas a resolver qualquer problema e dúvida dos clientes. Dessa forma, o *Marketing* acaba tornando-se um polo de comunicação para os demais departamentos do *shopping* no que se refere a todas as atividades e novidades que ocorrem no local.

No tocante à comunicação como ferramenta de *marketing*, na maior parte dos *shoppings*, existe uma parceria junto a agências de propaganda e promoção, que desenvolvem

todo um trabalho de comunicação baseado nas diretrizes fornecidas pelo *shopping*. Em alguns *shoppings* inclusive, as agências de propaganda são contratadas por longos períodos com o objetivo de desenvolver, em parceria ao *marketing*, toda a identidade visual e de marca do empreendimento. Além de mídia externa, grande parte dos materiais de divulgação desenvolvidos é criada para utilização dentro do *mall*, como cartazes, *banners*, adesivos de elevador e escada rolante.

Os *shoppings* utilizam também o trabalho de assessoria de imprensa para conseguir divulgação em mídia espontânea. A comunicação de *marketing* pode ser um caminho pelo qual os *shoppings* podem diferencia-se. A geração de valor nesse tipo de empreendimento também pode fazer-se presente pela fidelização de seu cliente e comunicação frequente com o mesmo. A tecnologia atual permite o desenvolvimento de banco de dados eficientes a partir do qual é possível conhecer hábitos e atitudes do consumidor e orientar as ações de *marketing* nesse sentido.

3.2 O mercado de *Shopping centers* no Brasil

Não há dúvidas de que o formato de *shopping center* difundiu-se e cresceu no Brasil. O primeiro *shopping* do país foi construído em São Paulo, em 1966, e é o atual *Shopping Iguatemi*, que já passou por inúmeras reformulações. A ABRASCE é o órgão que representa o setor e mantém seus números atualizados para o mercado. A Tabela 5 mostra um *overview* dos números desse setor no Brasil

Tabela 5- Números do setor de *shopping centers* – Brasil, dezembro de 2017

| | |
|---|------------|
| Número total de <i>shoppings</i> | 571 |
| Inaugurações previstas em 2018 | 23 |
| Área Bruta Locável (em milhões de m²) | 15.580 |
| Vagas para carros | 897.506 |
| Total de Lojas | 102.300 |
| Lojas Âncora | 3.020 |
| Megalojas | 2.013 |
| Lojas Satélites | 74.497 |
| Lazer | 1.007 |
| Alimentação | 13.087 |
| Lojas de Serviços | 7.047 |
| Salas de Cinema | 2.760 |
| Empregos Gerados | 1.029.367 |

Fonte: ABRASCE, 2017

A participação dos *shoppings* por região pode ser observada na Tabela 6, na qual se percebe que a região Sudeste é a que apresenta o maior número de *shoppings*, seguida da região Sul. No que tange a inaugurações previstas, a expectativa é que as inaugurações aconteçam fora das capitais (CORACCINI, 2018). O interior do país ultrapassou, em 2014, as capitais como destino preferencial dos *shoppings*: atualmente, 54% dos empreendimentos estão em cidades que não são capitais (CORACCINI, 2018).

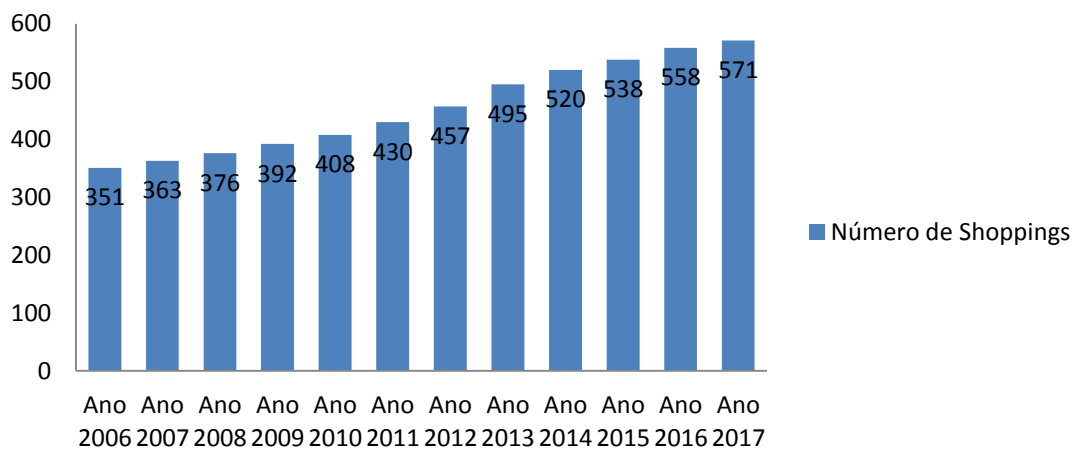
Tabela 6- Participação de *shoppings* por região

| REGIÃO | Nº DE SHOPPINGS | % DO TOTAL | ABL (área bruta locável) |
|---------------------|------------------------|-------------------|---------------------------------|
| Norte | 27 | 5% | 826.407 |
| Nordeste | 86 | 15% | 2.642.840 |
| Centro-Oeste | 56 | 9,8% | 1.300.029 |
| Sudeste | 304 | 53,2% | 8.575.745 |
| Sul | 98 | 17% | 2.235.359 |
| Total | 571 | 100% | 15.580.379 |

Fonte: ABRASCE, 2017

O Estado de São Paulo é o que conta com mais *shoppings* em funcionamento. Apresenta 182 *shoppings* em operação com previsão de duas inaugurações até o final de 2018. Em seguida, aparecem os estados do Rio de Janeiro, com 66 *shoppings* em operação, Minas Gerais, com 47 empreendimentos, Rio Grande do Sul, com 39 *shoppings* e Paraná, com 33. O Gráfico 3 mostra a evolução do número de *shoppings* no Brasil do ano de 2006 até 2017. Nota-se que esse número está sempre seguindo uma linha crescente:

Gráfico 3- Evolução do número de *Shoppings* no Brasil



Fonte: ABRASCE, 2017.

Outro aspecto importante a destacar refere-se ao faturamento dos *shoppings*. Levando-se em consideração o fortalecimento do *e-commerce* nos últimos dez anos e o período recessivo e de baixo crescimento econômico que o país atravessa, o faturamento do setor vem aumentando no período de 2011 a 2017, conforme demonstra a Tabela 7.

De 2016 para 2017, houve um crescimento de 6,2% em faturamento. A expectativa de aumento era de 7% (VENDAS..., 2018). A indústria dos centros comerciais no Brasil ficou responsável por 2,5% do PIB de 2017 (CORACCINI, 2017). Para o ano de 2018, a ABRASCE espera um crescimento entre 5,5% e 6%.

No que tange a taxa de vacância (número de espaços vagos nos *shopping centers*), em 2017 esse índice esteve na casa dos 5,7%, maior que o verificado no ano de 2016, que era de 5%. Para 2018, a previsão de vacância de acordo com dados da ABRASCE é de 5,5% a 6% (VENDAS..., 2018).

Tabela 7- Evolução do faturamento em *shoppings centers*

| Ano | Faturamento (em bilhões de Reais/Ano) | Variação % em relação ao ano anterior |
|------------|--|--|
| 2006 | 50 | |
| 2007 | 58 | 16 |
| 2008 | 64,6 | 11,38 |
| 2009 | 74 | 14,55 |
| 2010 | 91 | 22,97 |
| 2011 | 108,2 | 18,90 |
| 2012 | 119,4 | 10,35 |
| 2013 | 129,2 | 8,21 |
| 2014 | 142,3 | 10,14 |
| 2015 | 151,5 | 6,47 |
| 2016 | 157,9 | 4,22 |
| 2017 | 167,7 | 6,21 |

Fonte: ABRASCE, 2017

A Tabela 8 mostra a evolução do tráfego de pessoas nos *shoppings* considerando a média de visitas nos meses do ano. Percebe-se também, ano a ano, um aumento do número de visitantes.

Tabela 8- Tráfego de pessoas nos *shoppings*

| Ano | Tráfego de pessoas (milhões visitas/Mês) | Variação % em relação ao ano anterior |
|------------|---|--|
| 2006 | 203 | |
| 2007 | 305 | 50,24 |
| 2008 | 325 | 6,55 |
| 2009 | 328 | 0,92 |
| 2010 | 329 | 0,30 |
| 2011 | 376 | 1,28 |
| 2012 | 398 | 5,85 |
| 2013 | 415 | 4,27 |
| 2014 | 431 | 3,85 |
| 2015 | 444 | 3,01 |
| 2016 | 439 | -1,12 |
| 2017 | 463 | 5,46 |

Fonte: ABRASCE, 2017

Os *shoppings* contam com outra ferramenta para medição de fluxo de visitantes chamado índice IFLUX, desenvolvido pelo IBOPE e pela empresa Mais Fluxo. De acordo com essa pesquisa, o ano de 2017 foi favorável para o setor que registrou um crescimento de

1,5% no fluxo de visitantes, na comparação ao ano de 2016 (MOVIMENTAÇÃO E VENDAS..., 2018). Segundo a Alshop (Associação de lojistas de *shoppings centers*), o movimento registrado em 2017 foi de R\$51,2 bilhões, um crescimento nominal de 6% em vendas. Para 2018, a entidade espera um crescimento maior quando comparado aos anos anteriores (VAZ, 2017).

De acordo com o Boletim Focus, realizado pelo Banco Central e divulgado em 28 de maio de 2018, os principais economistas do país pioraram suas projeções para 2018 no tocante ao IPCA, IGP-M, PIB e dólar comercial e melhoraram as mesmas em relação à balança comercial. Para eles, O IGP-M estará na casa dos 5,33%; o PIB com índice de 2,37% e o IPCA com 3,60%. A taxa Selic prevista será de 6,50% e a taxa de câmbio no valor de R\$ 3,48. Ainda segundo o Boletim Focus, para 2019 a projeção do IPCA estará em torno de 4,00%, IGPM na casa de 4,30%, PIB com crescimento de 3%, taxa Selic prevista de 8% e taxa de câmbio em R\$3,47.

3.3 O novo formato do *shopping center* e a criação de valor

Não restam dúvidas de que o varejo de *shopping center* sofreu um grande abalo nas últimas décadas. Os avanços tecnológicos, a competição entre os mercados, que atuam de forma global e sem barreiras, a diversidade cultural e consumidores mais informados mudaram a dinâmica do mercado (LIMA, 2009). O consumidor tem controle sobre o que quer e como vai agir. O cliente apresenta um foco mais amplo, tem valores sociais e paixões (COMO ADAPTAR O VAREJO..., 2016). Inicialmente a revolução digital afetou livrarias, lojas de músicas e vídeos e lojas de eletroeletrônicos (BENSON et al., 2010).

Nesse cenário, os consumidores buscam por novos tipos de experiências de consumo nos *shoppings*, já que não são mais os mesmos clientes de décadas atrás. O consumidor deseja perceber valor e propósito nos produtos e marcas, procura estar conectado e se conectar, busca conveniência, agilidade e respostas rápidas.

Ele deseja pertencer a um grupo e simultaneamente ser tratado de forma única, quer relacionamento e experiência (O VAREJO E A FORÇA..., 2016). Gerar experiência e valor são grandes desafios para o varejo de *shopping center*. Os *shoppings* devem considerar que o que é virtual já é real. Devem investir na propagação da experiência (COMO ADAPTAR O VAREJO..., 2016).

O varejo brasileiro está longe de muitas realidades que são vistas no exterior. O atendimento deve mudar. O cliente deseja ser atendido por especialistas e não por simples

vendedores. Lojas do tipo “prateleiras” não cabem mais. A arquitetura precisa fazer os clientes sentirem-se parte do *layout*, experimentando sensações de encantamento e vivenciando experiências. O *visual merchandising* deve contar uma história e interagir com o consumidor.

O varejo deve pensar em novas formas de pagamento, filas de *check-out* estão ultrapassadas e fazem o cliente perder seu tempo (CUTAIT, 2017), em função da nova tecnologia já fazer parte do básico, é fundamental o cliente saber como acessar o *shopping*, como achar lojas e serviços. Alguns estabelecimentos já oferecem o chamado BOPIS, sigla para *buy on line pick in store*, na qual o cliente compra *on-line* e retira na loja (CUTAIT, 2017). A loja *Nespresso* já realiza essa prática.

Os *shoppings* geralmente são tratados como não lugares. Essa expressão surgiu de Marc Augé (2012) e significa um lugar transitório, sem significado, como supermercados, aeroportos. Para tornar-se um “lugar”, os empreendimentos poderiam conectar-se com as cidades e com as pessoas e entendê-las; fazê-los singular com características associadas, por exemplo, à cultura daquele local (FUTURO DOS SHOPPINGS..., 2017). *Shoppings* poderão ser um espaço de convívio, nos quais haverá mais socialização. É impossível replicar pela *internet* a experiência de jantar fora, por exemplo (JENNINGS, 2013). O *shopping* e suas lojas proporcionam entretenimento e experiências inesquecíveis, que podem ser originárias de atividades variadas, decoração e *design*, aroma do ambiente, paisagismo.

A loja virtual acaba sendo uma parceira da loja física. O cliente ainda deseja experimentar, tocar, sentir o produto que está adquirindo. A loja é o espaço no qual vai existir o encantamento, seja pelo atendimento, pelo ambiente, seja a partir de uma degustação, evento, ou outra surpresa não esperada pelo cliente.

Cada consumidor dará valor a diferentes experiências de consumo, porém, apreciarão a integração do digital e do físico (RIGBY, 2011). A parceria entre os canais não pode ser canibalizada, o que vale é levar o cliente da loja virtual para a física para obtenção de promoções, presentes especiais e experiências.

Utilizando a tecnologia, alguns *shoppings* de São Paulo inclusive pretendem lançar plataformas virtuais para trabalhar em conjunto com o varejo físico. A Cyrella Comercial Properties, com participação nos *shoppings D e Cidade São Paulo*, em São Paulo, dentre outros, espera aumentar em 5% suas vendas totais em 2018 com essa dessa novidade. Segundo a empresa, o investimento é uma forma de se antecipar aos impactos do comércio *on-line* (CCP CRIA MARKET PLACE..., 2017).

Outra forma de diferenciação no varejo e de agregar valor refere-se à inovação. No varejo, inovação significa o processo e o resultado da introdução de mudanças nas atividades (ABRUDAN et al., 2015). A inovação inclui soluções integradas destinadas a compradores, experiência de compra, valor e aspectos técnicos (SAWHNEY et al., 2006). A inovação possibilitada pela tecnologia permitirá que lojistas se tornem mais eficientes, gerando mais vendas. Conhecer o cliente via tecnologia possibilitará saber sobre suas preferências, suas características, e seus hábitos. Isso poderá influenciar no momento da confecção e administração de estoques (IONITA, 2016).

O maior desafio dos lojistas e dos *shopping centers* é a habilidade de usar elementos novos e estímulos capazes de gerar interesse e estimular compradores (ABRUDAN et al., 2015). A introdução de serviços variados, como mais restaurantes e espaços de alimentação, *coworkings*, exposições, shows, eventos recreativos, órgãos públicos, academias, etc., faz-se necessária. Muitos *shoppings* são construídos juntos a grandes prédios de escritórios, edifícios residenciais e hotéis, sempre buscando aumentar o fluxo de clientes e gerar valor. As pessoas buscam conveniência e utilizam o *shopping* para resolverem todos os seus problemas.

O desenvolvimento de aplicativos e de canais de relacionamento via mídias sociais são também uma forma de manter contato direto com o cliente. É fundamental estreitar o relacionamento com o cliente antes e depois da visita ao *shopping*. Essa relação pode ser obtida via mídias sociais, conteúdo, aplicativos e programas de fidelidade (FANTONI et al., 2014).

O Quadro 11 mostra algumas vantagens das lojas *on-line* e do varejo físico. O *Shopping Xanadu*, próximo a Madri, na Espanha, oferece um amplo centro de diversão infantil composto por pista de *kart*, boliche, jogos e pista de esqui. O *Mall of Americas*, em Minnesota, nos Estados Unidos disponibiliza uma vasta gama de entretenimento aos seus clientes como um aquário gigante, um parque temático e um museu sobre dinossauros (FANTONI et al., 2014).

O *layout* dos *shoppings* também esta se adaptando e já são vistas mudanças na arquitetura de vários *shoppings*. Atualmente eles são locais claros, com grandes janelas de vidro para que a luz natural se faça presente, dispondo de pequenos espaços em seus corredores para que clientes sintem e descansem. Uma forte tendência é a construção de *shoppings* abertos, integrados ao paisagismo, que permitem ao cliente se sentir longe da agitação das cidades.

Quadro 11– Vantagens do varejo *on-line* X Varejo físico

| Vantagens do varejo <i>on-line</i> | Vantagem do varejo físico |
|---|---|
| Informações detalhadas sobre o produto | Comprar é um evento, uma experiência |
| Resenhas de clientes e dicas | Oportunidade para testar, experimentar produtos |
| Conteúdo editoriais e conselhos | Ajuda pessoal de vendedores |
| Engajamento social e diálogo | Trocas mais acessíveis |
| Ampla seleção de produtos e serviços | Acesso imediato aos produtos |
| Conveniência e rapidez no pagamento | Ajuda para venda inicial ou reparos |
| Comparação de preços e ofertas | Gratificação no momento |
| Conveniência sobre tudo, a qualquer hora, em qualquer lugar | Variedade de produtos |

Fonte: Ionita, 2014 apud RIGBY, 2011

Shoppings não são apenas locais de compra, são muitas vezes a alma e o coração de comunidades e um espaço social de convivência para adolescentes (FANTONI et al., 2014). Dessa forma, devem fugir de padrões estabelecidos e buscar propostas de geração de valor agregado. Outro aspecto a considerar nesse novo formato de *shopping* diz respeito ao *mix* de lojas. *Shoppings* estão se adaptando e trazendo novos estilos de estabelecimentos; lojas menores, com contratos menos duradouros, que são chamadas *Pop Up Stores*. Esse tipo de loja traz movimento e novidade ao *shopping* e diminui a vacância.

O *shopping center* ainda pode ter um papel central no varejo, não sendo apenas um centro de compras, mas sim um local de entretenimento de compras (FANTONI et al., 2014). Conforme atestam Vargo e Lusch (2014), *shoppings* devem constantemente gerar valor e prover serviços aos seus clientes, que são a fonte principal de recursos, originando ideias, relacionamentos e *feedback*.

O Relatório *Passport* (EUROMONITOR, 2016) aponta algumas tendências para o segmento de *shopping centers*. Vale ressaltar que o estudo indica que, apesar do acelerado crescimento do comércio digital, consumidores ainda acham as compras em lojas físicas mais prazerosas e seguras. O poder do “toque” é um aspecto fundamental na experiência de consumo. Uma tendência citada pelo estudo é o modelo do OMNICHANNEL, que permite aos compradores entrar em contato com lojas via múltiplos canais, por exemplo via PC,

mobile ou no próprio estabelecimento. O Relatório Passport (EUROMONITOR, 2016) afirma ainda que *shoppings* se tornarão locais de lazer, com ênfase em serviços e experiências que não podem ser replicadas via *internet*.

Isto envolve diversão, que trará a família inteira ao *mall* encorajando-os para que passem o dia todo no *shopping* divertindo-se, comendo, resolvendo problemas e consumindo. A qualidade e diversidade de opções de alimentação também serão elementos chave para o sucesso dos *shoppings*, já que as experiências de alimentação são impossíveis de serem replicadas pela *internet*. Ainda segundo esse estudo, os *shoppings* desenvolverão um forte relacionamento com sua comunidade.

Conforme citado anteriormente, o Relatório Passport (EUROMONITOR, 2016) aborda o uso racional de espaços temporários e flexíveis dentro dos *shoppings*, que podem acomodar diferentes tipos e tamanhos de lojas, incluindo *pop-up stores* e *shows rooms*. A tecnologia também poderá ser integrada à experiência de compra e permitirá um fortalecimento da relação com clientes via mídias sociais, antes e após a visita ao *shopping*. A *internet* poderá ser utilizada para conhecer o cliente, seus hábitos, preferências de lojas, para criar movimento e comunicar eventos e promoções.

Ainda de acordo com o relatório, muitas lojas que comercializam seus produtos exclusivamente via *internet* poderão também expandir seus negócios para o comércio *off-line*, como forma de mostrar fisicamente seus produtos e facilitar o pedido *on-line*.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo apresenta um enfoque de métodos mistos, que, de acordo com Creswell (2007), é aquele que envolve coleta e análise de duas formas de dados, quantitativa e qualitativa, em um único estudo. Cabe ao pesquisador definir o método de pesquisa mais adequado em relação ao problema a ser estudado. O pesquisador deve orientar-se pelo contexto, pela situação, pelos recursos disponíveis, por seus objetivos e pelo problema de estudo (SAMPIERI et al., 2013).

A primeira etapa do estudo consistiu na realização de uma pesquisa quantitativa de caráter descritivo. Este enfoque utiliza a coleta de dados baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias. Segundo Sampieri et al. (2013), os estudos descritivos buscam especificar propriedades, características e traços importantes de qualquer fenômeno analisado. Eles descrevem tendências de um grupo ou população.

Antes de encaminhar o questionário para os respondentes, foi realizado um pré-teste com uma amostra de 5 pessoas com o objetivo de identificar a objetividade e clareza do questionário e realizar os ajustes necessários. Segundo Babbie (2001), a realização do pré-teste é necessária para o aperfeiçoamento do questionário. Ao final dos ajustes necessários, o questionário foi disponibilizado na *internet*, por meio da plataforma *Google* formulários, e as respostas obtidas no pré-teste foram descartadas, bem como os respondentes eliminados do grupo amostral.

Os respondentes puderam preencher a pesquisas utilizando a rede social *Facebook* e pelo aplicativo *Whatsapp*, via *smartphones*. O questionário ficou disponível no período de 20 a 26 de maio de 2018. Este questionário foi do tipo auto-administrado, ou seja, os entrevistados responderam sozinhos (HAIR, 2006). A amostra da pesquisa foi composta por 158 respondentes, dos quais 156 tiveram suas respostas validadas para fins de análise. Os dois questionários descartados diziam respeito a pessoas que não estavam dentro do universo pesquisado, isto é, não frequentavam *shopping center*.

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de descobrir qual a relação dos entrevistados com *shopping center*, de que forma avaliam valor nesses empreendimentos e qual sua relação com o comércio digital. A pesquisa foi direcionada unicamente para frequentadores de *shopping centers*, mediante um questionário estruturado em três blocos, contendo 28 questões. A maior parte das perguntas utilizou a escala Likert, de 5 valores, na qual o valor 1 indicava o menor grau de concordância com a afirmação, enquanto o valor 5 representava o

maior grau de concordância. Em outras questões, os respondentes podiam assinalar mais de uma alternativa de respostas. O questionário era composto por perguntas fechadas, que são aquelas que contêm opções de respostas previamente delimitadas e, por isso, são mais fáceis de codificar e analisar (SAMPIERI et al., 2013). Após a aplicação da pesquisa, os dados foram exportados para o *Microsoft Excel 2010* e analisados pelo software R. O questionário encontra-se no apêndice A.

A segunda etapa da pesquisa consistiu em um estudo qualitativo. O enfoque qualitativo utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aprimorar perguntas de pesquisa no processo de interpretação (SAMPIERI et al., 2013). Ainda segundo esses autores, os dados qualitativos são descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações, condutas observadas e suas manifestações. Malhotra (2001, p.155) define a pesquisa qualitativa como uma técnica de “pesquisa não estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema que está sendo analisado”.

Nas pesquisas qualitativas a ação indagativa se move de maneira dinâmica em ambos os sentidos: entre os fatos e sua interpretação. Trata-se de um processo “circular”, no qual a sequência nem sempre é a mesma, variando de acordo com cada estudo específico. Para Sampieri et al. (2013), a pesquisa qualitativa proporciona profundidade aos dados, dispersão, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente ou entorno, detalhes e experiências únicas.

A pesquisa qualitativa mostra-se bastante utilizada nas áreas sociais. Segundo Cahill (1998), existem várias razões para o uso desse tipo de pesquisa na área de *marketing*, entre elas alcançar a compreensão de determinadas razões, determinar o grau de preferência dos consumidores em relação a marcas concorrentes, descobrir motivações subjacentes e desenvolver a compreensão inicial de um problema.

Especificamente na área das ciências sociais, o *marketing* tornou-se um importante usuário da ferramenta qualitativa (VIEIRA; TIBOIA, 2005). O estudo qualitativo mostra-se interessante quando a revisão de literatura revela que existem orientações não pesquisadas e ideias vagamente relacionadas com o problema de estudo ou, ainda, se queremos pesquisar sobre temas e áreas a partir de novas perspectivas (SAMPIERI et al. 2013).

Buscando fomentar o conhecimento e a análise do problema de pesquisa descrito na introdução, foi realizada uma pesquisa exploratória com entrevistas em profundidade, com uma abordagem qualitativa. De acordo com Sampieri et al. (2013), uma pesquisa exploratória tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, para que seja

possível objetivar a formulação dos problemas de forma mais precisa ou hipóteses que possam ser alvo de pesquisas em estudos posteriores.

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador é instrumento chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não é necessário o uso de técnicas e métodos estatísticos, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado. O principal objetivo é a interpretação do objeto de estudo (GODOY, 1995; SILVA; MENEZES, 2005).

Para este estudo, foram realizadas entrevistas em profundidade mediante um questionário que seguiu um roteiro. As entrevistas foram feitas com três executivos do setor que atuam em empresas especializadas em *shopping centers* e uma executiva do setor que atua em um grande *shopping* da zona oeste da capital Paulista. Por meio da realização destas entrevistas, este trabalho específico qualitativo buscou um entendimento aprofundado de como é realizada a geração de valor dentro do setor de *shopping center* e quais principais expectativas relacionadas à estratégia nesse segmento, considerando a presença do *e-commerce* no cenário do varejo.

O roteiro formulado para as entrevistas tinha como objetivo responder as perguntas dos objetivos da pesquisa, buscando a compreensão de como as empresas do segmento *shopping center* geram valor para seu negócio. Especificamente em relação ao constructo Valor, as conclusões obtidas foram confrontadas com os conceitos de valor mencionados no referencial teórico, bem como os conceitos propostos pelos autores Vargo e Lusch (2004), em seu artigo a Nova Lógica do *Marketing* Dominante.

O Quadro 12, chamado Matriz de Amarração, demonstra a relação entre objetivos, tipo de estudo e perguntas realizadas.

Quadro 12 – Matriz de amarração

| Objetivos específicos | Tipo de Estudo | Perguntas |
|--|---|---|
| <p>Analisar as estratégias e principais instrumentos de <i>marketing</i> que são utilizados no setor de <i>shopping centers</i> para tornarem-se mais eficientes em relação a vendas e fluxo de clientes, gerando valor dentro de seu setor, considerando a competição com o comércio virtual.</p> | <p>Qualitativo Exploratório – entrevistas</p> | <p>* Quais os principais desafios que os <i>shoppings</i> enfrentam atualmente para criar valor ao seu negócio?</p> <p>* Em relação à comunicação, qual é a melhor forma para o <i>shopping</i> se comunicar com seu cliente de forma efetiva e eficaz?</p> <p>* Em relação a eventos e promoções, quais as atividades se mostram mais eficientes e quais as principais tendências no setor?</p> <p>* Que futuro você enxerga para o negócio <i>shopping center</i>? O que fazer para se manter atual e sempre inovando?</p> |
| <p>Analisar as estratégias e principais instrumentos de <i>marketing</i> que são utilizados no setor de <i>shopping centers</i> para tornarem-se mais eficientes em relação a vendas e fluxo de clientes, gerando valor dentro de seu setor, considerando a competição com o comércio virtual.</p> | <p>Quantitativo Descritivo – Estatístico</p> | <p>*Você visita o <i>shopping</i> exclusivamente em função de algum evento especial (exposições, eventos culturais, evento para crianças, eventos recreativos, decoração natalina, eventos sazonais)?</p> <p>* Qual tipo de evento/atividades você mais gosta de ver no <i>shopping center</i>?</p> <p>* Assinale seu grau de concordância/discordância em relação à comunicação do <i>shopping</i> com seus clientes (<i>Likert</i>): Quando vou ao <i>shopping</i> presto atenção nos materiais de divulgação espalhados no local sobre as campanhas que estão acontecendo; O <i>shopping</i> se comunica comigo sobre suas promoções e eventos, recebo <i>e-mails</i> do <i>shopping</i> sobre suas promoções, eventos e novidades; ao entrar em contato com o <i>shopping</i> por meio de um canal de comunicação sempre sou atendida e recebo respostas adequadas sobre minhas reclamações e sugestões; as sugestões e reclamações dos clientes são consideradas importantes e são implementadas pelos <i>shoppings</i>.</p> <p>* Assinale seu grau de concordância/discordância em relação à comunicação do <i>shopping</i> com seus clientes (<i>Likert</i>): Quando vou ao <i>shopping</i> presto atenção nos materiais de divulgação espalhados no local sobre as campanhas que estão acontecendo; o <i>shopping</i> se comunica comigo sobre suas promoções e eventos; recebo <i>e-mails</i> do <i>shopping</i> sobre suas promoções, eventos e novidades; ao entrar em contato com o <i>shopping</i> por meio de um canal de comunicação sempre sou atendida e recebo respostas adequadas sobre minhas reclamações e sugestões; as sugestões e reclamações dos clientes são consideradas importantes e são implementadas pelos <i>shoppings</i>.</p> |

| | | |
|---|---|---|
| <p>Identificar como o consumidor final de <i>shopping center</i> percebe o valor nesse setor.</p> | <p>Qualitativo Exploratório – entrevistas</p> | <p>* Como é atualmente a relação dos <i>shoppings</i> com seus clientes? É importante para os <i>shoppings</i> praticarem algum tipo de <i>marketing</i> de relacionamento?</p> |
| <p>Identificar como o consumidor final de <i>shopping center</i> percebe o valor nesse setor.</p> | <p>Quantitativo Descritivo – Estatístico</p> | <p>* Como você escolhe o <i>shopping</i> que vai visitar?</p> <p>* Qual a importância dos seguintes itens quando você frequenta <i>shopping centers</i> (<i>Likert</i>): comprar em lojas físicas; realizar atividades de lazer; comer; realizar algum tipo de serviço; passear com amigos e familiares; pesquisar preços; testar ou pesquisar produtos/serviços?</p> <p>* Ao visitar <i>shopping centers</i>, qual a importância que você dá a cada um dos itens (<i>Likert</i>): Localização; Facilidade de acesso; estacionamento; preços; atendimento dos funcionários do <i>shopping</i>; interação do <i>shopping</i> com clientes; diversidade de lojas; opções de lojas âncora; diversidade de serviços; opções de alimentação, exposições e eventos em geral; segurança; sinalização; decoração; conforto do ambiente; relacionamento com a comunidade e circulação?</p> <p>* Assinale seu grau de concordância/discordância em relação às afirmações abaixo (<i>Likert</i>): Escolho um <i>shopping center</i> pois me sinto parte daquele lugar; sou respeitado e bem atendido no <i>shopping</i> que frequento; gosto do “astral” do <i>shopping</i> que frequento; me identifico com as pessoas que frequentam o <i>shopping</i> que eu vou?</p> <p>* Qual o grau de importância nos itens seguintes que fazem com que você evite ir ao <i>shopping center</i> (<i>Likert</i>): difícil acesso; estacionamento lotado; <i>shopping</i> lotado; falta de tempo; poucas opções de lojas; poucas opções de serviço; poucas opções de alimentação, poucas opções de lazer; falta de segurança, mau atendimento dos funcionários do <i>shopping</i>, preço dos produtos e serviços, ambiente não agradável?</p> <p>* Assinale seu grau de concordância/discordância em relação à comunicação do <i>shopping</i> com seus clientes (<i>Likert</i>): Quando vou ao <i>shopping</i> presto atenção nos materiais de divulgação espalhados no local sobre as campanhas que estão acontecendo; o <i>shopping</i> se comunica comigo sobre suas promoções e eventos; recebo <i>e-mails</i> do <i>shopping</i> sobre suas promoções, eventos e novidades; ao entrar em contato com o <i>shopping</i> por meio de um canal de comunicação sempre sou atendida e recebo respostas adequadas sobre minhas reclamações e sugestões; as sugestões e reclamações dos clientes são consideradas importantes e são implementadas pelos <i>shoppings</i>.</p> |

| | | |
|--|---|--|
| <p>Analisar o impacto do e-commerce para o setor de <i>shopping centers</i>.</p> | <p>Qualitativo Exploratório – entrevistas</p> | <p>*Como você enxerga a evolução e a presença do comércio <i>on-line</i> no cenário do varejo?</p> <p>*Como os <i>shoppings</i> estão se preparando para atuar nesse cenário de concorrência com o <i>e-commerce</i>?</p> <p>*Como integrar comércio <i>on-line</i> e <i>off-line</i> de forma harmônica?</p> <p>*Nesse cenário, qual o formato ideal dos <i>shoppings</i> para manterem-se como negócios de sucesso?</p> |
| <p>Analisar o impacto do e-commerce para o setor de <i>shopping centers</i>.</p> | <p>Quantitativo Descritivo – Estatístico</p> | <p>*Você segue algum <i>shopping</i> nas mídias sociais?</p> <p>*Se as lojas dos <i>shoppings</i> comercializassem seus produtos pela <i>internet</i> mediante um site do próprio <i>shopping</i>, você compraria?</p> <p>*Você compra produtos pela <i>internet</i>?</p> <p>*Ao comprar produtos via <i>internet</i>, sua frequência de visita aos <i>shoppings</i> diminuiu?</p> <p>*Quais produtos você já comprou pela <i>internet</i>?</p> <p>*Qual a frequência que você costuma comprar produtos pela <i>internet</i>?</p> <p>*Em relação ao comércio <i>on-line</i>, escolha o grau de importância de cada item (<i>Likert</i>): Comodidade de realizar compras de qualquer lugar e em qualquer horário; grande número de opções de pesquisa de produtos e preço com rapidez e agilidade; agilidade e rapidez na entrega; não gostar da insistência dos vendedores em lojas físicas; possibilidade de adquirir produtos de qualquer lugar do mundo; melhores preços e formas de pagamento.</p> <p>*Escolha os itens que impactam em sua decisão de não comprar pela <i>internet</i>?</p> |
| <p>Analisar como a seleção do <i>mix</i> de lojas, considerando serviços, alimentação e lazer, bem como o ambiente adequado (mobiliário, paisagismo, iluminação, temperatura ambiente, sonorização, decoração, estacionamento) podem gerar valor ao negócio.</p> | <p>Qualitativo Exploratório – entrevistas</p> | <p>*Na sua opinião, como deveria ser realizada a seleção ideal de lojas para a composição do <i>tenant mix</i> de um <i>shopping</i>?</p> <p>*Qual a importância dos serviços, e do lazer nos <i>shoppings</i>? E da alimentação?</p> <p>*Qual a importância do ambiente (decoração, paisagismo, sinalização, arquitetura) para um <i>shopping center</i>?</p> <p>*Qual o impacto da segurança, estacionamento e atendimento no negócio <i>shopping center</i>?</p> |

| | | |
|--|--|---|
| <p>Analisar como a seleção do <i>mix</i> de lojas, considerando serviços, alimentação e lazer, bem como o ambiente adequado (mobiliário, paisagismo, iluminação, temperatura ambiente, sonorização, decoração, estacionamento) podem gerar valor ao negócio.</p> | <p>Quantitativo Descritivo – Estatístico</p> | <p>*Qual a importância desses serviços/lojas em um <i>shopping center</i> (<i>Likert</i>): fraldário; espaço de recreação infantil; conserto de roupas; cabelereiro/barbeiro/<i>spa</i>; bancos/caixas eletrônicos; agência de turismo; lotérica; <i>pet shop</i>; gráfica <i>express</i>; massagem <i>express</i>; casa de câmbio; lavanderia, academia, repartições públicas, restaurantes; lojas de <i>fast food</i>; laboratórios/consultórios; espaço para trabalhar/estudar?</p> |
| | | <p>Em relação ao ambiente do <i>shopping center</i> como um todo, qual a importância dos itens (<i>Likert</i>): sinalização interna; sinalização externa; sinalização do estacionamento; limpeza; mobiliário; paisagismo; fachada; temperatura; som ambiente; perfume do ambiente; espaço de circulação?</p> |
| | | <p>* Qual a importância dos seguintes itens quando você frequenta <i>shopping centers</i> (<i>Likert</i>): comprar em lojas físicas; realizar atividades de lazer; comer; realizar algum tipo de serviço; passear com amigos e familiares; pesquisar preços; testar ou pesquisar produtos/serviços?</p> |
| | | <p>* Ao visitar <i>shopping centers</i>, qual a importância que você dá a cada um dos itens (<i>Likert</i>): Localização; Facilidade de acesso; estacionamento; preços; atendimento dos funcionários do <i>shopping</i>; interação do <i>shopping</i> com clientes; diversidade de lojas; opções de lojas âncora; diversidade de serviços; opções de alimentação, exposições e eventos em geral; segurança; sinalização; decoração; conforto do ambiente; relacionamento com a comunidade e circulação?</p> |

Fonte: Adaptado de MAZZON, J.A (1981)

O questionário da pesquisa quantitativa está disponível no Apêndice A; o roteiro das entrevistas qualitativas está apresentado no Apêndice B, assim como o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido encontra-se no Apêndice C A transcrição das entrevistas qualitativas encontra-se no Apêndice D.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

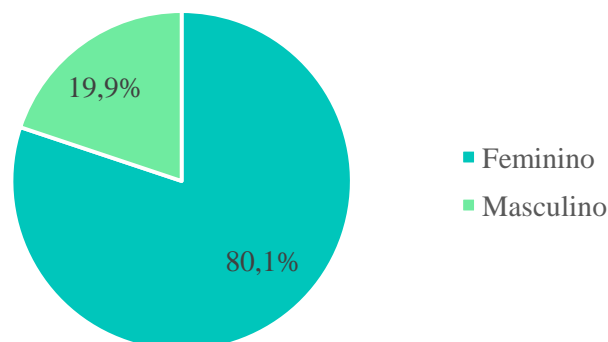
5.1 Pesquisa quantitativa

A estrutura da pesquisa quantitativa realizada neste trabalho foi dividida em três blocos. O primeiro bloco consistia em uma série de oito perguntas que visavam caracterizar a amostra de forma demográfica e atestar que os respondentes faziam parte do grupo alvo da pesquisa: pessoas que são frequentadoras de *shopping center*. O segundo bloco, composto de 15 perguntas, majoritariamente do tipo escala de cinco valores, tinha como principal objetivo analisar quais as estratégias e instrumentos de *marketing*, assim como qual estrutura e seleções de lojas e serviços, fazem o cliente perceber valor no setor de *shopping center*, focando então no objetivo da dissertação. Também foi incluída uma questão sobre o uso ou não do *e-commerce* pelos respondentes. No terceiro bloco, composto de quatro perguntas sobre comércio virtual, o objetivo era descobrir hábitos dos respondentes sobre esse tipo de atividade, pontos fortes e fracos do setor e o impacto desse tipo de compra para o setor de *shopping center*. Esse bloco também continha uma questão dirigida aos respondentes que não tem o hábito de realizar compras *on-line*.

A amostra obtida teve ao todo 158 respondentes, dos quais 156 tiveram suas respostas validadas para fins de análise. Os dois questionários descartados diziam respeito a pessoas que não estavam dentro do universo pesquisado, isto é, não frequentavam *shopping center*.

Observa-se que a amostra é composta predominantemente por pessoas do sexo feminino (80,1%), com amplitude etária entre 17 e 86 anos, com maior concentração de pessoas entre 25 e 34 anos (21,8%) e acima de 40 anos (61,5%).

Gráfico 4 – Sexo dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora

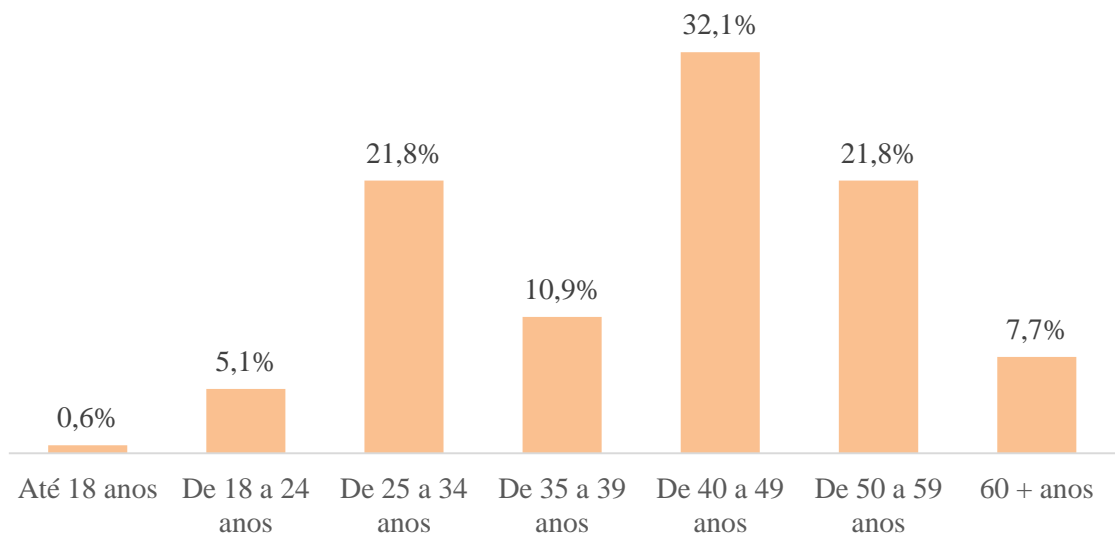
A Tabela 9 mostra a frequência de respondentes no referente ao sexo dos entrevistados.

Tabela 9 - Frequência para a questão Sexo

| Sexo | Frequência | % Total |
|-------------|-------------------|----------------|
| Feminino | 125 | 80,1% |
| Masculino | 31 | 19,9% |
| Total | 156 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 5 – Faixa etária do respondente



Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 10 - Frequência para a questão Idade

| Faixa Etária | Frequência | % Total |
|---------------------|-------------------|----------------|
| Até 18 anos | 1 | 0,6% |
| De 18 a 24 anos | 8 | 5,1% |
| De 25 a 34 anos | 34 | 21,8% |
| De 35 a 39 anos | 17 | 10,9% |
| De 40 a 49 anos | 50 | 32,1% |
| De 50 a 59 anos | 34 | 21,8% |
| 60 + anos | 12 | 7,7% |
| Total | 156 | 100,0% |

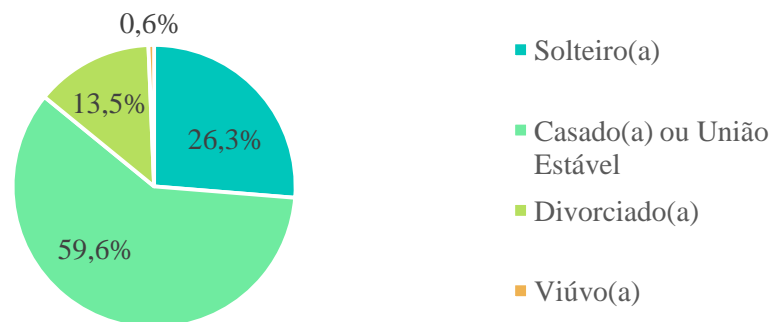
Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 11 - Resumo de medidas para Idade

| Medida | Valor |
|---------|-------|
| Média | 43,1 |
| Mínimo | 17 |
| Máximo | 86 |
| Mediana | 43,5 |
| N | 156 |

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao estado civil, a maior parte da amostra é casada (59,6%), com filho (61,5%), alto grau de instrução (com 41% tendo o Superior Completo e 43,6%, com MBA/Pós ou Mestrado/Doutorado) e com alta renda média domiciliar mensal (47,4% apresenta renda média acima de 10 mil reais).

Gráfico 6 – Estado civil do respondente

Fonte: Elaborado pela autora

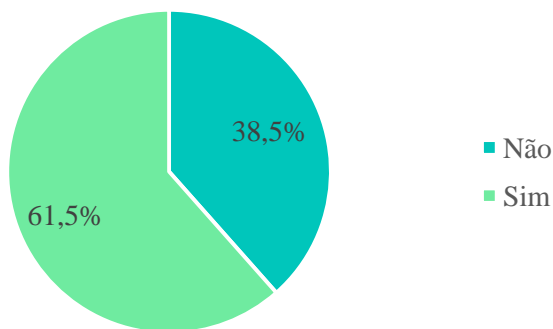
Tabela 12 - Frequência para a questão Estado civil

| Estado Civil | Frequência | % Total |
|----------------------------|------------|---------|
| Solteiro(a) | 41 | 26,3% |
| Casado(a) ou União Estável | 93 | 59,6% |
| Divorciado(a) | 21 | 13,5% |
| Viúvo(a) | 1 | 0,6% |
| Total | 156 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

A maior parte da amostra tem filhos (61,5%) como demonstra o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Posse de filhos



Fonte: Elaborado pela autora

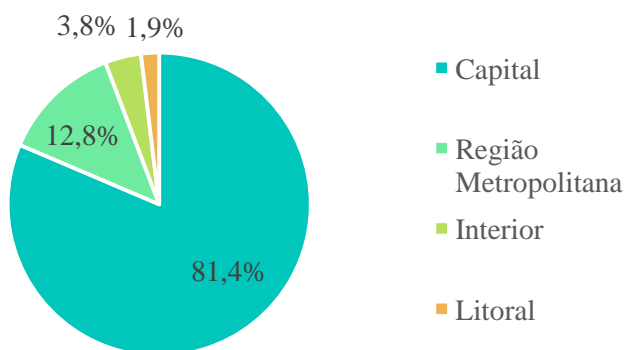
Tabela 13 - Frequência para a questão Posse de filho

| Posse de filho | Frequência | % Total |
|----------------|------------|---------|
| Não | 60 | 38,5% |
| Sim | 96 | 61,5% |
| Total | 156 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

No tocante à residência dos entrevistados, a maior parte (81,4%) residem na capital, seguida por 12,8% que vivem na região metropolitana, o que pode ser visto no Gráfico 8.

Gráfico 8 – Região de residência do respondente



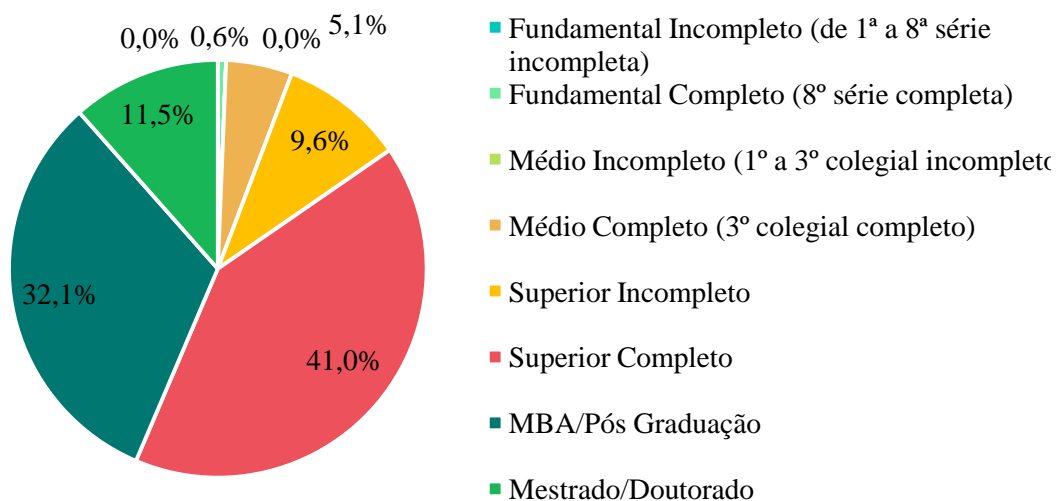
Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 14 - Frequência para a questão Região de residência

| Região da residência | Frequência | % Total |
|----------------------|------------|---------|
| Capital | 127 | 81,4% |
| Região Metropolitana | 20 | 12,8% |
| Interior | 6 | 3,8% |
| Litoral | 3 | 1,9% |
| Total | 156 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

No tocante ao grau de instrução, percebe-se que a amostra como um todo é bem qualificada, ressaltando que mais de 50% apresenta ensino superior completo e MBA/Pós-graduação como demonstra o Gráfico 9.

Gráfico 9 – Grau de Instrução

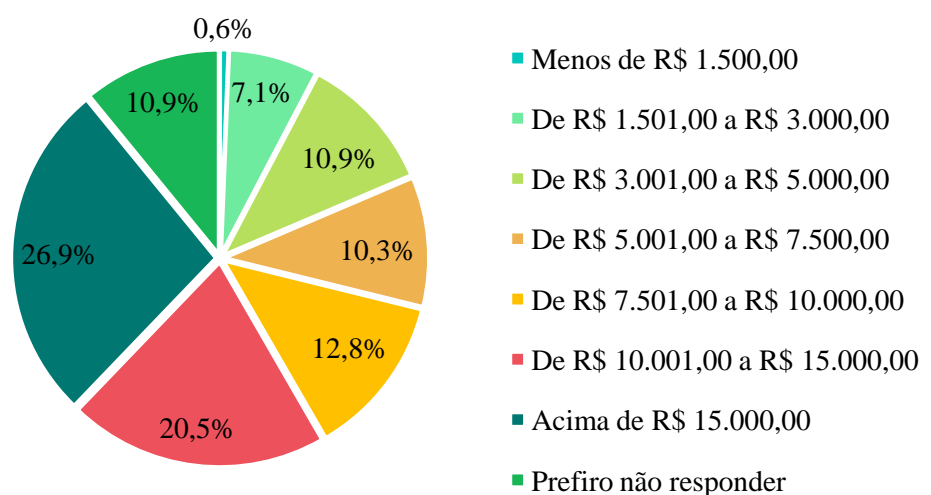
Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 15 - Frequência para a questão Grau de instrução

| Grau de escolaridade | Frequência | % Total |
|--|-------------------|----------------|
| Fundamental Incompleto (de 1ª a 8ª série incompleta) | 0 | 0,0% |
| Fundamental Completo (8ª série completa) | 1 | 0,6% |
| Médio Incompleto (1º a 3º colegial incompleto) | 0 | 0,0% |
| Médio Completo (3º colegial completo) | 8 | 5,1% |
| Superior Incompleto | 15 | 9,6% |
| Superior Completo | 64 | 41,0% |
| MBA/Pós Graduação | 50 | 32,1% |
| Mestrado/Doutorado | 18 | 11,5% |
| Total | 156 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

Em termos de rendimento familiar mensal, a maior parte dos entrevistados, quase a metade da amostra (47,4%) recebem mais de R\$ 10.001,00, conforme pode-se perceber no Gráfico 10.

Gráfico 10 - Renda média mensal domiciliar

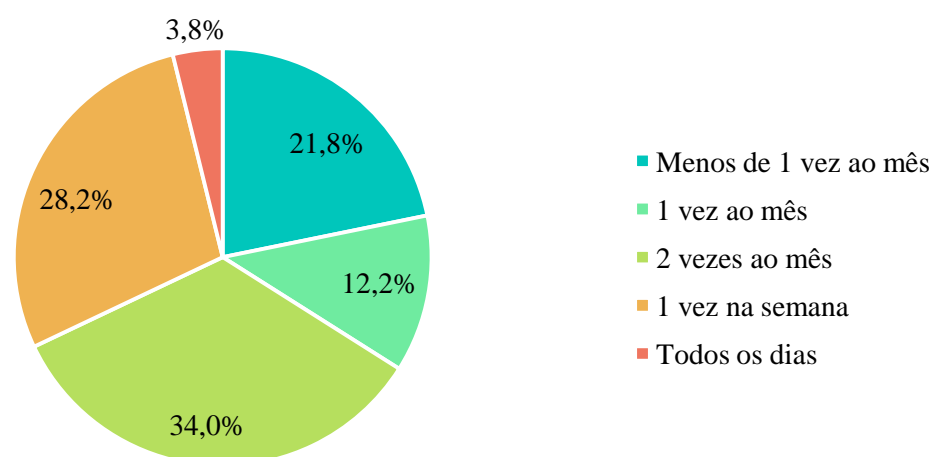
Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 16 - Frequência para a questão Rendimento médio domiciliar

| Rendimento médio domiciliar mensal | Frequência | % Total |
|---|-------------------|----------------|
| Menos de R\$ 1.500,00 | 1 | 0,6% |
| De R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000,00 | 11 | 7,1% |
| De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00 | 17 | 10,9% |
| De R\$ 5.001,00 a R\$ 7.500,00 | 16 | 10,3% |
| De R\$ 7.501,00 a R\$ 10.000,00 | 20 | 12,8% |
| De R\$ 10.001,00 a R\$ 15.000,00 | 32 | 20,5% |
| Acima de R\$ 15.000,00 | 42 | 26,9% |
| Prefiro não responder | 17 | 10,9% |
| Total | 156 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

A frequência de ida ao *shopping* (Gráfico 11) para 34% dos respondentes é de 2 vezes ao mês, seguido de 28,2% que responderam ir ao menos 1 vez na semana e 21,8% que alegaram ir menos de 1 vez ao mês. Somente 3,8% são frequentadores diários.

Gráfico 11 – Frequência de visitas ao *shopping center*

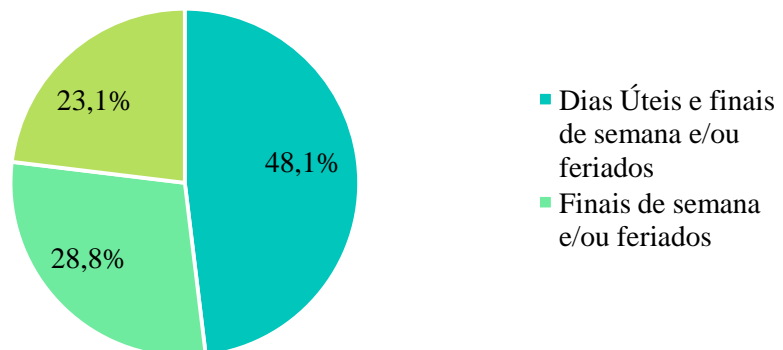
Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 17 - Frequência da Frequência de visitas ao *shopping center*

| Frequência de visitas ao <i>shopping center</i> | Frequência | % Total |
|--|-------------------|----------------|
| Menos de 1 vez ao mês | 34 | 33,0% |
| 1 vez ao mês | 19 | 18,4% |
| 2 vezes ao mês | 53 | 51,5% |
| 1 vez na semana | 44 | 42,7% |
| Todos os dias | 6 | 5,8% |
| Total | 103 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

Para quase metade dos respondentes (48,1%) não há um dia determinado para visitar o *shopping center*, frequentando tanto nos dias úteis ou não (Gráfico 12). Também se observa que 28,8% dos clientes tem preferência por visitar aos finais de semana e/ou feriados.

Gráfico 12 – Hábitos de visita a *shopping center*

Fonte: Elaborado pela autora

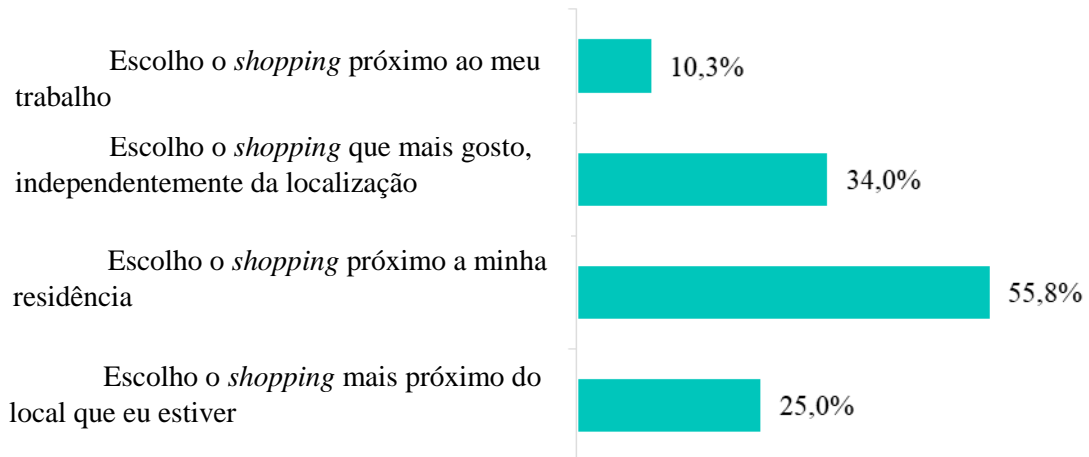
Tabela 18 - Frequência de Hábito de visita ao *shopping center*

| Hábito de visita ao <i>Shopping center</i> | Frequência | % Total |
|---|-------------------|----------------|
| Dias Úteis e finais de semana e/ou feriados | 75 | 48,1% |
| Finais de semana e/ou feriados | 45 | 28,8% |
| Dias Úteis | 36 | 23,1% |
| Total | 156 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

A maior parcela dos respondentes afirmou frequentar o *shopping* mais próximo da residência (55,8%), seguido do *shopping* favorito (34%), sendo o *shopping* próximo ao trabalho o menos apontado, com somente 10% das pessoas (Gráfico 13).

Gráfico 13 – Escolha do *shopping* X localização



Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 19 - Escolha da localização do *shopping center* que frequenta (questão de múltipla escolha)

| Escolha da localização do <i>shopping center</i> | Frequência | % Total |
|---|------------|---------|
| Escolho o <i>Shopping</i> mais próximo do local que eu estiver. | 39 | 25,0% |
| Escolho o <i>Shopping</i> próximo a minha residência. | 87 | 55,8% |
| Escolho o <i>Shopping</i> que mais gosto, independentemente da localização. | 53 | 34,0% |
| Escolho o <i>Shopping</i> próximo ao meu trabalho. | 16 | 10,3% |

Fonte: Elaborado pela autora

Entre as atividades possíveis de se realizar em um *shopping* (Quadro 13), Comer foi considerada “Muito Importante” por 41% e “Importante” para 39,7% (somando 80,7%), seguida pela atividade de Comprar, que 39,7% consideram muito importante e 38,5% importante, com um índice de importância de 78%. Em seguida, temos como atividades consideradas importantes Lazer (44,9%), Passear (43,6%), Realizar algum tipo de serviço

(36,5%), Pesquisar preços (36,5%) e Testar ou pesquisar produtos ou serviços (33,3%), sendo esta a atividade com maior número de respostas “Indiferente” (23,7%). A atividade com maior número de pessoas considerando-a menos importante foi realizar algum tipo de serviço, sendo que 32% das pessoas consideraram-na pouco ou não importante.

Quadro 13 – Grau de importância das atividades realizadas em *shopping center*

| Qual a importância desses itens quando você frequenta <i>shopping centers</i> ? | | | | | |
|---|------------------|------------|-------------|------------------|------------------|
| Atividade | Muito Importante | Importante | Indiferente | Pouco Importante | Não é Importante |
| Comprar em lojas físicas | 62 (39,7%) | 60 (38,5%) | 17 (10,9%) | 9 (5,8%) | 8 (5,1%) |
| Realizar atividades de lazer | 31 (19,9%) | 70 (44,9%) | 20 (12,8%) | 22 (14,1%) | 13 (8,3%) |
| Comer | 64 (41,0%) | 62 (39,7%) | 16 (10,3%) | 8 (5,1%) | 6 (3,8%) |
| Realizar algum tipo serviço (por exemplo ir a bancos, academia, <i>pet shop</i> , conserto de roupas/sapatos, cabeleireiro, lotérica, etc) | 16 (10,3%) | 57 (36,5%) | 33 (21,2%) | 22 (14,1%) | 28 (17,9%) |
| Passear com amigos ou familiares | 39 (25,0%) | 68 (43,6%) | 25 (16,0%) | 12 (7,7%) | 12 (7,7%) |
| Pesquisar preços | 35 (22,4%) | 57 (36,5%) | 27 (17,3%) | 19 (12,2%) | 18 (11,5%) |
| Testar ou pesquisar produtos/serviços | 27 (17,3%) | 52 (33,3%) | 37 (23,7%) | 19 (12,2%) | 21 (13,5%) |

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se, porém, que, quando analisadas as atividades por faixa etária (Quadro 15), Comer torna-se muito importante para 66,7% das pessoas com idade até 24 anos, para 52,9% das pessoas entre 25 e 34 anos e somente para 16,7% das pessoas acima de 60 anos. A atividade de Lazer também é considerada importante em maior proporção entre os mais jovens (66,7%) e as pessoas entre 40 e 49 anos (52%), com 29,4% das pessoas entre 50 e 59 anos a considerando não importante ou pouco importante. Passear é uma atividade considerada importante ou muito importante por pessoas na faixa dos 35 a 49 anos, com mais de 30% das pessoas acima de 50 anos a considerando indiferente, pouco ou não importante. Observa-se também que Serviços é uma atividade pouco valorizada entre as pessoas de 25 a 34 anos, com somente 29,4% dos mesmos avaliando-o como importante ou muito importante.

Quadro 14 – Grau de importância das atividades por faixa etária

| Atividade | Faixa Etária | Escala de importância | | | | |
|-----------|--------------|-----------------------|------------|-------------|------------------|------------------|
| | | Muito Importante | Importante | Indiferente | Pouco Importante | Não é Importante |
| Comer | Até 24 anos | 66,7% | 11,1% | 11,1% | 0,0% | 11,1% |
| | 25 -34 anos | 52,9% | 29,4% | 11,8% | 5,9% | 0,0% |
| | 35 -39 anos | 47,1% | 47,1% | 0,0% | 5,9% | 0,0% |
| | 40 - 49 anos | 42,0% | 46,0% | 4,0% | 4,0% | 4,0% |
| | 50 -59 anos | 26,5% | 41,2% | 20,6% | 2,9% | 8,8% |
| | Acima de 60 | 16,7% | 50,0% | 16,7% | 16,7% | 0,0% |
| Lazer | Até 24 anos | 0,0% | 66,7% | 11,1% | 22,2% | 0,0% |
| | 25 -34 anos | 23,5% | 44,1% | 2,9% | 8,8% | 20,6% |
| | 35 -39 anos | 23,5% | 41,2% | 11,8% | 0,0% | 23,5% |
| | 40 - 49 anos | 20,0% | 52,0% | 14,0% | 4,0% | 10,0% |
| | 50 -59 anos | 17,6% | 29,4% | 23,5% | 14,7% | 14,7% |
| | Acima de 60 | 25,0% | 50,0% | 8,3% | 8,3% | 8,3% |
| Passear | Até 24 anos | 11,1% | 55,6% | 22,2% | 0,0% | 11,1% |
| | 25 -34 anos | 20,6% | 38,2% | 14,7% | 11,8% | 14,7% |
| | 35 -39 anos | 35,3% | 47,1% | 5,9% | 11,8% | 0,0% |
| | 40 - 49 anos | 26,0% | 46,0% | 12,0% | 8,0% | 8,0% |
| | 50 -59 anos | 32,4% | 35,3% | 23,5% | 2,9% | 5,9% |
| | Acima de 60 | 8,3% | 58,3% | 25,0% | 8,3% | 0,0% |
| Serviços | Até 24 anos | 0,0% | 44,4% | 11,1% | 11,1% | 33,3% |
| | 25 -34 anos | 14,7% | 14,7% | 23,5% | 26,5% | 20,6% |
| | 35 -39 anos | 5,9% | 41,2% | 17,6% | 5,9% | 29,4% |
| | 40 - 49 anos | 14,0% | 34,0% | 26,0% | 12,0% | 14,0% |
| | 50 -59 anos | 8,8% | 52,9% | 11,8% | 11,8% | 14,7% |
| | Acima de 60 | 0,0% | 50,0% | 33,3% | 8,3% | 8,3% |

Fonte: Elaborado pela autora

Entre os considerados “Muito importantes” tem-se: Segurança (71,8%), Facilidade de Acesso (66%), Localização (60,9%), Estacionamento (60,3%), Diversidade de Lojas (59,6%), Preços (50,6%) e Opção de Alimentação (53,8%). Entre os itens considerados importantes destacam-se: Diversidade de Serviço (52,6%), Conforto (48,7%), Decoração (48,1%), Circulação nos corredores (44,9%) e Sinalização (44,2%). Destacam-se os itens Relacionamento com a comunidade, com 40,4% dos respondentes considerando-o “Indiferente”, e Exposições e eventos em geral, com 19,8% o considerando pouco ou não importante, além de Atendimento dos funcionários do *shopping* e Opções de lojas âncora, com 76,3% e 75% dos respondentes, respectivamente, consideram importantes ou muito importantes. No Quadro 15, verifica-se a avaliação de alguns itens/atributos presentes em *shoppings centers*:

Quadro 15 – Grau de importância dos atributos de *shopping center*

| Ao visitar <i>shopping centers</i> , qual a importância que você dá a cada um dos itens abaixo? | | | | | |
|--|------------------|------------|-------------|------------------|------------------|
| Itens | Muito Importante | Importante | Indiferente | Pouco Importante | Não é Importante |
| Localização | 95 (60,9%) | 58 (37,2%) | 2 (1,3%) | 1 (0,6%) | 0 (0,0%) |
| Facilidade de Acesso | 103 (66,0%) | 52 (33,3%) | 0 (0,0%) | 1 (0,6%) | 0 (0,0%) |
| Estacionamento (quantidade de vagas, limpeza, sinalização) | 94 (60,3%) | 45 (28,8%) | 8 (5,1%) | 4 (2,6%) | 5 (3,2%) |
| Preços | 79 (50,6%) | 60 (38,5%) | 15 (9,6%) | 1 (0,6%) | 1 (0,6%) |
| Atendimento dos funcionários do <i>shopping</i> | 61 (39,1%) | 58 (37,2%) | 26 (16,7%) | 7 (4,5%) | 4 (2,6%) |
| Interação do <i>shopping</i> com clientes (balcão de informações, atendimento ao cliente, comunicação via mídias digitais e sociais) | 36 (23,1%) | 57 (36,5%) | 39 (25,0%) | 15 (9,6%) | 9 (5,8%) |
| Diversidade de lojas | 93 (59,6%) | 59 (37,8%) | 3 (1,9%) | 1 (0,6%) | 0 (0,0%) |
| Opções de lojas âncora (lojas de departamento) | 56 (35,9%) | 61 (39,1%) | 32 (20,5%) | 2 (1,3%) | 5 (3,2%) |
| Diversidade de serviços | 38 (24,4%) | 82 (52,6%) | 29 (18,6%) | 5 (3,2%) | 2 (1,3%) |
| Opções de alimentação | 84 (53,8%) | 52 (33,3%) | 13 (8,3%) | 5 (3,2%) | 2 (1,3%) |
| Exposições e eventos em geral (recreativos e culturais) | 21 (13,5%) | 56 (35,9%) | 48 (30,8%) | 18 (11,5%) | 13 (8,3%) |
| Segurança | 112 (71,8%) | 35 (22,4%) | 8 (5,1%) | 0 (0,0%) | 1 (0,6%) |
| Sinalização dentro do <i>shopping</i> | 53 (34,0%) | 69 (44,2%) | 19 (12,2%) | 8 (5,1%) | 7 (4,5%) |
| Decoração do <i>shopping</i> (mobiliário, paisagismo, etc) | 26 (16,7%) | 75 (48,1%) | 36 (23,1%) | 12 (7,7%) | 7 (4,5%) |
| Conforto no ambiente (iluminação, ar condicionado, som ambiente, aroma) | 58 (37,2%) | 76 (48,7%) | 17 (10,9%) | 3 (1,9%) | 2 (1,3%) |
| Relacionamento com a comunidade (eventos, parcerias) | 19 (12,2%) | 49 (31,4%) | 63 (40,4%) | 17 (10,9%) | 8 (5,1%) |
| Circulação nos corredores | 57 (36,5%) | 70 (44,9%) | 20 (12,8%) | 7 (4,5%) | 2 (1,3%) |

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se ressaltar que os respondentes frequentam *shoppings* mais por sentirem-se bem atendidos e gostarem do “astral” proporcionado pelo ambiente, do que por sentirem-se parte do mesmo ou identificarem-se com os outros frequentadores (Quadro 16).

Quadro 16 – Escala Likert de concordância para as frases relacionadas ao ambiente *shopping center*

| Assinale seu grau de concordância/discordância em relação às afirmações abaixo | | | | | |
|---|---------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| Frases | Concordo Totalmente | Concordo Parcialmente | Não | | |
| | | | Concordo, Nem Discordo | Discordo Parcialmente | Discordo Totalmente |
| Escolho um <i>shopping center</i> pois me sinto parte daquele lugar | 20 (12,8%) | 39 (25,0%) | 51 (32,7%) | 27 (17,3%) | 19 (12,2%) |
| Sou respeitado e bem atendido no <i>shopping center</i> que frequento | 64 (41,0%) | 54 (34,6%) | 33 (21,2%) | 5 (3,2%) | 0 (0,0%) |
| Gosto do "astral" do <i>shopping center</i> que frequento | 64 (41,0%) | 52 (33,3%) | 28 (17,9%) | 8 (5,1%) | 4 (2,6%) |
| Me identifico com as pessoas que frequentam o <i>shopping center</i> que eu vou | 35 (22,4%) | 54 (34,6%) | 45 (28,8%) | 13 (8,3%) | 9 (5,8%) |

Fonte: Elaborado pela autora

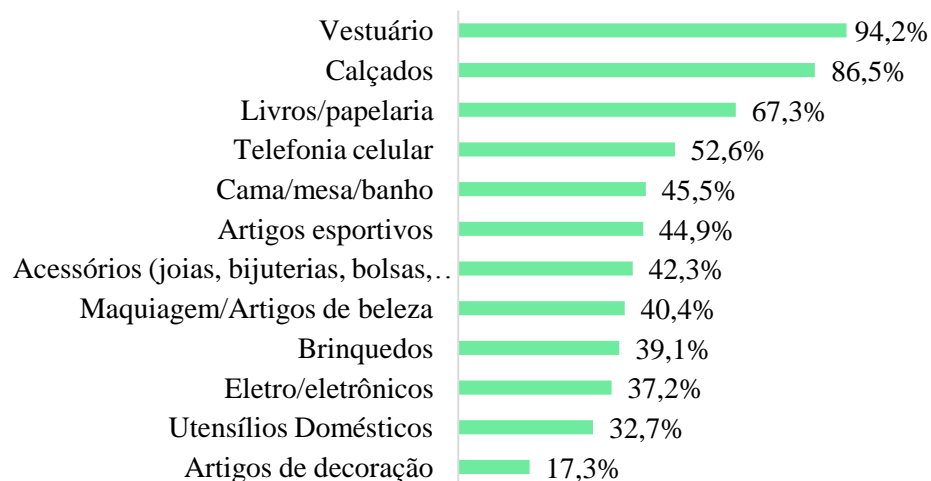
Observa-se no Quadro 17 que os itens que influenciam mais os respondentes a evitarem ir ao *Shopping*, considerados “Muito Importante”, são: Dificil acesso (77,6%), *Shopping* lotado (76,3%), Falta de segurança (73,7%), Estacionamento lotado (72,4%), Ambiente não agradável (71,2%), Poucas de opções de lojas (59%), Mau atendimento dos funcionários do *shopping* (55,80%) e Preço dos produtos e serviço (51,3%). Quase 30% das pessoas consideram Poucas opções de lazer como um item indiferente e não houve itens em que as pessoas não consideraram ao menos importante em menos de 60% das respostas.

Quadro 17 – Grau de importância de itens que evitam a ida ao *shopping center*

| Qual o grau de importância nos itens abaixo que fazem com que você evite ir ao <i>shopping center</i> ? | | | | | |
|---|------------------|------------|-------------|------------------|------------------|
| Itens | Muito Importante | Importante | Indiferente | Pouco Importante | Não é Importante |
| Difícil acesso | 121 (77,6%) | 29 (18,6%) | 4 (2,6%) | 1 (0,6%) | 1 (0,6%) |
| Estacionamento lotado | 113 (72,4%) | 24 (15,4%) | 13 (8,3%) | 1 (0,6%) | 5 (3,2%) |
| <i>Shopping</i> lotado | 119 (76,3%) | 32 (20,5%) | 5 (3,2%) | 0 (0,0%) | 0 (0,0%) |
| Falta de tempo | 65 (41,7%) | 58 (37,2%) | 25 (16,0%) | 5 (3,2%) | 3 (1,9%) |
| Poucas de opções de lojas | 92 (59,0%) | 51 (32,7%) | 10 (6,4%) | 3 (1,9%) | 0 (0,0%) |
| Poucas opções de serviço | 49 (31,4%) | 60 (38,5%) | 34 (21,8%) | 10 (6,4%) | 3 (1,9%) |
| Poucas opções de alimentação | 71 (45,5%) | 56 (35,9%) | 19 (12,2%) | 7 (4,5%) | 3 (1,9%) |
| Poucas opções de lazer | 40 (25,6%) | 55 (35,3%) | 43 (27,6%) | 12 (7,7%) | 6 (3,8%) |
| Falta de segurança | 115 (73,7%) | 32 (20,5%) | 8 (5,1%) | 0 (0,0%) | 1 (0,6%) |
| Mau atendimento dos funcionários do <i>shopping</i> | 87 (55,8%) | 40 (25,6%) | 24 (15,4%) | 4 (2,6%) | 1 (0,6%) |
| Preço dos produtos e serviço | 80 (51,3%) | 53 (34,0%) | 18 (11,5%) | 3 (1,9%) | 2 (1,3%) |
| Ambiente não agradável | 111 (71,2%) | 34 (21,8%) | 9 (5,8%) | 0 (0,0%) | 2 (1,3%) |

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do Gráfico 14 mostra que os itens que as pessoas mais procuram em *Shopping center* são: vestuário (94,2%), calçados (86,5%), livros ou papelaria (67,3%) e telefonia celular (52,6%).

Gráfico 14 – Itens consumidos em *shopping center*

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 20 - Frequência dos produtos que compram no *shopping center*

| Produtos | Frequência | % Total |
|---|-------------------|----------------|
| Vestuário | 147 | 94,2% |
| Calçados | 135 | 86,5% |
| Acessórios (joias, bijuterias, bolsas, etc) | 66 | 42,3% |
| Maquilagem/Artigos de beleza | 63 | 40,4% |
| Artigos esportivos | 70 | 44,9% |
| Eleto/eletrônicos | 58 | 37,2% |
| Telefonia celular | 82 | 52,6% |
| Livros/papelaria | 105 | 67,3% |
| Brinquedos | 61 | 39,1% |
| Utensílios Domésticos | 51 | 32,7% |
| Artigos de decoração | 27 | 17,3% |
| Cama/mesa/banho | 71 | 45,5% |

Fonte: Elaborado pela autora

Na análise dos serviços oferecidos (Quadro 18) que são considerados “Muito Importante” por parte das pessoas encontram-se Restaurantes, com 61,5%, Banco/Caixas eletrônicos, com 55,1% e Lojas de *fast food*/quiosques de alimentação, com 52,6%. Pode-se ressaltar também serviços como Repartições públicas (59%), Fraldário/Lactário (58,3%), Casas de Câmbio (52,6%) e Recreação infantil (51,3%), que foram avaliados como Muito Importante/Importante, e *Pet shop*, Academia, Lavanderia e *Massagem Express*, que foram considerados não ou pouco importantes por aproximadamente 30% dos respondentes e indiferente por mais de 40.

Quadro 18 – Grau de importância dos serviços oferecidos pelos *shoppings*

| Qual a importância desses serviços/lojas em um <i>shopping center</i> ? | | | | | |
|---|------------------|------------|-------------|------------------|------------------|
| Serviços/lojas | Muito Importante | Importante | Indiferente | Pouco Importante | Não é Importante |
| Fraldário/Lactário | 57 (36,5%) | 34 (21,8%) | 37 (23,7%) | 8 (5,1%) | 20 (12,8%) |
| Espaço de recreação infantil | 38 (24,4%) | 42 (26,9%) | 43 (27,6%) | 13 (8,3%) | 20 (12,8%) |
| Conserto de roupas, calçados e jóias/ <i>bijoux</i> | 18 (11,5%) | 51 (32,7%) | 55 (35,3%) | 20 (12,8%) | 12 (7,7%) |
| Cabeleireiros/barbeiro/ <i>spas</i> | 18 (11,5%) | 43 (27,6%) | 58 (37,2%) | 22 (14,1%) | 15 (9,6%) |
| Banco/Caixas eletrônicos | 86 (55,1%) | 51 (32,7%) | 13 (8,3%) | 6 (3,8%) | 0 (0,0%) |
| Agências de turismo | 21 (13,5%) | 41 (26,3%) | 64 (41,0%) | 17 (10,9%) | 13 (8,3%) |
| Lotérica | 29 (18,6%) | 37 (23,7%) | 55 (35,3%) | 19 (12,2%) | 16 (10,3%) |
| <i>Pet Shop</i> | 12 (7,7%) | 31 (19,9%) | 68 (43,6%) | 24 (15,4%) | 21 (13,5%) |
| Gráfica expressa | 13 (8,3%) | 40 (25,6%) | 65 (41,7%) | 20 (12,8%) | 18 (11,5%) |
| Massagem <i>express</i> | 12 (7,7%) | 19 (12,2%) | 77 (49,4%) | 21 (13,5%) | 27 (17,3%) |
| Casas de câmbio | 26 (16,7%) | 56 (35,9%) | 57 (36,5%) | 8 (5,1%) | 9 (5,8%) |
| Lavanderia | 8 (5,1%) | 25 (16,0%) | 75 (48,1%) | 26 (16,7%) | 22 (14,1%) |
| Academia | 12 (7,7%) | 24 (15,4%) | 72 (46,2%) | 26 (16,7%) | 22 (14,1%) |
| Repartições públicas (emissão de passaporte, Detran) | 46 (29,5%) | 46 (29,5%) | 44 (28,2%) | 9 (5,8%) | 11 (7,1%) |
| Restaurantes | 96 (61,5%) | 42 (26,9%) | 16 (10,3%) | 1 (0,6%) | 1 (0,6%) |
| Lojas de <i>fast food</i> /quiosques de alimentação | 82 (52,6%) | 41 (26,3%) | 28 (17,9%) | 3 (1,9%) | 2 (1,3%) |
| Laboratórios/consultórios | 28 (17,9%) | 33 (21,2%) | 57 (36,5%) | 13 (8,3%) | 25 (16,0%) |
| Espaços para trabalhar/estudar (<i>coworking</i>) | 25 (16,0%) | 36 (23,1%) | 58 (37,2%) | 14 (9,0%) | 23 (14,7%) |

Fonte: Elaborado pela autora

Na questão do item Fraldário/Lactário é possível observar pela Tabela 21 que entre as pessoas com filhos, o item é considerado muito importante ou importante para 70,8% dos respondentes, com esse índice caindo para 38,3% no caso de pessoas sem filhos.

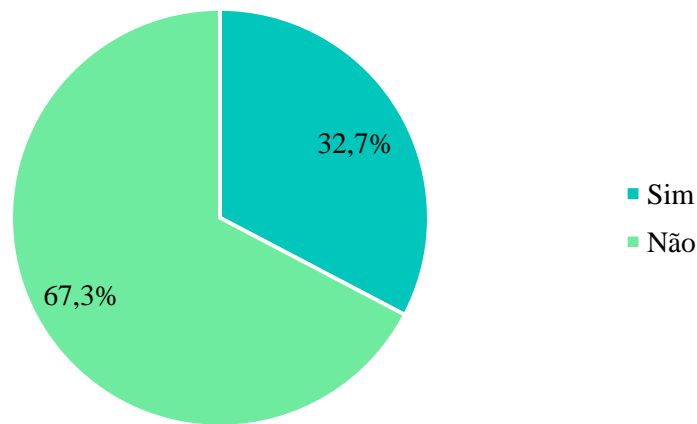
Tabela 21 – Avaliação do grau importância do serviço de fraldário/lactário por respondentes com e sem filhos

| Fraldário/Lactário | Possui filhos? | |
|---------------------------------|----------------|--------|
| | Não | Sim |
| Muito Importante/Importante | 38,3% | 70,8% |
| Indiferente | 41,7% | 12,5% |
| Pouco Importante/Não Importante | 20,0% | 16,7% |
| Total Geral | 100,0% | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela Autora

Observa-se que 67,3% dos respondentes não frequentam o *Shopping* exclusivamente para um evento especial (Gráfico 15), e que os eventos que as pessoas mais gostam (Gráfico 16) são os Eventos de Natal (43,6%), Exposições culturais (39,7%) e Shows musicais (37,2%). Ao todo 18,6% das pessoas responderam não gostam de eventos especiais.

Gráfico 15 – Frequência em eventos promovidos pelo *shopping*

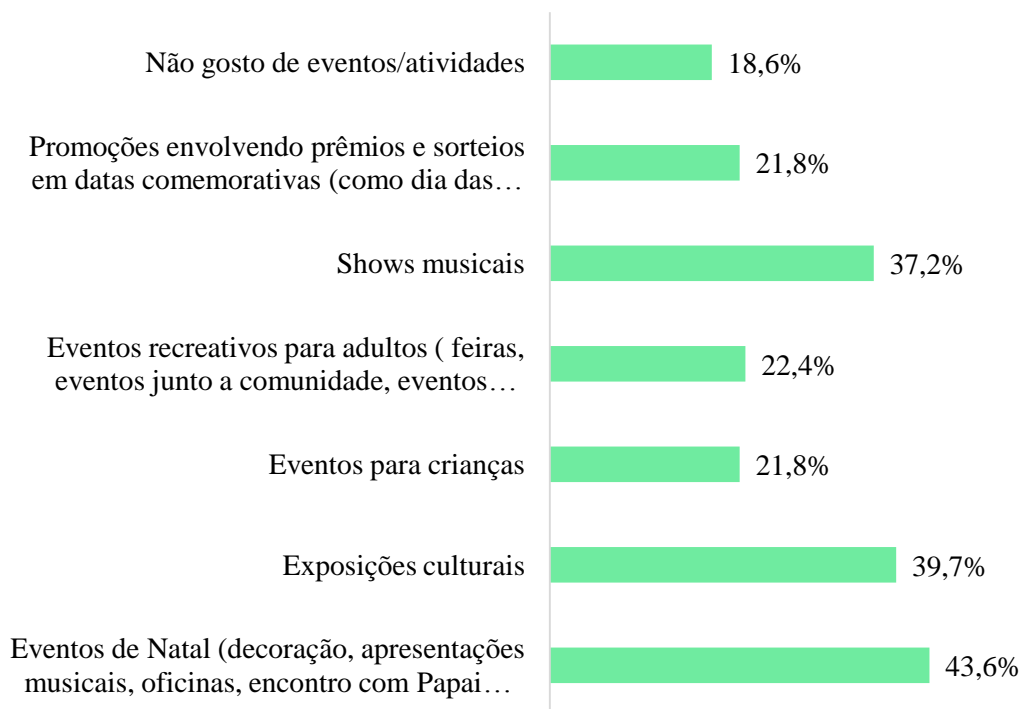


Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 22 - Frequência para a questão Evento especial

| Frequenta evento especial | Frequência | % Total |
|---------------------------|------------|---------|
| Sim | 51 | 32,7% |
| Não | 105 | 67,3% |
| Total | 156 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 16 –Tipos de eventos preferidos por frequentadores de *shopping*

Fonte: Elaborado pela autora

No Quadro 19, pode-se assinalar que as pessoas prestam atenção ao material de divulgação espalhados pelo *Shopping* (mais de 70% de concordância), porém a maioria das pessoas não dispõe de canais de comunicação direta com algum *Shopping*, além de serem indiferentes quanto ao uso das sugestões ou reclamações feitas ao *Shopping*.

Quadro 19 - Escala Likert de concordância para as frases relacionadas à comunicação com o *shopping center*

| Assinale seu grau de concordância/discordância em relação à comunicação dos <i>shopping centers</i> com seus clientes. | | | | | |
|--|---------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| Frase | Concordo Totalmente | Concordo Parcialmente | Não Concordo, Nem Discordo | Discordo Parcialmente | Discordo Totalmente |
| Quando vou ao <i>shopping</i> , presto atenção nos materiais de divulgação espalhados no local sobre as campanhas que estão acontecendo (cartazes, adesivos, <i>banners</i>) | 43 (27,6%) | 69 (44,2%) | 25 (16,0%) | 6 (3,8%) | 13 (8,3%) |
| O <i>shopping</i> se comunica comigo sobre suas promoções e eventos | 30 (19,2%) | 43 (27,6%) | 32 (20,5%) | 21 (13,5%) | 30 (19,2%) |
| Recebo <i>e-mails</i> do <i>shopping</i> sobre promoções, eventos e novidades | 18 (11,5%) | 29 (18,6%) | 27 (17,3%) | 22 (14,1%) | 60 (38,5%) |
| Ao entrar em contato com o <i>shopping</i> através de um canal de comunicação (<i>e-mail</i> , telefone, pessoalmente), sempre sou atendida e recebo respostas adequadas sobre minhas reclamações e sugestões | 21 (13,5%) | 29 (18,6%) | 65 (41,7%) | 18 (11,5%) | 23 (14,7%) |
| As sugestões e reclamações dos clientes são consideradas importantes e são implementadas pelos <i>shopping centers</i> | 27 (17,3%) | 25 (16,0%) | 69 (44,2%) | 18 (11,5%) | 17 (10,9%) |

Fonte: Elaborado pela autora

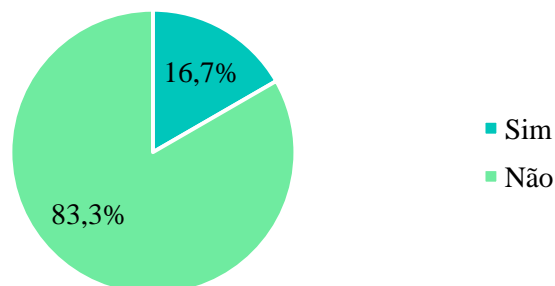
Quanto à avaliação da importância dos itens de composição do ambiente de um *Shopping* (Quadro 20), tem-se que Limpeza (85,3%), Espaço de circulação (73,1%), Sinalizações do Estacionamento (71,2%), Interna (59,6%) e Externa (56,4%), além de Temperatura ambiente (63,5%) e Iluminação (61,5%), são considerados itens de muita importância. Temos também a Fachada, Paisagismo e Mobiliário considerados ao menos importante e Som e Perfume ambiente considerados indiferentes ou pouco importantes.

Quadro 20 – Grau de importância dos itens do ambiente de um *shopping*

| Em relação ao ambiente do <i>shopping center</i> como um todo, qual a importância desses itens? | | | | | |
|---|------------------|------------|-------------|------------------|------------------|
| Itens | Muito Importante | Importante | Indiferente | Pouco Importante | Não é Importante |
| Sinalização interna | 93 (59,6%) | 56 (35,9%) | 6 (3,8%) | 0 (0,0%) | 1 (0,6%) |
| Sinalização externa | 88 (56,4%) | 54 (34,6%) | 10 (6,4%) | 3 (1,9%) | 1 (0,6%) |
| Sinalização estacionamento | 111 (71,2%) | 37 (23,7%) | 5 (3,2%) | 1 (0,6%) | 2 (1,3%) |
| Limpeza | 133 (85,3%) | 23 (14,7%) | 0 (0,0%) | 0 (0,0%) | 0 (0,0%) |
| Mobiliário da praça de alimentação e mobiliário dos corredores | 93 (59,6%) | 49 (31,4%) | 12 (7,7%) | 2 (1,3%) | 0 (0,0%) |
| Paisagismo | 62 (39,7%) | 63 (40,4%) | 30 (19,2%) | 1 (0,6%) | 0 (0,0%) |
| Fachada | 49 (31,4%) | 75 (48,1%) | 29 (18,6%) | 3 (1,9%) | 0 (0,0%) |
| Temperatura ambiente | 99 (63,5%) | 52 (33,3%) | 4 (2,6%) | 1 (0,6%) | 0 (0,0%) |
| Som ambiente | 67 (42,9%) | 50 (32,1%) | 28 (17,9%) | 7 (4,5%) | 4 (2,6%) |
| Perfume do ambiente | 68 (43,6%) | 49 (31,4%) | 27 (17,3%) | 11 (7,1%) | 1 (0,6%) |
| Iluminação | 96 (61,5%) | 53 (34,0%) | 6 (3,8%) | 1 (0,6%) | 0 (0,0%) |
| Espaço de circulação | 114 (73,1%) | 42 (26,9%) | 0 (0,0%) | 0 (0,0%) | 0 (0,0%) |

Fonte: Elaborado pela autora

Somente 16,7% dos respondentes acessam mídias sociais de algum *shopping center* (Gráfico 17); porém, somente 14,1% se negariam a realizar compras utilizando algum site próprio de um *shopping* (Gráfico 18).

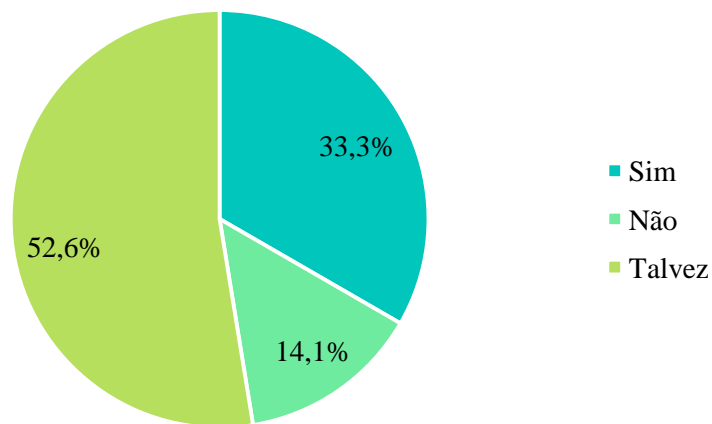
Gráfico 17 - Acesso a mídias sociais de algum *shopping center*

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 23 - Frequência sobre a questão Acesso a mídias sociais de algum *shopping*

| Acessa Mídias Sociais | Frequência | % Total |
|-----------------------|------------|---------|
| Sim | 26 | 16,7% |
| Não | 130 | 83,3% |
| Total | 156 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

Gráfico 18 – Intenção de compras pelo *site* próprio de algum *shopping center*

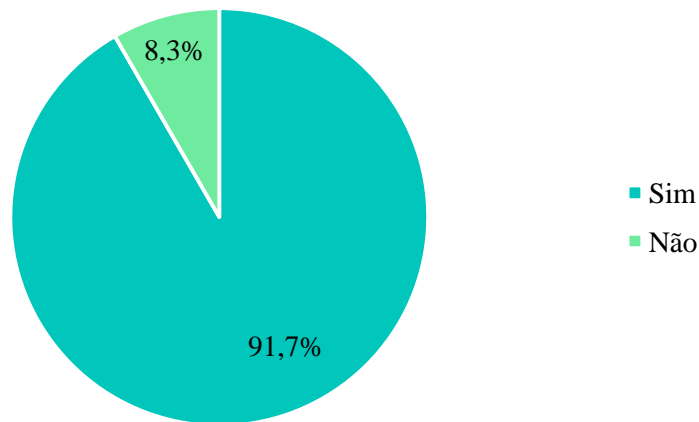
Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 24 - Frequência sobre a questão Compra pelo *site* do *shopping*

| Compraria pelo <i>site</i> próprio do <i>shopping</i> | Frequência | % Total |
|---|------------|---------|
| Sim | 52 | 33,3% |
| Não | 22 | 14,1% |
| Talvez | 82 | 52,6% |
| Total | 156 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

Dos 158 respondentes, tem-se que 91,7%, ou 143 pessoas, já efetuaram alguma compra em *e-commerce* (Gráfico 19). Ressalta-se também que 76,9% das pessoas que afirmaram não comprar pela *internet* estão na faixa etária acima dos 50 anos (Tabela 25).

Gráfico 19 – Compras em *e-commerce*

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 25 - Frequência sobre Hábito de compra de produtos em *e-commerce*

| Compra | Frequência | % Total |
|--------|------------|---------|
| Sim | 143 | 91,7% |
| Não | 13 | 8,3% |
| Total | 156 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

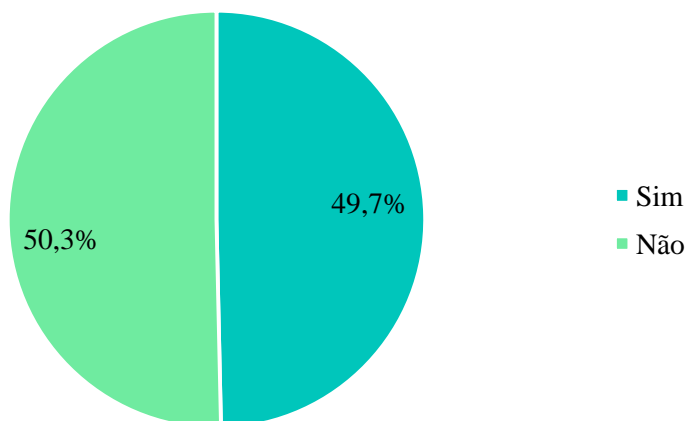
Tabela 26 – Distribuição da faixa etária entre respondentes que compram e não compram produtos pela *internet*

| Faixa Etária | Você compra produtos pela <i>internet</i> ? | |
|--------------|---|--------|
| | Não | Sim |
| <18 | 0,0% | 0,7% |
| 18-24 | 7,7% | 4,9% |
| 25-34 | 0,0% | 23,8% |
| 35-39 | 0,0% | 11,9% |
| 40-49 | 15,4% | 33,6% |
| 50-59 | 46,2% | 19,6% |
| 60+ | 30,8% | 5,6% |
| Total Geral | 100,0% | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

Das pessoas que já realizaram compras por *e-commerce*, 49,7% afirmaram terem diminuído suas visitas a *shopping centers* (Gráfico 20), o que comprova a frequência de visitas observada na Tabela 27. Ao observar o total de pessoas que frequentam menos de uma vez ao mês o *Shopping*, entre as pessoas que declararam terem diminuído suas idas, tem-se 32,4% de participação, e entre as pessoas que declararam não ter diminuído temos somente 8,3% de participação. Ao passo que, quem frequenta semanalmente o *shopping*, tem-se 45,8% de participação entre quem declarou não ter diminuído e 11,3% dos que declararam terem diminuído.

Gráfico 20 – Relação entre compras virtuais e visitas ao *shopping* (diminuição de visitas ao *shopping* de pessoas que compram *on-line*)



Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 27 - Frequência sobre a questão Diminuição de visitas a *shoppings* após iniciar compras em *e-commerce*

| Resposta | Frequência | % Total |
|----------|------------|---------|
| Sim | 71 | 49,7% |
| Não | 72 | 50,3% |
| Total | 143 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

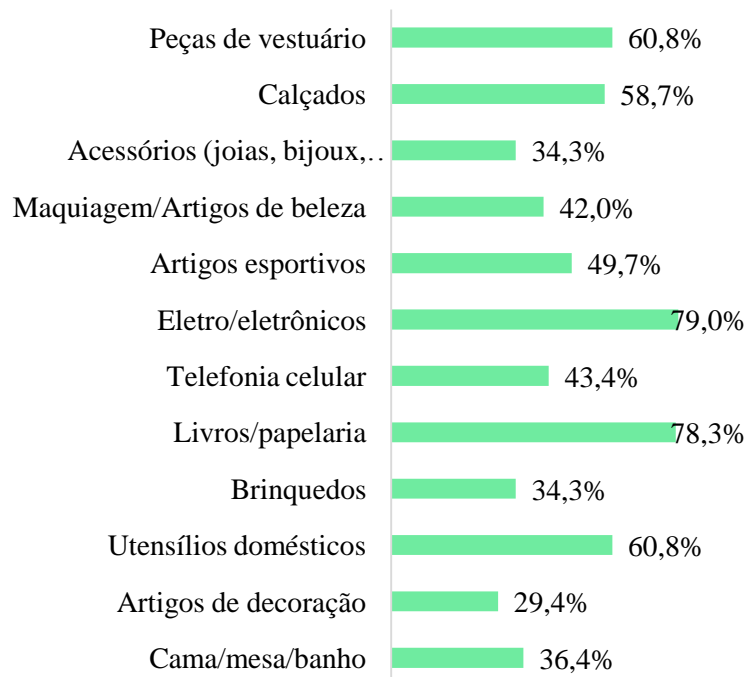
Tabela 28 – Frequência de ida ao *shopping* por respondentes que compraram em *e-commerce* e declararam que diminuiram as visitas ao *shopping*

| Frequência de ida ao <i>Shopping</i> | Ao comprar produtos via <i>internet</i> , sua frequência de visitas aos <i>shopping centers</i> diminuiu? | | | |
|--------------------------------------|---|--------|-------|--------|
| | Sim | | Não | |
| | Freq. | %Total | Freq. | %Total |
| Menos de 1 vez ao mês | 23 | 32,4% | 6 | 8,3% |
| 1 vez ao mês | 12 | 16,9% | 5 | 6,9% |
| 2 vezes ao mês | 27 | 38,0% | 23 | 31,9% |
| 1 vez na semana | 8 | 11,3% | 33 | 45,8% |
| Todos os dias | 1 | 1,4% | 5 | 6,9% |
| Total Geral | 71 | 100% | 72 | 100% |

Fonte: Elaborado pela autora

Os itens mais comprados pelos respondentes (Gráfico 21) no comércio *on-line* foram: eletro/eletrônicos (79%), livros/papelaria (78,3%), peças de vestuário (60,8%), utensílios domésticos (60,8%) e calçados (58,7%). Entre os itens menos adquiridos destacam-se, artigos de decoração (29,4%), acessórios (34,3%) e brinquedos (34,3%).

Gráfico 21– Itens mais comprados via *e-commerce*



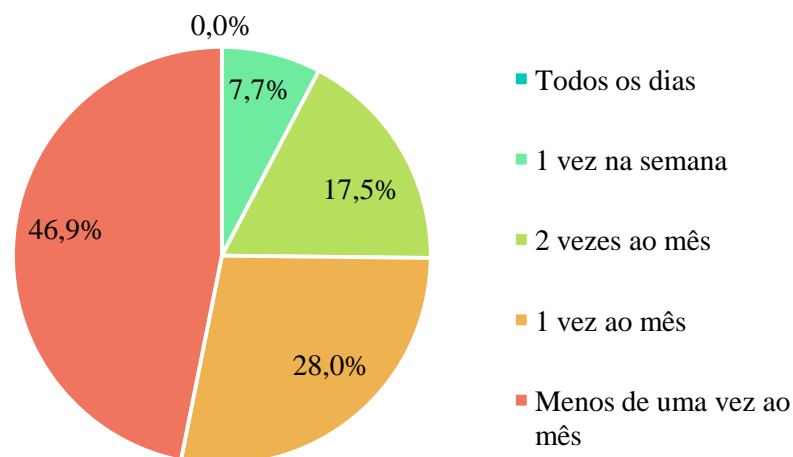
Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 29 – Frequência dos produtos que compram por *e-commerce*

| Produto | Frequência | % Total |
|---|-------------------|----------------|
| Peças de vestuário | 87 | 60,8% |
| Calçados | 84 | 58,7% |
| Acessórios (joias, bijuterias, bolsas, etc) | 49 | 34,3% |
| Maquilagem/Artigos de beleza | 60 | 42,0% |
| Artigos esportivos | 71 | 49,7% |
| Eletro/eletrônicos | 113 | 79,0% |
| Telefonia celular | 62 | 43,4% |
| Livros/papelaria | 112 | 78,3% |
| Brinquedos | 49 | 34,3% |
| Utensílios domésticos | 87 | 60,8% |
| Artigos de decoração | 42 | 29,4% |
| Cama/mesa/banho | 52 | 36,4% |

Fonte: Elaborado pela autora

A frequência de compras de artigos pela *internet* (Gráfico 22) é de menos de uma vez ao mês para 46,9% e somente 7,7% responderam comprar semanalmente.

Gráfico 22 – Frequência de compra de produtos pela *internet*

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 30 - Frequência de compras de produtos pela internet

| Resposta | Frequência | % Total |
|-------------------------|------------|---------------|
| Todos os dias | 0 | 0,0% |
| 1 vez na semana | 11 | 7,7% |
| 2 vezes ao mês | 25 | 17,5% |
| 1 vez ao mês | 40 | 28,0% |
| Menos de uma vez ao mês | 67 | 46,9% |
| Total | 143 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à avaliação da importância de itens sobre os motivos de realizar compras *on-line*, a grande maioria dos itens listados foram considerados “Muito Importante” pelos respondentes que já compraram pela *internet* (Quadro 21), com somente Não gostar da insistência dos vendedores em lojas físicas alcançando índice inferior a 50%. Este também foi o item com maior porcentagem de respondentes considerando-o “Indiferente” (17,5%). Entre os itens considerados muito importantes destacam-se a grande variedade de opções de pesquisa de produtos e preços de forma ágil (79%), e a comodidade de realizar compras de qualquer lugar ou horário (76,2%).

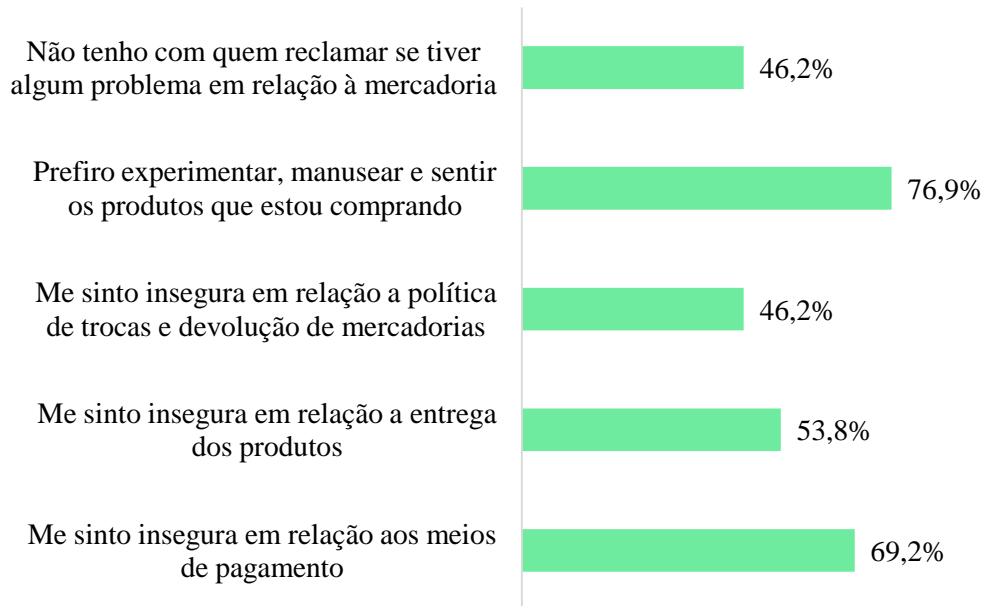
Quadro 21 – Grau de importância dos itens nas compras em e-commerce

| Em relação ao comércio <i>online</i> , escolha o grau de importância de cada item. | | | | | |
|--|------------------|------------|-------------|------------------|------------------|
| Itens | Muito Importante | Importante | Indiferente | Pouco Importante | Não é Importante |
| Comodidade de realizar compras de qualquer lugar e em qualquer horário | 110 (76,9%) | 29 (20,3%) | 3 (2,1%) | 0 (0,0%) | 0 (0,0%) |
| Grande número de opções de pesquisa de produtos e preços com rapidez e agilidade | 113 (79,0%) | 28 (19,6%) | 1 (0,7%) | 0 (0,0%) | 0 (0,0%) |
| Agilidade e rapidez na entrega | 98 (68,5%) | 39 (27,3%) | 3 (2,1%) | 2 (1,4%) | 0 (0,0%) |
| Não gostar da insistência dos vendedores em lojas físicas | 68 (47,6%) | 43 (30,1%) | 25 (17,5%) | 2 (1,4%) | 0 (0,0%) |
| Possibilidade de adquirir produtos de qualquer lugar do mundo | 99 (69,2%) | 31 (21,7%) | 9 (6,3%) | 2 (1,4%) | 0 (0,0%) |
| Melhores preços e formas de pagamento do comércio <i>online</i> | 104 (72,7%) | 27 (18,9%) | 8 (5,6%) | 2 (1,4%) | 0 (0,0%) |

Fonte: Elaborado pela autora

Entre as pessoas que declararam nunca terem comprado por *e-commerce*, as principais reclamações em relação às lojas *on-line* (Gráfico 23) referem-se ao fato de não conseguirem manusear o produto comprado (76,9%), à insegurança aos meios de pagamento (69,2%) e à entrega dos produtos (53,8%).

Gráfico 23 – Motivos para não comprar em *e-commerce*



Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 31 - Frequência da questão Motivos para não comprar em *e-commerce*

| Frase | Frequência | % Total |
|---|------------|---------|
| Sinto-me insegura em relação aos meios de pagamento | 9 | 69,2% |
| Sinto-me insegura em relação à entrega dos produtos | 7 | 53,8% |
| sinto insegura em relação à política de trocas e devolução de mercadorias | 6 | 46,2% |
| Prefiro experimentar, manusear e sentir os produtos que estou comprando | 10 | 76,9% |
| Não tenho com quem reclamar se tiver algum problema em relação à mercadoria | 6 | 46,2% |

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se do Quadro 22 que os respondentes que nunca efetuaram compras *on-line* são mais reticentes a comprar em um site de um *shopping*, com 84,6% afirmando não comprar, contra a afirmação de somente 7,7% dos respondentes que já compram pela *internet*.

Os mesmos também interagem com as instituições nas redes sociais em menor escala do que os que afirmam terem comprado pela *internet*, com apenas 7,7% seguindo o perfil ou curtindo a página de qualquer *shopping* nas mídias sociais, versus 17% das pessoas que já efetuaram compras em *e-commerce*.

Quadro 22 – Porcentagem total de respondentes que não compram pela *internet* versus compras por site próprio do *shopping* e acesso a alguma mídia social de *shopping*

| Questões | Compra produtos pela <i>internet</i> ? | Não | Talvez | Sim |
|--|--|-------|--------|-------|
| Se as lojas dos <i>shoppings</i> comercializassem seus produtos pela <i>internet</i> utilizando um site do próprio <i>shopping</i> , você compraria? | Não | 84,6% | 15,4% | 0,0% |
| Você segue algum <i>shopping center</i> nas mídias sociais (<i>Facebook, Instagram, etc</i>)? | | 92,3% | - | 7,7% |
| Se as lojas dos <i>shoppings</i> comercializassem seus produtos pela <i>internet</i> utilizando um site do próprio <i>shopping</i> , você compraria? | Sim | 7,7% | 55,9% | 36,4% |
| Você segue algum <i>shopping center</i> nas mídias sociais (<i>Facebook, Instagram, etc</i>)? | | 83% | - | 17% |

Fonte: Elaborado pela autora

5.1.1 Análise de resultados

O estudo quantitativo foi composto por uma amostra basicamente formada por mulheres (80,1%), com filhos, com elevado grau de instrução e renda. Mais da metade da amostra é casada (59,6%) e tem filhos (61,5%). Esses fatores já podem sinalizar o *shopping* como um local de lazer e convivência familiar.

A maior parte da amostra visita o *shopping* com frequência, uma vez na semana (28,2%) ou a cada quinze dias (34%). Não existe um dia específico para ir ao *shopping* para 48,1% dos entrevistados e quase 30% da amostra frequenta *shoppings* aos finais de semana (30%). Poucas pessoas frequentam o *shopping* perto do trabalho (10%). A grande maioria visita *shoppings* próximos às suas residências (55,8%) e o *shopping* favorito (34%).

Dessa forma, percebe-se que a escolha de um *shopping* pouco se faz por praticidade quando as pessoas estão no trabalho, mas sim por gosto e conveniência em relação ao endereço residencial. Assim, pode-se explicar, em parte, a importância dada na pesquisa ao aspecto “astral” do *shopping* como sendo um ponto importante e muito importante para 74% dos respondentes na hora de escolher um *shopping* para visitar.

Pode-se perceber que entre as atividades mais bem avaliadas pelos frequentadores, comer e comprar destacaram-se, sendo as atividades de lazer, passear ou realizar algum tipo de serviço consideradas importantes. Ressalta-se também que pesquisar preços ou testar produtos são consideradas atividades secundárias para a maioria geral das pessoas e muitas não enxergam valor nas opções de serviços espalhados pelo *shoppings*.

Quando analisadas estas mesmas atividades entre as faixas etárias, observa-se uma mudança em relação às atividades de comer e lazer, com as faixas etárias mais jovens as considerando muito importante e as faixas etárias mais velhas as considerando indiferentes ou sem importância. A atividade de passeio em família tende a ser mais valorizada por pessoas na faixa dos 35 a 49 anos e não valorizada por pessoas acima dessa faixa etária, e opções de serviço são desvalorizadas entre a faixa etária de 25 a 34 anos.

Os itens destacados mais importantes dentro de um *shopping* foram a questão da segurança, facilidade de acesso, localização, opções de estacionamento, *mix* de lojas, preços e opções de alimentação. Com diversidade de serviços, conforto, decoração, circulação nos corredores, atendimento, opções de lojas âncoras e sinalização considerados importantes, mas não primordiais. Destaca-se a baixa avaliação recebida por eventos e relacionamento com a comunidade, sendo a maioria indiferente aos mesmos.

Dificuldade de acesso, falta de segurança, lotação dos espaços, sensação de ambiente desagradável, *mix* de lojas incorreto e mau atendimento foram os itens apontados como

evasores de frequentadores de *shoppings centers*. Ressalta-se que somente 51% dos respondentes avaliaram preços como um fator muito importante e que 30% consideram ofertar poucas opções de lazer algo indiferente.

O desejo de pertencimento ou identificação com grupos ainda não foi percebido pelos respondentes, com a grande maioria frequentando os *shoppings* por se sentirem bem atendidos e gostarem do “astral” proporcionado pelo ambiente.

Não há uma valorização das experiências proporcionadas por eventos especiais, com 67,3% afirmando não frequentar o *shopping* exclusivamente para apreciá-los e somente 32,7% das pessoas afirmando frequentar o *shopping* devido a estas atividades.

Entre os itens de *layout*, ambiente e arquitetura que são mais importantes para os frequentadores encontram-se a limpeza, o espaço para circulação, sinalização, temperatura ambiente e iluminação. Os itens como som e perfume ambiente, que seriam parte importante das sensações proporcionadas pelo ambiente *shopping*, não foram considerados importantes.

Observa-se que o material de divulgação no próprio *shopping* atinge o objetivo de interagir com o frequentador, porém os demais canais de comunicação ainda não são valorizados ou percebidos. Os respondentes não sentem-se ouvidos e julgam que o *shopping* pouco escuta suas reclamações e sugestões.

A utilização de tecnologia, como sites próprios, tem boa aceitação entre os respondentes que já utilizam a *internet* para compras porém, o uso de canais de relacionamento via mídias sociais ainda tem baixa adesão geral.

A concorrência com o *e-commerce* é uma realidade. A absoluta maioria dos respondentes já efetuaram compras em *sites* (91,7%), e 50% dos mesmos diminuíram suas visitas aos *shoppings* em decorrência disso. Porém, as pessoas ainda continuam consumindo mais em *shopping* do que em *e-commerce*. Enquanto a frequência de ida ao *shopping* é quinzenal ou semanal, a frequência de compras de artigos pela *internet* é de menos de uma vez ao mês.

Os motivos que levam os respondentes a comprar em *sites* ao invés de lojas físicas estão mais ligados à rapidez, variedade de itens, facilidade de compra e a agilidade em pesquisar preços e produtos.

Entre as pessoas que declararam nunca terem comprado por *e-commerce*, as principais reclamações são referentes ao não manuseio do produto e insegurança aos meios de pagamento e entrega.

Os itens mais comprados no comércio *on-line* são os de eletro/eletrônicos e utensílios domésticos. Livros ou papelaria, peças de vestuário e calçados são comprados tanto em

shoppings quanto em lojas *on-line* e itens de decoração, acessórios, telefonia celular e brinquedos ainda são mais procurados em lojas físicas. Os produtos mais consumidos em lojas físicas são aqueles que necessitam experimentação, como roupas (94,2%) e calçados (86,5%).

Restaurantes, bancos/caixas eletrônicos e *fast foods* ou quiosques de alimentação foram considerados muito importantes na área de ofertas de serviços, assim como repartições públicas, fraldário ou lactário (principalmente entre pessoas com filhos). Casas de câmbio e recreação infantil foram itens avaliados como importantes ou muito importantes. *Pet shop*, academias, lavanderias e serviços de massagem foram considerados os serviços ofertados menos importantes.

5.2 Pesquisa qualitativa

Por meio da realização de entrevistas em profundidade com quatro executivos que atuam no setor de *shopping centers* procuramos realizar um paralelo entre os principais constructos abordados no referencial teórico, os objetivos desse trabalho e as informações obtidas nessas entrevistas.

As entrevistas foram realizadas no período de 05/05/18 a 17/05/18, com sessões que duraram entre 30 e 66 minutos. Foram entrevistados quatro executivos:

- Luiz Alberto Marinho, diretor da empresa *GSMalls*, consultoria especializada em *shopping centers*, tratado neste estudo como E1 (entrevistado 1);
- Sergio Molina, proprietário da empresa *DMV Comunicações*, agência de comunicação especializada em *shopping center*, tratado no estudo como E2 (entrevistado 2);
- Michel Cutait, proprietário da empresa *Make it Work*, empresa também focada no setor de *shopping center*, tratado como E3 (entrevistado 3); e
- Adriana Fernandes, coordenadora de atendimento do *shopping Pátio Higienópolis*, em São Paulo, profissional com 25 anos de experiência nesse setor, tratada como E4 (entrevistada 4).

Todos os entrevistados receberam convites por e-mail e aceitaram participar das entrevistas. Nos próximos parágrafos encontram-se as principais análises obtidas mediante as respostas dos entrevistados separadas de acordo com os objetivos específicos propostos neste trabalho.

a- Analisar as estratégias e principais instrumentos de *marketing* que são utilizados no setor de *shopping centers* para tornarem-se mais eficientes em relação a vendas e fluxo de clientes, gerando valor dentro de seu setor, considerando a competição com o comércio virtual.

Para esse objetivo o conceito de valor é analisado sob a ótica do cliente. Conforme escrevem Ikeda e Oliveira (2005), esse valor confronta as percepções e escolhas, não estando vinculado somente ao aspecto econômico, no que se refere ao consumo de um produto ou serviço. Para Zeithaml (1988), valor percebido é a avaliação geral pelo consumidor da utilidade de um produto baseado em percepções do que é recebido e dado.

Já Churchill e Peter (2003) conceituam valor para o cliente como a diferença entre as percepções do cliente quanto aos benefícios e quanto aos custos da compra e uso de produtos e serviços.

Vargo e Lusch (2004) ressaltam a importância do foco no cliente para gerar valor, principalmente em como aprender com ele. Para os autores, o valor é definido e cocriado junto com o consumidor, afinal os consumidores compram bens que rendem serviços e que criam valor.

No setor de *shopping centers* valor também está diretamente relacionado aos principais conceitos de *marketing* de serviços estudado por Zeithaml e Bitner (2006), que destacam no seu composto de *marketing* expandido para serviços elementos como pessoas, evidência física e processos. Em *shopping center* esses aspectos são fundamentais. As pessoas, além da equipe de vendas das lojas, são os funcionários do *shopping* como seguranças, recepcionistas de piso, ascensoristas, manobristas do estacionamento, atendentes de fraldário, do balcão de informações dentre outros. A interação dessas pessoas com clientes, o atendimento prestado por elas ao público, seu treinamento e postura com o consumidor acabam representando o próprio *shopping*.

A evidência física em um *shopping center* é o próprio empreendimento, sua concepção arquitetônica, o ambiente, mobiliário. Os processos, por sua vez, referem-se aos roteiros de atividades, a padronização, customização, enfim, ao próprio dia a dia do *shopping*, envolvendo fatores como horários de abertura/fechamento, recebimento de mercadorias, carga e descarga, protocolo de atendimento a reclamações e etc.

No que se refere à criação de valor, a maior parte dos entrevistados citou que esse é um novo momento para os *shoppings*, um período de reinvenção, considerando o novo cenário do varejo e a crise econômica enfrentada pelo Brasil. Sawhney et al. (2006) defendem que a inovação inclui soluções integradas distintas a compradores, experiência de compra, valor e aspectos técnicos. Para os entrevistados, os *shoppings* deixarão simplesmente de ser um centro de compras, para tornarem-se um centro de lazer, entretenimento e convivência. Esse será o grande gerador de valor nesse ramo de negócio.

“Chamar *shopping center* de *shopping* não faz mais sentido, pois ele deixará de ser um centro de compras.” (E1)

“O *shopping* é um centro de compras e lazer, mas com o tempo vai virar um centro de lazer e de compras.” (E2)

“O *shopping* esta renascendo, com muita diversificação, outros formatos, *stripmalls*, *power centers* e *outlets*.” (E1)

“O *shopping* vai se transformar num centro de entretenimento, de lazer, de convivência, o espaço para você consumir, mas também para você desfrutar.” (E3)

“O *shopping* será um *hub* que vai misturar compras, serviço, entretenimento, social e solução.” (E1)

“Acho que o comércio será algo complementar, de conveniência. Eu venho para um evento e vou lá e compro alguma coisa.” (E4)

“O *shopping* será um local de conectar marcas e consumidores.” (E1)

“Cada vez trazer mais cultura para dentro do *shopping*, trazer eventos, coisas que interajam com os clientes, que façam eles se sentirem no espaço deles, essa coisa de interagirem com eles, do que essa coisa do comércio.” (E4)

Para criar valor, o *shopping* deverá oferecer uma série de opções ao consumidor mesclando compras, entretenimento e lazer. Para os entrevistados, os *shoppings* deverão proporcionar descobertas ao consumidor, experiências, e essas experiências deverão ser personalizadas e individualizadas. Vargo e Lush (2004) atestam da importância de cultivar relacionamentos que envolvam o consumidor no desenvolvimento de um relacionamento customizado, com o objetivo de competir pela criação de propostas de valor convincente para atender necessidades específicas.

“Personalização é uma das tendências mais relevantes do varejo e que o *shopping center* precisa encontrar maneira de adaptar essa tendência para sua dinâmica.” (E1)

“Você tem que trabalhar o lado emocional do teu consumidor para você criar o hábito de consumo.” (E2)

“Apostar nas experiências, e na experiência não como uma palavra genérica, mas experiência de maneira prática.” (E3)

“Com essa ideia de massificação a gente tem que voltar *back to basics*, tem que voltar ao relacionamento um a um.” (E3)

“O *shopping* deverá proporcionar descobertas aos consumidores.” (E1)

A criação de valor passa diretamente pelo elo do consumidor, tanto no tocante a conhecê-lo como também ouvi-lo e interagir com ele. Vargo e Lusch (2004) afirmam que o cliente é um coprodutor dos serviços e que *marketing* é um processo de elaboração de “coisas” junto com os consumidores. O consumidor sempre será envolvido na produção de valor. No geral, para os entrevistados, os *shoppings* ainda não escutam seus clientes como deveriam fazer e não os consideram cocriadores. A relação é mal explorada.

“O relacionamento em *shopping* é tudo, porque você se identifica com o *shopping*. existe um *gap* muito grande entre o *shopping* e o consumidor.” (E3)

“Os *shoppings* vão ter que se tornar mais cordiais com clientes.” (E2)

“A relação com o cliente é de pouca profundidade.” (E3)

“Permitir que o cliente seja coautor da historia que se está querendo contar.” (E2)

A entrevistada E4, salienta a importância do relacionamento do cliente no *shopping* em que atua, o *Pátio Higienópolis*:

“Aqui o cliente é muito parte do empreendimento e ele se sente parte do empreendimento... Isso aqui é a extensão da casa dele.”

Faz parte desta interação com o cliente o relacionamento com a comunidade, e nesse aspecto os entrevistados assumem que os *shoppings* deveriam melhorar essa atitude. O relacionamento mais uma vez deveria fugir do massificado, caminhando para uma coisa mais pessoal.

“Usa-se a lógica de massa, não respeita-se o fato de o *shopping* ser formado por pequenas comunidades.” (E1)

“*Marketing* antes de tudo não serve só para vender, ele serve para formar e criar relacionamento.” (E3)

Segundo os entrevistados, conhecer as necessidades dos clientes é outro ponto fundamental para a criação de valor, o que vai ao encontro à segunda premissa abordada por Vargo e Lusch (2004) em seu artigo “A nova lógica dominante do *marketing*”. Segundo esses autores, o contato com o cliente e a riqueza de informações que esse tipo de relacionamento proporciona são bastante importantes para qualquer organização.

“Precisamos que o cliente diga para a gente o que lhe dá prazer, o que te faz vir aqui.” (E2)

“Acho que o principal desafio é esse, se antecipar a vontade do consumidor, e mostrar a ele algo que ele nem sabia que era a vontade dele.” (E3)

Para os entrevistados, a criação de valor em *shopping center* passa pelas parcerias realizadas junto a lojistas e pela atenção à concorrência, saber o que outros *shoppings* estão fazendo, criando, sempre buscando a diferenciação. Vargo e Lusch (2004) abordam esse aspecto quando afirmam que conhecimento é fundamental para a obtenção de vantagem competitiva.

Por fim, a geração de valor em *shopping center* é um trabalho da administração como um todo, mas as ações de *marketing* realizadas no *shopping* podem contribuir para aumentar o valor percebido pelos clientes. Para os entrevistados, mais uma vez os *shoppings* deverão se reinventar nesse sentido. As promoções envolvendo sorteios não funcionam, mais uma vez é fundamental conhecer seu cliente para então propor ações de *marketing* que satisfaçam suas necessidades, que sejam personalizadas e que gerem experiência.

“*Shoppings* usam promoções de troca, mas isso não traz efetividade... no futuro a comunicação idealmente vai ser dirigida, personalizada.” (E1)

“Então a gente faz muita parceria com lojistas. Hoje os eventos são muito em parceria. Mas todos muito ligados a essa coisa de convivência, novas experiências.” (E4)

A entrevistada E4 afirma que é fundamental que o *shopping* leve aos seus clientes novidades, atividades diversas, cultura e lazer, além de desenvolver espaços de convivência. Para ela o *shopping* deve apostar em cultura e lazer, além de centralizar suas atividades no núcleo familiar.

“Acho que é família, porque quando você trás o pequeno, você trás o resto” (E4)

b- Analisar o impacto do *e-commerce* para o setor de *shopping center*

Conforme afirma Mendonça (2017), o universo digital é um dos responsáveis pela transformação do varejo físico e já é uma certeza. Para os entrevistados, o comércio digital é uma certeza, um novo elemento que exige atenção dos executivos de *shopping*, mas pode conviver em harmonia com o comércio *off-line*. Conforme escreve Rigby (2011), cada consumidor dará valor a diferentes experiências de consumo, porém, apreciarão a integração do mundo digital e do físico.

Para os entrevistados, o mundo digital deve mudar a forma de atuar dos *shoppings*, que passarão a ser locais de experiência, lazer, serviços e entretenimento. O entrevistado E1 em seu depoimento, afirma que a *internet* começa a preocupar, pois os clientes do *shopping* começam agora a comprar virtualmente roupas e acessórios, artigos menos comercializados há algum tempo. Alguns entrevistados consideram o comércio digital um elemento novo que os *shoppings* deverão enfrentar, para outros, o *e-commerce* é mais uma forma de consumir, não necessariamente uma ameaça. No geral, para os entrevistados os *shoppings* devem se posicionar diante desse novo cenário.

“Isso obriga o *shopping center* a se posicionar nesse novo universo.” (E1)

“Eu vejo com bastante naturalidade o comércio *on-line*. É um movimento que continua crescendo. Mas ainda alcança um percentual muito pequeno no varejo.” (E3)

“Não é que o consumidor só compra pela *internet*, só compra na loja física, nós compramos de várias formas.” (E3)

“Eu acho que o comércio *on-line* está muito presente, vindo com bastante força.” (E4)

“A gente está vendo um negócio que está se reinventando junto com o próprio consumidor.” (E3)

“Eu vejo o *e-commerce* como uma ferramenta como várias outras que o varejo dispõe, junto com lojas físicas, as lojas de *shopping* e junto com outras técnicas de venda.” (E3)

Para os entrevistados, no Brasil, o comércio *on-line* ainda encontra algumas barreiras relacionadas à insegurança dos clientes que passam pela não confiança na entrega pelos correios, bem como insegurança nas transações comerciais. Além disso, para os entrevistados a questão da falta de uma pessoa ativa para receber reclamações, resolver problemas, representa também um dos principais entraves ao não crescimento do comércio virtual.

Tais respostas vão ao encontro das afirmações de Laroche et al. (2005), quando afirmam que existe um aumento do risco percebido para transações *on-line* quando comparadas a compras no varejo tradicional principalmente pelas características intangíveis da *internet*, de questões de segurança e privacidade.

“Então a *internet* que poderia incomodar muito os *shoppings*, ela ainda não incomoda. Um dia ainda vai incomodar, mas ainda não incomoda.” (E2)

“As pessoas tem medo e o medo tem procedência, em função do péssimo serviço da logística do correio, da entrega, com quem eu vou reclamar?” (E1)

“A venda na *internet* seria muito maior se a gente conseguisse, se a população conseguisse recuperar a confiança nos correios.” (E2)

Na opinião dos entrevistados a experiência vivida nas lojas e nos *shoppings* é um dos grandes pontos positivos do comércio *off-line* o que é comprovado por Wolfinbarger e Gilly (2001), que afirmam que a impossibilidade de tocar e verificar produtos visualmente, sentir e experimentá-los pode representar aumento de incerteza e dúvidas em relação à conveniência do *e-commerce*.

“O consumidor quer pegar, olhar.” (E2)

“A maior parte dos consumidores não quer ficar em casa comprando, eles gostam da convivência.” (E3)

“As pessoas ainda sentem a necessidade de ver, provar.” (E4)

Para os entrevistados, existe a necessidade de desenvolver uma integração entre o comércio *on-line* e *off-line*. Para os entrevistados, além da experiência vivenciada nos *shoppings*, a ideia é investir em lojas físicas como pontos de distribuição de produtos comprados via *internet*. A conversão para o *Omni Channel* foi citada pelos entrevistados como uma possibilidade de alternativas para o varejo.

“Parece que o melhor é fazer uso desse espaço físico que as pessoas vão, que é seguro, que as pessoas param o carro, que as pessoas gostam de ir.” (E1)

“Ah eventualmente comprar hoje e vai retirar depois de amanhã no *shopping*, ou seja, eu encontro uma maneira.” (E2)

“O *shopping* hoje tem reagido a essa nova dinâmica de maneira rápida. Nós já vemos lojas que tratam *e-commerce* de uma maneira natural.” (E3)

“A saída é a experiência, você mesclar a experiência presencial com a facilidade *on-line*.” (E4)

“O varejo vai naturalmente encontrando seu caminho sem nenhum tipo de disruptura, como eu posso dizer, não traumático. Acho que as coisas evoluem naturalmente.” (E3)

c – Analisar como a seleção do *mix* de lojas, considerando serviços, alimentação e lazer bem como o ambiente (mobiliário, paisagismo, iluminação, temperatura, sonorização, decoração, estacionamento, limpeza) podem gerar valor ao negócio *shopping center*.

Em relação a este objetivo específico a resposta dos entrevistados foi unânime. Todos responderam positivamente no que se refere à importância de serviços, alimentação e entretenimento em *shopping centers*, concordando, por exemplo, com o que afirmam Shim e Eastlick (1998) em seu estudo. Para eles, entretenimento em *shopping* alonga a estadia do cliente no local e aumenta lucros.

Para Wakefield e Baker (1998) e Haynes e Talpade (1996), entretenimento e alimentação, além de experiência que proporcionam, também propiciam um intervalo entre compras. Para Graham (1988), o *shopping* expandiu seu objetivo inicial de apenas ser visto como uma entidade econômica e transformou-se em uma comunidade para convívio social e atividades de lazer. Sit e Merrilees (2003) afirmam que o entretenimento enriquece o ambiente levando diversão e prazer para a experiência do cliente como um todo.

“O mix ideal caminha na direção de compras, serviço, entretenimento, alimentação e socialização.” (E1)

“Serviços, alimentação e lazer. Esses serão os pontos de sustentação da indústria de *shoppings*.” (E2)

“Vejo um equipamento que está se modernizando, oferecendo muitas alternativas de lazer, serviços e entretenimento.” (E3)

“A importância de serviços, lazer e alimentação, a importância é 10... até porque as pessoas buscam segurança.” (E4)

Os entrevistados acreditam que o *mix* ideal de lojas deva atender as necessidades dos clientes e o próprio posicionamento dos empreendimentos, bem como a força da marca por trás do *shopping*. O *mix* deve ser construído entendendo-se o perfil do *shopping* e de seu cliente, bem como a concorrência.

O entrevistado E1 citou o conceito de multipolarização. A multipolarização aborda duas vertentes: a primeira é a diferenciação nas lojas, e conseqüentemente no *mix*, na qual lojas passam a oferecer aos clientes experiência e alta diferenciação e num segundo ponto a multipolarização aparece também em lojas que disponibilizam produtos mais econômicos, de menor valor.

Os entrevistados E4 e E3 também mencionaram a influencia da economia e da crise no Brasil no comportamento desse consumidor, que atualmente busca estabelecimentos de preços atraentes e mais opções de diversão.

“As lojas de departamento são muito bem aceitas, mesmo pelo público classe A...Acho que tem que estar atento a este mercado intermediário, esse mercado só classe A, de luxo tem meio que os dias contados.” (E4)

“A falta de dinheiro diminuiu o consumo. O consumidor vai ao *shopping* para se divertir, ter experiências...é melhor ir ao *shopping*, eu não vou comprar nada mas pelo menos passeio, tomo café, como um lanche, vejo gente, me divirto.” (E3)

“O *mix* ideal é que atenda as demandas do consumidor por mais serviço, entretenimento e alimentação.” (E1)

“Para formar o *mix* ideal é importante olhar a concorrência.” (E4)

No que se refere a serviços, conforme explicam Pereira et al. (2016), para que o cliente apresente uma atitude favorável ao *shopping* é necessário que a oferta de serviços seja qualificada e, dessa forma, gere valor.

“Ocupou-se espaço nos *shoppings* com coisas mais de serviços... acelerou-se a história dos *Poupatempo* em cada *shopping*, clinicas, enfim, uma série de serviços que, de verdade, era o futuro, faz parte do futuro do *shopping center*.” (E2)

“Acho que aparece gritante a necessidade de coisas para a família...locais para crianças, adolescentes, acho que tem que apostar nisso. As pessoas estão sem opção.” (E4)

“Outro desafio do *mix* ideal é ter operações capazes de oferecer experiência diferenciada, valor ou serviços.” (E1)

Todos os entrevistados acreditam que a alimentação nos *shoppings* é um aspecto importante que gera valor aos empreendimentos assim como Wang (2003) que afirma que para que os clientes fiquem mais tempo no *shopping*, eles

necessitam beber e comer e que são as lojas de alimentação e restaurantes que ofertam esse serviço, acabam beneficiando os demais.

“A parte de restaurantes é um ponto forte hoje em dia, ela atrai muito mais.” (E3)

“Então, assim, restaurantes bons, lugares para deixar as crianças, então eu acho que os *shoppings* têm que estar atentos.” (E4)

O ambiente do *shopping*, que envolve fatores como decoração, paisagismo, iluminação, temperatura, aroma, são aspectos cada vez mais importantes e que geram valor ao negócio. Smith e Burns (1996) escrevem que a arquitetura de um *shopping* e a sua atmosfera como um todo são importantes, pois atuam como estímulo ambiental que os consumidores utilizam para analisar a qualidade do *shopping*.

“O ambiente é muito importante, começa desde o estacionamento, passando por paisagismo, pelos *lounges*, banheiro, tudo é importante.” (E1)

“*Shopping* ideal é aquele que é bonito, aonde os banheiros são limpos.” (E2)

“Ambiente são *facilities*. Tudo isso é uma conveniência, que é feita e oferecida para facilitar e melhorar a vida do consumidor.” (E3)

“Ambiente é muito importante. As pessoas, as coisas tem que conversar. Você tem que tornar o ambiente agradável, acolhedor.” (E4)

“Segurança, o cliente tem que se sentir seguro, a segurança tem que ser perceptível.” (E4)

“Eu acho que isso é humanização do *shopping*.” (E2)

“Então isso tudo (ambiente) faz absolutamente diferença neste dia a dia do consumidor, porque ele gosta e hoje em dia não tem mais diferença de classe baixa ou alta, todos os consumidores gostam de coisas bonitas, boas, limpas, claras e modernas. *Facilities* fazem parte do sucesso do empreendimento.” (E3)

A fala do E1, da *GSMalls*, conclui muito bem o conceito de geração de valor em *shopping center*:

“Equilibrar esse *mix* de compra, serviços e entretenimento e precisa equilibrar esse ambiente, que vai ser esse ponto de encontro para as pessoas.”

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os principais objetivos desta seção são confrontar aspectos relevantes da fundamentação teórica com os resultados obtidos nas duas pesquisas, tanto a quantitativa como a qualitativa, a fim de estabelecer possíveis estratégias de criação de valor em *marketing* para *shopping centers*.

Comprovando o estudo de Zeithaml e Bitner (2006), que identificou os principais componentes de *marketing* expandido para serviços como sendo pessoas (funcionários, atendimento, recompensas, treinamento e trabalho em equipe), evidência física (projeto das instalações, equipamentos, sinalização, uniformes, decoração e conforto no ambiente) e processos (roteiro de atividades, padronização, customização e envolvimento de clientes), percebe-se que todos esses componentes são fundamentais no setor de *shopping centers* para a criação de valor.

Os aspectos relacionados à evidência física foram citados como de extrema importância pelos entrevistados do estudo qualitativo bem como pelos respondentes da pesquisa quantitativa. O conforto do ambiente, a decoração e a circulação no *shopping* foram considerados atributos importantes para *shopping centers*, que estão adaptando-se a novos conceitos. Atualmente os *shoppings* procuram criar atmosferas amplas, iluminadas com luz natural, modernos projetos de *design* e arquitetura, oferecendo aos clientes espaço agradável para descanso e convivência.

Da mesma forma, a questão da segurança é um ponto que recebe cada vez mais atenção, como é relatado no estudo qualitativo, bem como a operacionalização dos estacionamento. Muitos *shoppings* apresentam sinalizadores da quantidade de vagas disponíveis aos clientes e luzes que indicam a existência de vagas livres. A questão dos estacionamento lotados foi bastante citada na pesquisa quantitativa como uma barreira que faz com que consumidores evitem determinados *shoppings*.

Quando perguntados sobre os motivos para não visitarem *shoppings*, grande parte dos respondentes do estudo quantitativo afirmou que o ambiente não agradável é um empecilho, confirmando a importância da evidência física do setor de serviços. A totalidade dos entrevistados do estudo qualitativo ressaltou a importância de um ambiente agradável, bonito, limpo e seguro como aspectos fundamentais para a estratégia de criação de valor em *shopping center*. Os *shoppings* devem apostar em espaços de descanso, paisagismo elaborado, decoração caprichada e a hospitalidade da hotelaria com o objetivo de manter o consumidor mais tempo no estabelecimento e de socializar com amigos e familiares.

Ainda reiterando os achados de Zeithaml e Bitner (2006), ao referirem-se à importância de envolver o cliente (processos), tal aspecto mostra-se fundamental na estratégia de criação de valor em *shopping centers*, o que também é defendido por Vargo e Lusch (2004). Grande parte dos entrevistados do estudo quantitativo afirmou frequentar *shoppings* por sentirem-se bem atendidos, o que vem ao encontro às informações levantadas no referencial teórico. A análise da pesquisa qualitativa também demonstrou a necessidade de um atendimento cordial, atencioso e principalmente individualizado aos clientes do *shopping*.

Os resultados da pesquisa quantitativa demonstram que os clientes percebem que o *shopping* não se comunica com eles e sentem-se indiferentes em relação ao *feedback* dado pelos *shoppings* em relação às reclamações e sugestões. Quase 60% da amostra considera a interação do *shopping* com o cliente importante/muito importante, mas efetivamente ela não ocorre.

Tal achado vai contra o que defendem Vargo e Lusch (2004) sobre a importância do cliente como coprodutor de serviços e produtor de valor. Os *shoppings* também não executam o que os autores dizem sobre envolver clientes, dialogar e questionar esses consumidores.

Os entrevistados do estudo qualitativo também sugerem como estratégia de criação de valor sempre orientar-se pelas necessidades dos clientes.

Concordando com Vargo e Lusch (2004), que indicam a utilização de uma comunicação integrada de *marketing* para criação de valor, a análise da pesquisa qualitativa também caminha para esse ponto. Os entrevistados sugerem a utilização de campanhas *on-line* e *off-line* para a criação de valor. Para eles, eventos no geral são importantes, desde que satisfaçam as necessidades dos clientes. Promoções envolvendo sorteios já não funcionam mais, o que também pode ser percebido pelas respostas dos entrevistados na pesquisa quantitativa (apenas 21,8% da amostra prefere eventos envolvendo sorteio de prêmios) Grande parte dos clientes de *shopping* não visitam esses estabelecimentos em função específica de eventos (67,3%).

A estratégia de criação de valor em *shopping center* passa pelo aspecto do *mix* de lojas, incluindo nessa questão entretenimento e alimentação. Os resultados da pesquisa qualitativa atestam a prioridade desses aspectos para a geração de valor em *shopping center*, como também Sit e Merrilees (2003), que defendem a importância do entretenimento no *shopping*. Os respondentes da pesquisa quantitativa atestam a importância de entretenimento em *shopping*. Lazer e passear em *shopping* foram consideradas atividades importantes para 44,9% e 43,6% dos entrevistados respectivamente.

Alimentar-se em *shopping centers* também foi um aspecto levantado no referencial teórico. Wang (2003) defende a importância das lojas de alimentação em um *shopping center* bem como a totalidade dos entrevistados do estudo qualitativo. Para os mesmos, o trio alimentação, lazer e serviços será a estratégia fundamental de criação de valor em *shopping centers*, e também a base para a reinvenção desse setor do varejo. Tais informações também vão de encontro às respostas obtidas no estudo quantitativo. Comer foi considerado muito importante por 41% da amostra e importante para 39,7% dos respondentes. Em relação ao item alimentação dentro do *mix* de lojas, 53% dos entrevistados julgaram este item muito importante e 33,3% importante.

Dessa forma, a geração de valor passa pela gastronomia. Os *shoppings* devem investir cada vez mais na gastronomia, oferecendo variadas opções de restaurantes, quiosques e *boulevards* de alimentação. Realizar serviços, ao contrário do que demonstrado no referencial teórico, foi o item considerado menos importante para os entrevistados (32% julgaram pouco importante e nada importante).

Dentre os serviços mais apreciados pelos entrevistados da pesquisa quantitativa vale destacar a importância de serviços públicos como emissão de passaportes, a presença do DETRAN e também a existência de bancos e caixas eletrônicos. A análise da pesquisa qualitativa por sua vez reitera a necessidade de desenvolvimento de serviços variados para a criação de valor no setor.

O comércio digital é sim uma certeza como afirmam Mendonça (2017) e Lima (2009). Grande parte dos entrevistados do estudo quantitativo (91,7%) já realizou compras *on-line* e quase 50% da amostra diminuiu as visitas ao *shopping* com o crescimento do comércio digital. A maior parte da amostra que não realiza compras *on-line* é composta por indivíduos com mais de 50 anos, o que demonstra a necessidade de ações voltadas para clientes mais jovens, aqueles mais familiarizados com o universo digital.

Os itens mais consumidos fisicamente nos *shoppings* são vestuário (94,2%), calçados (86,5%) e acessórios (42,3%). Já os produtos mais comprados via *internet* pelos respondentes são eletro/eletrônico (79%), livros e papelaria (78,3%) e vestuário (60,8%). Aqui se percebe que produtos que exigem a experimentação, como roupas e calçados, ainda são aqueles mais vendidos em *shopping*, já os que não necessitam dessa atividade são os mais comprados via *internet*.

Nota-se, entretanto, que o item vestuário é o terceiro mais comprado via *internet* pela amostra, o que reflete a necessidade de atenção pela administração dos *shoppings*. A análise da pesquisa qualitativa apontou os entrevistados atentos ao mercado digital, mostrando

atenção nesse tipo de comércio, sempre buscando, entretanto, a parceria e harmonia entre o mundo *off-line* e *on-line*. Para eles a experiência de visitar uma loja, um ambiente agradável, sentir o produto que está sendo adquirido é algo importante, o que comprova o que afirmam Wolfinbarger e Gilly (2001) sobre sentir e experimentar produtos.

Os principais empecilhos no consumo digital foram citados na pesquisa qualitativa e quantitativa e referem-se principalmente a aspectos relacionados à segurança, tanto em relação aos meios de pagamento, entrega, troca de produtos, conforme escrevem também Laroche et al. (2005) em seus estudos. As principais vantagens do comércio *on-line* citadas pelos respondentes da pesquisa quantitativa referem-se à grande variedade de opções de pesquisa de produtos e serviços e possibilidade de realizar compras em qualquer lugar, o que também foi citado por Ionita (2014).

Percebe-se que a amostra do estudo quantitativo pouco acessa algum tipo de mídia social de *shopping center* (apenas 16,7%) porém se mostrou aberta a consumir produtos de eventuais plataformas digitais desenvolvidas pelos *shoppings*. Apenas 14,1% dos entrevistados não comprariam via site próprio dos *shoppings*. Concordando com Ionita (2014), o departamento de *marketing* dos *shoppings* enfrenta novas dificuldades e necessita adaptar-se a essa nova realidade na qual a tecnologia e o comportamento do consumidor assumem nova importância e novos padrões. Atestando o que afirma a autora, os novos modelos de negócio terão que trazer conveniência, serviços, variedade e conforto, intensificando a exposição à mídia digital e aos multicanais.

O desenvolvimento de estratégias para criação de valor em *marketing* de *shopping centers* passa pela reinvenção desse modelo de negócio, como atesta o estudo qualitativo. As pesquisas mostraram que atributos do ambiente, *mix* diversificado, ofertas de alimentação e lazer serão fundamentais em *shopping centers*, além de aspectos básicos e importantes como segurança, facilidade de acesso e atenção proporcionada ao consumidor. O comércio digital mostra-se como um novo elemento no varejo e deve ser considerado não como um inimigo, mas como um parceiro de negócios. Esta afirmação foi frequente na pesquisa qualitativa e também é reiterada por Rigby (2011).

Os *shoppings* devem procurar o que existe de melhor nesses dois ambientes. Para Rony Meisler, *CEO* do grupo *Reserva*, de vestuário, e presidente do Núcleo Capitalismo Consciente, atualmente tudo gira ao redor do consumidor, ele tem o poder de pesquisar, desenvolver, e criar produtos. As lojas vão tornar-se pontos de encontro, com convivência, cafés e massagens, por exemplo. Hoje se compra experiência e nela virá o embutido o produto. Os *shoppings* passarão a ser varejistas e não agentes imobiliários (MEISLER, 2018).

Nesse sentido, a criatividade será uma importante ferramenta de *marketing* como afirmam os respondentes do estudo qualitativo. As lojas de *shopping* deverão integrar experiências de compra físicas e virtuais, assumindo, por exemplo, o papel de espaço para experimentação de produtos, ponto de retirada de mercadorias; ambientes não apenas de venda, mas locais de experiência, encantamento e interação com o cliente.

Kotler et al. (2017) afirmam que empresas devem intensificar a criatividade e melhorar a interação com clientes, que podem ficar satisfeitos, sentirem a experiência e o engajamento. A experiência vai além de produtos e serviços. Ela intensifica a interação com o cliente entre as experiências na loja física e no mundo digital. O engajamento, por sua vez, traz a autorrealização do cliente a partir de suas experiências, ansiedade e desejos.

Para reinventarem-se e criar valor, os *shoppings* devem buscar essa experiência e esse engajamento com os seus consumidores. O Quadro 23 resume os principais achados destas pesquisas, relacionando-os com as principais teorias citadas neste estudo:

Quadro 23 – Discussão dos resultados

| Objetivos | Referencial Teórico | Estudo 1 – Pesquisa Quantitativa | Estudo 2 – Pesquisa Qualitativa |
|---|---|---|--|
| Analisar as estratégias e principais instrumentos de <i>marketing</i> que são utilizados no setor de <i>shopping centers</i> para tornarem-se mais eficientes em relação a vendas e fluxo de clientes, gerando valor dentro de seu setor, considerando a competição com o comércio virtual. | a) Zeithaml e Bitner (2006) – Composto de <i>Marketing</i> expandido para serviços b) Las Casas (2012) – <i>Marketing</i> de Serviços c) Vargo e Lusch (2004) – Nova lógica do <i>Marketing</i> | Valorização da Segurança, ambiente atraente e confortável, <i>mix</i> de lojas variado, com muitas opções de alimentação e lazer e facilidade de acesso. Necessidade de maior integração com o cliente. | Reinvenção do <i>shopping</i> , com foco em lazer, serviços, alimentação e experiência. Excelência e personalização no atendimento. Foco nas necessidades do cliente e inovação. |

| | | | |
|---|---|---|--|
| <p>Identificar como o consumidor final de <i>shopping center</i> percebe o valor nesse setor.</p> | <p>a) Vargo e Lusch (2004) – Nova lógica do <i>Marketing</i> b) Ikeda e Oliveira (2005) – Valor</p> | <p>Conforto no ambiente e estacionamento, segurança, opções de alimentação e lazer e variedade de lojas. Bom atendimento e necessidade de mais comunicação com o cliente, mais contato. Falta interação do <i>shopping</i> com o cliente.</p> | <p><i>Shopping</i> como local de experiência e convivência, de passeio, com atributos relacionados a conforto, segurança, variedade de lojas, opções de alimentação e entretenimento.</p> |
| <p>Analisar o impacto do <i>e-commerce</i> para o setor de <i>shopping centers</i>.</p> | <p>a) Lima (2009) – características comércio <i>on-line</i> b) Laroche et al. (2005) – segurança <i>on-line</i> c) Ionita (2014) – varejo <i>on line</i> x varejo <i>off-line</i></p> | <p>Alto impacto do <i>e-commerce</i> inclusive com diminuição de visitas ao <i>shopping</i> em função do consumo digital. Produtos mais consumidos virtualmente ainda são aqueles que não necessitam experimentação.</p> | <p><i>E-commerce</i> é uma realidade ainda não tão marcante, mas que pode caminhar em harmonia com o comércio <i>off-line</i>.</p> |
| <p>Analisar como a seleção do <i>mix</i> de lojas, considerando serviços, alimentação e lazer, bem como o ambiente adequado (mobiliário, paisagismo, iluminação, temperatura ambiente, sonorização, decoração, estacionamento) pode gerar valor ao negócio.</p> | <p>a) Sit, Merrilees (2003) – entretenimento e ambiente b) Wang (2003) - alimentação</p> | <p>Valorização por parte dos consumidores de um <i>mix</i> variado de lojas, com muitas opções de alimentação e lazer. Variedade de serviços não foi considerado um ponto importante. Importância do conforto, limpeza, sinalização e decoração no <i>shopping</i>.</p> | <p>O novo conceito de <i>shopping</i> deve agregar valor com foco em serviços, alimentação e lazer. Ambiente e <i>facilities</i> são itens importantes para geração de valor em <i>shopping center</i>.</p> |

6.1 Limitações

Este estudo apresenta algumas limitações. Pode-se destacar inicialmente o tamanho das amostras: 156 entrevistados na pesquisa quantitativa e quatro entrevistados no estudo qualitativo. Para a obtenção de uma maior profundidade em aspectos de geração de valor em *shopping centers* seria interessante amostras maiores e mais diversificadas, principalmente no tocante à pesquisa quantitativa.

A amostra da pesquisa quantitativa foi na sua maioria formada por mulheres (80,1%), com elevada renda média mensal (47,4% apresenta renda média acima de 10 mil reais) e alta qualificação no que refere-se ao grau de instrução (41% com ensino superior completo e 43,6% com MBA/Pós-Graduação). Percebe-se que pessoas do sexo masculino, de menor renda e menos instruídas educacionalmente acabaram ficando fora da amostra. Sinaliza-se aí uma oportunidade de pesquisas futuras buscando descobrir como esse grupo percebe valor em *shopping center*.

Outra lacuna deste estudo e que poderia ser explorada em pesquisas futuras seria a ótica do lojista no constructo valor em *shopping center*; como ele enxerga e percebe valor neste tipo de varejo. A relação entre comércio digital e *shopping center* também é um assunto escasso, o que gera dúvidas e suposições em relação ao futuro desse relacionamento, ainda mais quando o ser humano está envolvido no contexto, seja no papel de cliente, lojista ou administrador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. **Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name**. New York: The Free Press, 1991.

ABRUDAN, I. N.; PLAIAS, I.; DABIJA, D. C. The relationship among image, satisfaction and loyalty-innovative factor of competitiveness for *shopping centers*. **Amfiteatru Economic**, v. 17 (39), pp. 536-552, 2015.

AIKENS, G. S. Remaking the mall for the digital age. **Retail Property Insights**, v. 20 (1), pp. 24-29, 2013.

AUGÉ, M. **Não lugares: introdução a uma antropologia da super modernidade**. 9ª Ed. Campinas, SP: Papirus, 2012.

BABBIE, E. **Método de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2001.

BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, Briarcliff Manor, v. 9, n. 4, pp. 49-61, 1995.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n. 1, pp. 99-120, 1991.

BEAUCHAMP, M. **The need for retail shopping convenience: an empirical examination on its antecedents and consequences in Mexican-American consumers and white, non-hispanic consumers in United States**. Tese (Doctorship of Philosophy in Marketing) – Department of Marketing, Quantitative Analysis and Business Law, Mississippi State University, Mississippi, 2007.

BENSON, A.; PANFEL, M.; TUBRIDY, M.. U.S *shopping centers*: the shape of things to come: ongoing and recent influences likely to alter the industry in the next dacade. **Retail Property Insights**, v. 17 (3), pp. 25-34, 2010.

BERRY, L.; SEIDERS, K.; GREWAL, D. Understanding service convenience. **Journal of Marketing**, v. 66, n. 3, pp. 1-17, 2002.

BOLETIM FOCUS. ADFVN. Disponível em <<https://br.advfn.com/economia/boletim-focus>> Acesso em 06 jun. 2018.

BOTELHO, R.V. As relações nos shoppings centers: uma pesquisa empírica em um *shopping center* na cidade de Campinas. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Dissertação de Mestrado, São Paulo, 2001.

BRANSKI, R. M. **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRASIL É O 4º PAÍS EM NÚMERO DE USUÁRIOS DE INTERNET. Revista Exame. 03 out. 2017. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/tecnologia/brasil-e-o-4o-pais-em-numero-de-usuarios-de-internet/>> Acesso em 10 nov. 2017.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – uma abordagem baseada em valor. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 2, pp. 360-380, mai./jun. 2012.

CAHILL, D.J. When to use qualitative methods: how about at the midpoint? **Marketing News**, Chicago, Illinois, v. 32, n. 1, pp. 15-17, jan. 1998.

CCP CRIA MARKET PLACE PARA LOJISTAS PARCEIROS. DCI. 11 out. 2017. Disponível em <www.dci.m.br/comercio/ccp-cria-market-place-para-lojistas-parceiros-1.515936> Acesso em 18 out. 2017.

CHILDERS, T.L; CARR, C. L.; PECK, J.; CARSON, S. Hedonic and utilitarian motivations for *on-line* retail shopping behavior. **Journal of Retailing**, n. 77, pp. 511-535, 2001.

CHURCHILL, G.A.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COFF, R. W. The coevolution of rent appropriation and capability development. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 7, pp. 711-733, 2010.

COMO ADAPTAR O VAREJO PARA OS CONSUMIDORES DA GERAÇÃO Z. Sérgio Barbi. O negócio do varejo. 11.nov.2016. Disponível em: <<http://onegociodovarejo.com.br/como-adaptar-o-varejo-para-os-consumidores-da-geracao-Z>> Acesso em 27 jan. 2018.

CONVENIÊNCIA E SERVIÇOS CRESCEM MAIS. Valor Empresas. 28 nov. 2017. Disponível em <<http://mobile.valor.com.br/empresas/5208745/conveniencia-e-servicos-crescem-mais>> Acesso em 02 mar. 2018.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

CUTIAIT, M. **Os tipos de shopping center**. 11 jan. 2017. Disponível em <<http://www.linkedin.com/pulse/os-tipos-de-shipping-centers-michel-cutait>>. Acesso em 13 jan. 2017.

_____. **O varejo precisa mudar**. 27 jan. 2017. Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/o-varejo-precisa-mudar-michael-cutait>> Acesso em 03 fev. 2018.

DAWSON, J.A. **Shopping center development**. Londres: Longman Group Limited, 1983.

DOWNIE, M. L; FISHER, P.; WILLIAMSON, C. **Managing tenant mix in shopping centers in the United Kingdom**. Northumbria University, Newcastle upon Tyne, set. 2002.

EBIT. **Webshoppers** – 36ª edição. 2017. Disponível em <https://www.ebit.com.br/webshoppers/download?pathFile=D%3A%5CEbit%5CSites%5Cwww.ebit.com.br%5CPDF_WS%5C36.webshoppers_2017.pdf&fileName=Webshoppers_36.pdf> Acesso em 18 fev. 2018.

EUROMONITOR. **Passport** - The reinvention of the mall: how shopping centres are adapting to global buying habits. Base de Dados Euromonitor International, jan. 2016.

FANTONI, R.; HOEFEL, F.; MAZZAROLO, M. **The future of the shopping mall**. McKinsey&Company. Novembro, 2014. Disponível em <<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-the-shopping-mall>> Acesso em 27 set. 2018.

FIDELIX, A.; GONÇALVES, G.; MOLEDO, J. C. *Shopping centers* e a competitividade. **Revista Terceiro Setor & Gestão**, v. 10, n. 1, pp. 48-55, 2016.

FLUXO DE PESSOAS EM SHOPPINGS CRESCER 1,5% EM 2017. Maisfluxo. 12 jan. 2018. Disponível em <<http://www.maisfluxo.com.br/index.php/pt-br/ver-indices-mais-antigos/262-iflux-dezembro-2017>>. Acesso em 01.mar.2018.

FRASQUET, M; VALLET, M.T. Los factores clave en la gestión estratégica de centros comerciales: una investigación empírica. **Boletín Económico ICE - Información Comercial Española**, v. 2707, 2001.

FUTURO DOS SHOPPINGS CENTERS: UM NOVO PAPEL NA VIDA DAS PESSOAS. Places for us. 01 ago. 2017. Disponível em <<http://www.placesforus.com.br/shopping-centers-um-novo-papel-na-vida-das-pessoas/>> Acesso em 02 jan. 2018.

GALÃO, F. P.; DE MELLO, L. A. M. H.; CRESCITELLI, E.; BACCARO, T. A. Planejamento de comunicação: um estudo no Catuai *Shopping center*. **XIII Semead**. São Paulo, 2010.

GALE, B. T. **Gerenciando o valor do cliente**: criando qualidade e serviços que os clientes podem ver. São Paulo: Pioneira, 1996.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, pp. 57-63, mar./abr. 1995.

GRAHAM, E. The call of the mall. **Wall Street Journal**, New York, may,1988.

GRASSIOTO, M. L. F.; JUNKER, A.G. Reflexões sobre aspectos da sustentabilidade em *shopping center*. **10ª Conferência Internacional do LARES**. São Paulo, set. 2010.

HAIR, J.F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAUSER, J.R.; CLAUSING, D. The house of quality. **Harvard Business Review**, v. 66, pp. 63-73, 1988.

HAYNES, J.; TALPADE, S. Does entertainment draw shoppers? The effects of entertainment centres on shopping behavior in malls. **Journal of Shopping center Research**. v. 3, n. 2, pp. 29-48, 1996.

HINES, M. A. **Shopping center development and investment**. 2ªed. New York: Wiley, 1988.

HOFFMAN, K.D.; BATESON, J.E.G. **Princípios de marketing de serviços** – conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HOLBROOK, M. B. **Consumer value: a framework for analysis and research**. New York: Routledge, 1999.

HOWARD, G.J. The evolution of the planned *shopping center* in suburb and city. **Journal of the American Planning Association**, v. 51 (4), pp. 449-46, 1985.

ICSC – International Council of *Shopping centers*. **Marketing**. São Paulo: ABRASCE, 2009.

IKEDA, A. A.; OLIVEIRA, T. M. O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, 2005. Disponível em <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=401137445010>> Acesso em 27 jan. 2018.

INTERNET WORLD STATS, **Usage and Population Statistic**. Disponível em <<https://internetworldstats.com/south.htm>> Acesso em 02 mar. 2018.

IONITA, I. M. New technologies impact in nowadays *shopping centers* marketing. **International Journal of Economic Practices and Theories**, v. 5, n. 5, pp. 936-942, 2014.

_____. Challenges of marketing in today's management of *shopping center*. **Proceedings of the 12° European Conference on Management, Leadership and Governance**, 2016. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Sarah_Mueller23/publication/309858699_Demography_Management_in_industry_40_First_Results_of_a_Qualitative_Study/links/58258fe308aeebc4f8a19ac4/Demography-Management-in-Industry-40-first-Results-of-a-Qualitative-Study.pdf#page=297> Acesso em 26 jan. 2018.

JENNINGS, L. The retail revolution, **Nation's Restaurant News**, v. 47, n. 16, pp. 1-12, 2013.

KAHLE, L.; BEATTY, S.; HOMER, P. Alternative measurement approaches to consumer values: the list of values (LOV) and values and life style (VALS). **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 13, n. 3, pp. 405-409, dez. 1986.

KAYO, E.; FAMÁ, R. A estrutura de capital de risco das empresas tangível-intensivas e intangível –intensivas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v. 39, n. 2, pp. 164-176, abr/mai/jun. 2004.

KAYO, E.; KIMURA, H.; MARTIN, D. M. L.; NAKAMURA, W. T. Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, Curitiba, jul./set. 2006.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAROCHE, M.; YANG, Z.; MCDUGALL, G. H. G.; BERGERON, J. Internet versus brick-and-mortar retailers: an investigation into intangibility and its consequences. **Journal of Retailing**, v. 81, n. 4, pp. 251-267, 2005.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LEHTINEN, U.; LEHTINEN, J.R. **Service quality**: a study of quality dimensions. Working Paper, unpublished. Helsinki, Finland: Service Management Institute, 1982. Disponível em <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-46-num-4-ano-2006-nid-44794>> Acesso em 26 jan. 2018.

LEV, B. **Intagibles**: management, measurement, and reporting. Washington: Brookings Institution, 2001.

LEVY, M.; WEITZ, B. **Retailing management**. 3ª Ed. USA: McGraw-Hill, 1998.

LIMA, C. P. B. A necessidade de conveniência no varejo: um estudo sobre o comportamento de consumo nos formatos de *shopping center* e varejo eletrônico. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2009.

LOVELOCK, C. H. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, n. 47, pp. 9-20, 1983.

LOVELOCK, C. H.; WRIGHT, L. **Serviços**: marketing e gestão. 1ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARINHO, L. A. **Tendência para os shoppings, “food is the new fashion”**. 16 mar. 2017. [Blog Internet]. Disponível em <<http://www.marinhonoblog.blogspot.com.br>> Acesso em 02 mar. 2018.

MAZZON, J. A. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MEGUIS, T. R. B.; CASTRO, C. A. T. O *Shopping center* como espaço de lazer: o caso do Pátio Belém. **Revista Brasileira de Estudos do Lazer**, Belo Horizonte. v. 2, n. 2, pp. 135-160, maio/ago. 2015.

MEISLER, R. A morte do e-commerce. **Varejo ESPM** [Blog Internet]. Fev. 2018. Disponível em <<http://varejo.espm.br/2017/a-morte-do-e-commerce>> Acesso em 15 fev. 2018.

MENDONÇA, C. O impacto da transformação digital nas lojas físicas segundo o varejo. **Portal no Varejo** [Blog Internet]. Out. 2017. Disponível em <<http://portalnovarejo.com.br/2017/10/03/impacto-transformacao-digital-lojas-fisicas-segundo-varejo/amp/>>. Acesso em 27 jan. 2018.

MEYER, C.S; SCHWAGER, A. Understanding Customer Experience. **Harvard Business Review**, v. 85 (2), pp. 117-126, 2007.

MOACYR, G. B. *Shopping centers*: atualidade brasileira da tendência mundial. 1997. Disponível em <<http://www.senac.br/INFORMATIVO/BTS/232/boltec232e.htm>> Acesso em 10 jan. 2018.

MOVIMENTAÇÃO E VENDAS EM SHOPPING FECHAM 2017 EM ALTA. [Blog Internet]. Portal no Varejo. 01 fev. 2018. Disponível em <<http://www.portalnovarejo.com.br/2018/01/30/movimentacao-e-vendas-shopping-alta-2017/>> Acesso em 01 mar. 2018.

MUNUERA, J. L.; CUESTAS, P. J. Factores de atracción de los centros comerciales en España. **Información Comercial Española - Revista de economía**, n. 828, 2006.

NELSON, A.J; BILLINGSLEY, A. The New Urban Frontier. **Retail Property Insights**, v. 19, n. 3, pp. 24-30, sept. 2012.

NORMANN, R; RAMIREZ, R. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. **Harvard Business Review**, v. 71, pp. 65-77, 1993.

O VAREJO E A FORÇA DO NOVO CLIENTE. 02 mar 2016. Disponível em <<https://www.friedman.com.br/blog/artigos/117/o-varejo-e-a-forca-do-novo-cliente>> Acesso em 02 mar. 2018.

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, pp. 41–50, 1985.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, E.W.W; SEMPREBOM. E; PETROLL, M. M; ROCHA, R.A. A influência da qualidade percebida no Brand Equity e o papel mediador da atitude à marca no contexto de *shopping center*. **VII Encontro de Marketing da Anpad**. Belo Horizonte, MG, maio, 2016. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Elder_Semprebom/publication/304806922_A_influencia_da_Qualidade_Percebida_no_Brand_Equity_e_o_Papel_Mediador_da_Atitude_a_Marca_no_Contexto_de_Shopping_Centers?links/577bba7e08ae355e74f160cf.pdf> Acesso em 03.jan. 2018.

PERRAULT, J.W; McCARTHY, E.J. **Princípios de Marketing**. 13.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unrevealing the resource-based tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, n. 4, pp. 309-323, 2003.

PINTO, S. C. M. **Estratégia e competitividade no varejo**: a análise do setor de grandes shoppings centers na cidade de Salvador, Bahia. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador – Unifacs, 2008.

PORRAL, C. C.; DOPICO, D. C. Estudio exploratorio sobre los factores de atracción de centros comerciales: una aproximación al consumidor español. **Ciência ergo-sum**, v. 20 (2), pp. 107-120, 2013.

PRAHALD, C.K. The co-creation of value. **Journal of Marketing**, v. 68 (1), 2004.

RICHINS, M. L. Valuing things: the public and private meaning of possessions. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 21, pp. 504-521, dez. 1994.

RIGBY, D. The future of Shopping. **Harvard Business Review**, v. 89 (12), pp. 64-75, 2011.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: Free Pass, 1973.

SALVADOR, A. B.; IKEDA, A. A. Big data na gestão de crise de marca: um ensaio exploratório. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, v. 5, n. 1, pp. 3-14, 2016.

SAMPIERI, H.; COLLADO C. F.; BAPTISTA, L. **Metodologia de pesquisa**. 5.ed – Porto Alegre: Penso, 2013.

SASSER, W. E.; OLSON, R. P.; WYCKOFF, D. D. **Management of service operations: text and cases**. Boston: Allyn & Bacon, 1978.

SAWHNEY, M; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47 (3), pp. 75-81, 2006.

SHIM, S.; EASTLICK, M. A. The hierarchical influence of personal value on mal shopping attitude and behaviour. **Jornal of Retailing**, v. 74, n.1, pp. 139-160, 1998.

SHOPPINGS ADOTAM NOVO PERFIL. Tribuna do Norte. 21 jan. 2018. Disponível em <<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/shoppings-adotam-novo-perfil/402962>> Acesso em 02 mar. 2018.

SHOPPINGS APOIAM GRAFITES NAS RUAS, PLANTIO DE ÁRVORES E VIGILÂNCIA NAS RUAS DE SÃO PAULO. Folha de São Paulo *on-line*. 24 set. 2017. Disponível em <<http://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:63/8410249317416960>> Acesso em 23 jan. 2018.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª Ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIT, J; MERRILEES, B; BIRCH, D. Entertainment-seeking shopping centre patrons: the missing segments. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v.31(2), pp.80-94, 2003.

SLONGO, L. A; MEIRA, P. R. **De templo do consumo a templo de lazer: o shopping center como um provedor de lazer e entretenimento para seus clientes**. ENANPAD, 1998.

SMITH, P.; BURNS, D. Atmospheric and retail environments: the case of the power aisle. **International Journal of Retail and Distribution Management**, v. 24, n. 1, 1996.

SUDJIC, D. **The third megacities lecture: identity in the city.** 1999 Disponível em <<http://www.rice.edu/projects/RDA/programs>> Acesso em 27 jan. 2018.

TEDESCHI, H. **Planejando um shopping center: do estudo de mercado até as implantações pré-operacionais.** 1ª Ed. Rio de Janeiro: Albatroz, 2017.

THE, C. C.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Marcas, patentes e criação de valor. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 1, pp. 86-106, 2008.

THOMAS, J.; GUPTA, R. Marketing Theory and practice: evolving through turbulent times. **Global Business Review**, v. 6, n. 1, pp. 95-112, 2005.

TUNCER, D.; ALKIBAY, S.; HOSGOR, S. Turkish *Shopping center* and a research on the reasons for their attraction. **International Congress Marketing Trends**. Venice, 17-19 jan. 2008.

VAREJO CRESCE 6% EM 2017 E PREVISÃO É CRESCER MAIS EM 2018, APONTA ALSHOP. 26 dez. 2017. Folha de São Paulo *on-line*, Mercado. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/12/1946095-varejo-estima-faturar-em-2018-o-mesmo-que-antes-da-crise-diz-alshop.shtml>> Acesso em 01 mar. 2018.

VARGO, S.; LUSCH, R. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, n. 68, pp. 01-17, jan. 2004.

VAZ, C. A. **Os 8Ps do marketing digital: o guia estratégico do marketing digital.** São Paulo: Novatec, 8ª Reimpressão, 2017.

VENDAS DOS SHOPPINGS DEVEM CRESCER 6% EM 2018. Diário do Comércio, 30 jan. 2018. Disponível em <<https://dcomercio.com.br/categoria/negocios/vendas-dos-shoppings-devem-crescer-6-em-2018>> Acesso em 04 fev. 2018.

VIEIRA, V. A.; TIBÓIA, F. Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n. 2, Curitiba, Abr/Jun, 2005.

WAKEFIELD, K.; BAKER, J. Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response. **Journal of Retailing**. v. 74, n. 4, pp. 515-539, 1998.

WANG, C.T.C. **An empirical analysis of the retail tenant mix of general shopping centers in Hong Kong.** Universidade de Hong Kong. Dissertação de Mestrado, mar.2003.

WOLFINBARGER, Mary; GILLY, Mary C. Shopping *on-line* for freedom, control and fun. **California Management Review**, v. 43, n. 2, p. 34-55, 2001.

WOODRUFF, R. B. Consumer value: the next source of competitive advantage. **Journal of Academy of Marketing Science**, Coral Gables, v. 25, n. 2, 1997.

ZEITHAML, V. A. Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, pp. 02-22, 1998.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2006.

ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** Porto Alegre: Bookman, 2014.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa quantitativa

Seção 1

1 – Selecione seu sexo:

Masculino ()

Feminino ()

2 – Qual a sua idade?

3 – Selecione seu estado civil:

Solteiro(a) ()

Casado(a) ou União estável ()

Divorciado(a) ()

Viúvo(a)

4 – Possui filhos?

Sim ()

Não ()

5 – Reside em qual região?

Capital ()

Região Metropolitana ()

Interior ()

Litoral ()

6 – Selecione seu grau de escolaridade:

Fundamental incompleto (de 1º a 8º série incompleto)

Fundamental completo

Médio incompleto (1º não 3º colegial incompleto)

Médio completo

Superior incompleto

Superior completo

MBA/Pós-Graduação

Mestrado/Doutorado

Não sei informar

7 – Qual o seu rendimento domiciliar mensal? (Soma de todos os rendimentos de todos os moradores de sua casa por mês).

Menos de R\$ 1.500,00

De R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000,00

De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00

De R\$ 5.001,00 a R\$ 7.500,00

De R\$ 7.501,00 a R\$ 10.000,00

De R\$ 10.001,00 a R\$ 15.000,00

Acima de R\$ 15.000,00

Prefiro não responder

8 – Com que frequência você costuma visitar *shopping centers*?

Todos os dias

1 vez na semana

2 vezes ao mês

1 vez ao mês

Menos de uma vez ao mês

Nunca vou ao *shopping*

Seção 2 – Frequência/hábitos *shopping center*

1 – Você costuma visitar *shopping centers* em quais dias da semana?

Dias úteis

Finais de semana e/ou feriados

Dias uteis e finais de semana e/ou feriados

2 – Como você escolhe o *shopping* que quer visitar? (aqui pode marcar mais de uma opção)

Escolho o *shopping* próximo ao meu trabalho.

Escolho o *shopping* próximo a minha residência.

Escolho o *shopping* que mais gosto, independente da localização.

Escolho o *shopping* mais próximo do local que eu estiver.

3 – Qual a importância desses itens quando você frequenta *shopping center*? (responda utilizando a escala muito importante, importante, indiferente, pouco importante e não é importante).

Comprar em lojas físicas.

Realizar atividades de lazer.

Comer.

Realizar algum tipo de serviço.

Passear com amigos ou familiares.

Pesquisar preços.

Testar ou pesquisar produtos/serviços.

4 – Ao visitar *shopping centers*, qual a importância que você dá a cada um dos itens abaixo? (responda utilizando a escala muito importante, importante, indiferente, pouco importante e não é importante).

Localização

Facilidade de acesso

Estacionamento (quantidade de vagas, limpeza, sinalização)

Preços

Atendimento dos funcionários do *shopping*

Interação do *shopping* com clientes (balcão de informações, atendimento ao cliente, comunicação via mídias digitais e sociais)

Diversidade de lojas

Opções de lojas âncora (lojas de departamento)

Diversidade de serviços

Opções de alimentação

Exposições e eventos em geral (recreativos e culturais)

Segurança

Sinalização dentro do *shopping*

Decoração do *shopping* (mobiliário e paisagismo)

Conforto no ambiente (iluminação, ar condicionado, som ambiente, aroma)

Relacionamento com a comunidade (eventos, parcerias)

Circulação nos corredores

5 - Assinale seu grau de concordância/discordância em relação às afirmações: (utilize a escala concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo e nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente).

Escolho um *shopping center* pois me sinto parte daquele lugar.

Sou respeitado e bem atendido no *shopping* que frequento.

Gosto do “astral” do *shopping* que frequento.

Identifico-me com as pessoas que frequentam o *shopping* que eu vou.

6 – Qual o grau de importância nos itens abaixo que fazem com que você evite de ir ao *shopping center* (responda utilizando a escala muito importante, importante, indiferente, pouco importante e não é importante).

Difícil acesso

Estacionamento lotado

Shopping lotado

Falta de tempo

Poucas opções de lojas

Poucas opções de serviços

Poucas opções de alimentação

Segurança

Poucas opções de lazer

Falta de segurança

Mau atendimento dos funcionários do *shopping*

Preço dos produtos e serviços

Ambiente não agradável

7 – Que tipos de produtos você costuma comprar no *shopping center*? (aqui você pode marcar mais de uma opção).

Vestuário

Calçados

Acessórios (joias, bijuterias, bolsas)

Maquiagem/artigos de beleza

Artigos esportivos

Eletro/eletrônicos

Telefonia celular

Livraria/papelaria
Brinquedos
Utensílios domésticos
Artigos de decoração
Cama/mesa/banho

8 – Qual a importância desses serviços/lojas em um *shopping center*? (responda utilizando a escala muito importante, importante, indiferente, pouco importante e não é importante).

Fraldário/lactário
Espaço de recreação infantil
Conserto de roupas, calçados, joias e bijuteria
Cabelereiro/barbeiro/*spa*
Banco/caixa eletrônico
Agência de turismo
Lotérica
Pet Shop
Gráfica expressa
Massagem *express*
Casa de câmbio
Lavanderia
Academia
Repartição pública (emissão de passaporte, *Detran*)
Espaço para trabalhar, estudar (*coworking*)

9 – Você visita o *shopping center* exclusivamente em função de algum evento especial (exposição, evento cultural e para crianças, eventos recreativos, decoração natalina, eventos sazonais)?

Sim ()

Não ()

10- Quais tipos de eventos/atividades você mais gosta de ver no *shopping center*? (aqui você pode marcar mais de uma opção).

Evento de Natal

Exposições culturais

Eventos recreativos para adultos (feiras, eventos junto à comunidade, eventos esportivos)

Shows musicais

Promoções envolvendo prêmios em datas comemorativas (como dia das mães, pais, namorados)

Não gosto de eventos/atividades.

11 – Assinale seu grau de concordância/discordância em relação à comunicação dos *shopping centers* com seus clientes (utilize a escala concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo e nem discordo, discordo parcialmente e discordo totalmente).

Quando vou ao *shopping* presto atenção aos materiais de comunicação espalhados pelo *shopping* sobre as campanhas que estão acontecendo (cartazes, adesivos, *banners*).

O *shopping* se comunica comigo sobre suas promoções e eventos.

Recebo *e-mail* do *shopping* sobre promoções, eventos e novidades.

Ao entrar em contato com o *shopping* através de um canal de comunicação sempre sou atendida e recebo respostas adequadas sobre minhas reclamações e sugestões.

As sugestões e reclamações dos clientes são consideradas importantes e são implementadas pelos *shoppings*.

12 – Em relação ao ambiente do *shopping center* como um todo, qual a importância desses itens? (responda utilizando a escala muito importante, importante, indiferente, pouco importante e não é importante).

Sinalização interna

Sinalização externa

Sinalização estacionamento

Limpeza

Mobiliário da praça de alimentação e geral

Paisagismo

Fachada

Temperatura ambiente

Som ambiente

Perfume do ambiente

Iluminação

Espaço de circulação

13 – Você segue algum *shopping* nas mídias sociais (*Facebook, Instagram*)?

Sim ()

Não ()

14 – Se as lojas do *shopping* comercializassem seus produtos pela *internet* através de um site do próprio *shopping*, você compraria?

Sim ()

Não ()

Talvez ()

15 – Você compra produtos pela *internet*?

Sim () Não ()

Seção 3 – Utiliza *e-commerce*

1 – Ao comprar produtos via *internet*, sua frequência de visitas ao *shopping* diminuiu?

Sim ()

Não ()

2 – Quais produtos você já comprou pela *internet*? (aqui você pode marcar mais de uma opção).

Peças de vestuário

Calçados

Acessórios (joias, bijuteria, bolsas, etc)

Maquiagem/artigos de beleza

Artigos esportivos

Eleto/eletrônicos
Telefonia celular
Livros/papelaria
Brinquedos
Utensílios domésticos
Artigos de decoração
Cama/mesa/banho

3 – Qual a frequência que você costuma comprar produtos pela *internet*?

Todos os dias
1 vez na semana
2 vezes ao mês
1 vez ao mês
Menos de uma vez ao mês

4 – Em relação ao comércio *on-line*, escolha o grau de importância de cada item (responda utilizando a escala muito importante, importante, indiferente, pouco importante e não é importante).

Comodidade em realizar compras de qualquer lugar e em qualquer horário.
Grande número de opções de pesquisa de produtos e preços com rapidez e agilidade.
Agilidade e rapidez na entrega.
Não gostar da insistência dos vendedores em lojas físicas.
Possibilidade de adquirir produtos de qualquer lugar do mundo.
Melhores preços e formas de pagamento.

Seção 4 – Responder quem não utiliza *e-commerce*

1 – Escolha os itens que impactam em sua decisão de não comprar pela *internet* (aqui você pode marcar mais de uma opção).

Sinto-me inseguro em relação aos meios de pagamento.
Sinto-me inseguro em relação a entrega dos produtos.
Sinto-me inseguro em relação a política de trocas e devolução de mercadorias.
Prefiro experimentar, manusear e sentir os produtos que estou comprando.
Não tenho com quem reclamar se tiver algum problema em relação à mercadoria.

APÊNDICE B – Roteiro de perguntas da entrevista qualitativa

As perguntas estão organizadas de acordo com os objetivos:

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

***QUESTIONÁRIO – ANÁLISE QUALITATIVA - EXECUTIVOS DO SEGMENTO DE SHOPPING CENTER**

1 – Comércio *on-line* X comércio *off-line*

- 1.1 – Como você enxerga a evolução e a presença do comércio *on-line* no cenário do varejo?
- 1.2 – Como os *shoppings* estão se preparando para atuar nesse cenário de concorrência com o *e-commerce*?
- 1.3 – Como integrar comércio *on-line* e *off-line* de forma harmônica?
- 1.4 – Qual o formato ideal dos *shoppings* para manterem-se como negócios de sucesso?

2 – Avaliação do *mix de lojas*

- 2.1 – Na sua opinião, como deveria ser realizada a seleção ideal de lojas para a composição do *mix de lojas* de um *shopping*?
- 2.2 – Qual a importância dos serviços e do lazer nos *shoppings*? E da alimentação?

3 – Elementos de Comunicação, atendimento e ambiente

- 3.1 – Em relação à comunicação, qual é a melhor forma para o *shopping* se comunicar com seu cliente de forma efetiva e eficaz?
- 3.2 – É importante para os *shoppings* realizarem algum tipo de ação junto à sua comunidade?
- 3.3 – Em relação a eventos e promoções, quais atividades se mostram mais eficientes e quais as principais tendências no setor?
- 3.4 – Qual a importância do ambiente (decoração, paisagismo, sinalização, arquitetura) para os *shopping centers*?
- 3.5 – Qual o impacto da segurança, estacionamentos e atendimento no negócio *shopping center*?

4 – Criação de valor em *shopping center*

- 4.1 – Quais os principais desafios que os *shoppings* enfrentam atualmente para criar valor ao seu negócio?

4.2 – Como é atualmente a relação dos *shoppings* com seus clientes? É importante para os *shoppings* praticarem algum tipo de *marketing* de relacionamento?

4.3 – Qual o futuro que você enxerga no negócio *shopping center*? O que fazer para se manter atual e sempre inovando?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O presente termo refere-se a um convite a participação do Sr. _____ a participar como sujeito do projeto de pesquisa intitulado “UM ESTUDO SOBRE CRIAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE VALOR EM *MARKETING PARA SHOPPING CENTERS*”. O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar e identificar os pontos principais para a criação de valor no segmento de *shoppings centers*. A pesquisa será realizada pelo pesquisador do curso de pós-graduação stricto sensu em administração da PUC-SP.

No estudo sua identidade será mantida em sigilo ou publicada com prévia e expressa autorização. Os riscos da pesquisa são praticamente nulos e os benefícios pela participação da pesquisa são de contribuição para o estudo do sobre o mercado de *shoppings centers* no Brasil. Não haverá nenhuma forma de pagamento pela participação do estudo.

Os resultados da pesquisa serão apresentados em Agosto de 2018 e deverão ser publicados e apresentados em eventos científicos. Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação. Uma via original deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você. Ao término da pesquisa será realizada uma devolutiva os resultados para os sujeitos envolvidos na mesma. Caso haja alguma dúvida, os contatos do pesquisador responsável pelo estudo, Patricia Betina Grinberg, RG 9.567.849-9 são (11) 99187-4330 ou titagrין@uol.com.br

Assim, se o Sr. Aceitar o convite para participar da pesquisa, por favor, preencha os espaços abaixo:

Eu, _____, RG _____, fui devidamente esclarecido do projeto de pesquisa acima citado e aceito o convite para participar.

_____, _____ de 2018.

Assinatura do Sujeito da pesquisa

Assinatura do responsável pela pesquisa

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

1 – Luiz Alberto Marinho, diretor da empresa *GSMalls*. Data da entrevista: 05/05/18 – Duração 1h06m.

Como você enxerga a evolução e a presença do comércio *on-line* no Brasil?

Está ocorrendo uma aceleração muito grande nos últimos tempos. Nunca colocamos essa ameaça do *e-commerce* como uma prioridade para os nosso *shopping* e nosso trabalho, por que de fato 3% a 4% que era a penetração, dependendo da fonte, do *e-commerce* no varejo total, isso acabava não aparecendo. O percentual de consumidores que compravam *on-line* era de 10%, 14% e isso não atrapalhava tanto. As pesquisas desse ano mostram percentuais mais elevados. Nos últimos três meses, os clientes de *shopping* que compraram *on-line* está por volta de 50%, e os segmentos hoje são calçados e roupas, antes era concentrado em livros, informática, celulares e hoje não, temos calçados, roupas, beleza, e isso atrapalha bastante. Isso obriga o *shopping center* a se posicionar nesse novo universo.

Por outro lado, temos no Brasil o problema grave que é a questão da última milha, temos o monopólio do correio para entrega e a gente sabe que não funciona, por isso que as marcas vão investir muito na loja física como ponto de distribuição. Há um tempo, quatro ou cinco semanas atrás, estava em um evento aonde o Fred Trajano, do *Magazine Luiza*, falou que ele pretende aumentar a participação das vendas *on-line* da loja, mas pretende também aumentar o número de lojas físicas, que serão, ele criou um termo bem interessante, o que ele definiu de *Shopable Distribution Centers*, centros de distribuição, mas nos quais também pode-se fazer compras. Parece que muitas empresas estão andando nessa direção, fazer com que você retire a compra na própria loja física.

Várias lojas tem isso, *Centauro*, *C&A*; *Riachuelo* vai fazer. As pessoas tem medo e o medo tem procedência, em função do péssimo serviço da logística, do correio, da entrega; com quem eu vou reclamar? Isso vai obrigar o *shopping* a sentar na mesa para negociar. A *Fast Shop* vai querer fazer isso, retirar o produto na loja, e o *shopping* tem a questão do aluguel proporcional, é uma questão de renegociar mesmo. Na medida em que a loja vira um centro de entrega de produtos, você tem uma nova conta a ser feita pelo *shopping center* e pelo varejista.

Como você acha que o *shopping center* pode integrar o comércio *on line* e *off line*?

É o que eu respondi, de forma harmônica.

Em relação à *internet*, qual seria o formato ideal dos *shopping centers* para continuarem se mantendo firme nesse negocio de sucesso?

Como falei agora, tem algumas empresas que estão estudando e investindo no *Market Place*, tenho uma cautela sobre isso. Eu não tenho convicção de que o *Market Place* operado pelos *shoppings* tenha chance de ser bem sucedido, como é pela B2W, ou *Amazon*, ou quem quer que seja. Parece que o melhor é fazer uso desse espaço físico que as pessoas vão, que é seguro, que as pessoas param o carro, as pessoas gostam de ir e fazer esse espaço como segundo ponto de retirada, que faça sentido para lojista e *shopping center*. Nesse ponto tem a transição que vai acontecer e ainda não temos a resposta.

Como você acha que deva ser realizado a seleção ideal de lojas para a composição do *mix de lojas ideal*?

Achei ótimo você ter usado a palavra ideal, pois existe o mundo real e o ideal. O ideal é aquele que atenda as demandas do consumidor, as demandas são por mais serviço, entretenimento, alimentação. Tem um estudo da *JBL* que diz que vai crescer o percentual de lojas de alimentação em *shopping centers* do mundo todo e isso faz todo o sentido. Só que um restaurante não paga a mesma quantia, não traz a mesma receita que uma loja satélite, uma loja de moda. O cinema é um espaço enorme e não traz essa receita, além disso, esta enfrentando agora a concorrência com o *streaming*, *Netflix*. O *mix* ideal é aquele que caminha na direção de compras serviço, entretenimento, alimentação, socialização. O *mix* ideal caminha nesse sentido. Outro ponto importante é que o varejo começa a consolidar uma tendência que se chama multipolarização.

Você tem o caminho da diferenciação, que são aquelas lojas que oferecem uma experiência bacana e alta diferenciação; você tem o caminho do valor, que são pessoas que querem comprar produtos mais em conta como, você vê a loja japonesa *Daiso* crescendo rapidamente, que as pessoas vão bastante, e a própria *C&A*, *Riachuelo*, lojas de *fast fashion* nacional canibalizando marcas de moda, pois elas têm preço e qualidade boa. Também aparecem os serviços como algo importante. Os lojistas de menor porte não tem condição de oferecer uma diferenciação na altura dessas redes, nem valor nesse sentido. Temos um risco real nos próximos cinco anos de perder uma parte das nossas lojas satélites. Outro desafio do *mix* ideal é ter operações capazes de oferecer experiência diferenciada, valor ou serviços.

No meio do caminho tem lojista que não apresentam essas características, mas que conseguem pagar o aluguel. Dai volta aquele assunto da velocidade de transição e dos custos envolvidos nisso.

Comunicação, ambiente, atendimento, como você enxerga isso nos *shoppings* atualmente? Qual a melhor forma do *shopping center* se comunicar com seu cliente de forma efetiva e eficiente?

Apenas 20% das vendas totais de um *shopping center* passam por um balcão de trocas de promoção e a base de clientes que participa é pequena, quando é 3% é muito. *Shoppings* usam promoção regularmente, mas isso não traz efetividade. Eventos são importantes para atrair fluxo. Os eventos devem ser relevantes, mas o que é relevante para mim pode não ser para você. O desafio do *shopping center* em termos de *marketing* é compreender os *clusters* que habitam o *shopping* e criar promoções que dialoguem com esse público. O público do *shopping* de longe parece a mesma coisa, mas de perto são públicos diferenciados.

Uma vez dentro do *shopping* as estratégias de conversão devem ser feitas junto com as lojas. Levar clientes para dentro das lojas, isso é importante. Um cliente nosso, há muito tempo, fez um evento de “bailinho de carnaval”, mas não acontecia nada com as lojas. Criamos então uma promoção aonde as crianças ganhavam um *kit* de confete e serpentina e retiravam nas lojas de produtos infantis. Dai você começa a criar uma relação com a loja, gerando uma taxa de conversão. No futuro, a comunicação idealmente vai ser dirigida, personalizada, que eu mando para o Luiz, para a Patrícia, não para todos.

O que você acha desse tipo de ação junto à comunidade?

Eu vejo ações de comunidade como ações isoladas, têm mais a ver com o *branding* do que estratégia voltada à comunidade. Essa percepção ainda não está consolidada, não está clara. Os *shoppings* ainda vivem a ilusão que trabalham com *marketing* de massa, e isso é um problema, por que o *shopping* tem lógica de massa, porém, não usa *marketing* de massa. A lembrança de campanha de *shopping* é nula, tem que fazer um *marketing* de comunidade, de vizinhança, mas de forma bem feita.

O *shopping* Rio Sul, no Rio de Janeiro, pegou os usuários do fraldário e criou uma comunidade chamada *Carioquinhas*, aí você tem uma relação para uma comunidade, pessoas unidas por algo em comum, que são mães de crianças de 0 a 3 anos, este é um exemplo de *marketing* de comunidade, mas isso é uma exceção. Às vezes os *releases* criam e usam expressões que não são realidade. Usa-se logica de massa, não respeita-se o fato de o *shopping* ser formado por pequenas comunidades.

O *marketing* está meio parado no tempo. Existe o *marketing* relevante e o *marketing* placebo. Coloca-se um sorteio, uma música na praça, que é para o lojista ficar feliz. Não tem efeito na saúde do empreendimento como um todo, não tem mensuração.

Em relação à parte operacional, paisagismo, decoração, segurança, arquitetura, qual a importância disso nos *shoppings*?

Muito importante, começa desde estacionamento, passando por paisagismo, *pelos lounges*, banheiros, tudo é importante. Algumas redes vêm buscando inspiração na hotelaria, não só no ambiente, mas também no atendimento, *wi-fi*. Algumas pessoas vão trabalhar, estudar no *shopping* e o *shopping* não tem espaço para isso. O *shopping Rio Mar*, em Recife, criou espaços de *coworking* em locais de lojas vazias. O ambiente é muito importante. Alguns *shoppings* vão morrer sim, principalmente nos EUA, por exemplo, pois não se atualizaram. Lá eles tem 1400 *malls*.

No Brasil existem situações específicas de mercado, já que tivemos uma concentração muito grande de mercado nos últimos anos. De 1966 a 2006, em 40 anos, construímos 251 *shoppings* no Brasil, nos anos seguintes, mais 200 unidades. A concentração foi grande, nem sempre levando em consideração a demanda, por isso alguns *shoppings* isolados podem vir a fechar, mas o conceito de *shopping* não vai desaparecer. Pelo contrário, o *shopping* esta renascendo, com muita diversificação, outros formatos, *stripmalls* (*shoppings* pequenos, como galerias ao ar livre, com pouco número de lojas, algumas opções de serviços, alimentação, vagas de estacionamento descobertas, cujo foco são a compras de conveniência e resolver pequenos problemas) *power centers* e *outlets*.

Quais os principais desafios que os *shoppings* enfrentam atualmente para criar valor?

O momento é um momento muito interessante, pois, seu trabalho acontece em um momento em que o *shopping* muda de conceito, mais lá fora até, porque no Brasil a gente antecipou isso. Chamar *shopping center* de *shopping* não faz mais sentido, pois ele deixa de ser um centro de compras. Segundo a Abrasce, só 37% das pessoas vão ao *shopping* para comprar. Nesse sentido o *shopping* precisa construir um novo sentido para poder ter o valor percebido pelo consumidor, que é ser um *hub* que vai misturar compra, serviço, entretenimento, socialização e solução. Nesse sentido, ele precisa equilibrar esse *mix* de compras, serviços e entretenimento e precisa equilibrar esse ambiente, que vai ser esse ponto de encontro para as pessoas. Ao mesmo tempo em que ele tem esse desafio de se resignificar, ele tem outro desafio de viabilizar seu modelo de negócios, que veio do imobiliário e ainda está muito concentrado em receita de aluguel.

Se eu não sou mais um *shopping* de compra e se aumenta a participação de receita de alimentação e lazer, se sou um lugar de passeio e não só de compras, isso altera de alguma maneira o resultado dos lojistas, e o negócio do *shopping*, no referente a aluguel, está muito

centrado nisso. Isso significa mais um desafio para o *shopping*, que é essa transição, redescobrir um novo modelo de negócio que é ampliado, onde a receita de aluguel não seja tão determinante e que ele possa de alguma maneira obter receita da monetização desse fluxo qualificado e também dessas experiências todas que ele oferece.

Nesse momento, estamos fazendo grandes estudos nesse sentido, sobre de onde virão as receitas de *shopping center*, e algumas podem vir inclusive de *Omni Channel*, ou seja, eu viabilizar ações do *clicking collect* de *e-commerce*. Vários *shoppings* lá fora já têm os *lockers*, para você poder receber suas compras no *shopping*, compradas *on-line*. Já tem o *Market Place*, com uma empresa operando este tipo de modelo que é a CCP (*Cyrella Propriets*), e mais três trabalhando nisso. Essa receita pode vir da ampliação da operação de *merchandising* como mídia, com novas fontes de receitas provenientes dos lojistas e de produção de energia, por exemplo, teremos uma diversificação do modelo de negócios do *shopping* que será muito amplo.

O *shopping* faz uma transição para oferecer mais valor para o cliente e ao mesmo tempo ele precisa rever seu modelo de negócio, pois essa transição acaba sacrificando o lojista. Á medida em que o *shopping center* abre mão de ser um centro de compras, ele de uma maneira, reduz o resultado dos lojistas e ele precisa buscar alternativas de outro lugar.

Em relação a *marketing* de *shopping center*, como criar esse valor frente a concorrência, principalmente em relação a fidelização e vendas?

São duas coisas aí, o grande desafio de *marketing* orientado a vendas nesse novo cenário é você proporcionar descobertas aos consumidores, eu sei que quero comprar uma camiseta branca, eu vou comprar na loja, no *e-commerce*. O *shopping center* será um lugar de descobertas, eu vou "*browsear*" (sic), é quase como folhear uma revista de moda, é como se eu estivesse andando em uma avenida de marcas legais, eu vou ali para ampliar meu repertório e isso virar vendas adicionais.

Então eu acho que o papel do *marketing* é promover essas descobertas, e uma coisa que fazemos mal no Brasil, talvez com exceção da Rede Iguatemi, é interagir mais com lojistas, na oferta desse tipo de estímulo. A compra por impulso ainda é muito baixa, 37% dos consumidores vão ao *shopping center* para comprar. Dos que não vão para comprar, só 9% acabam comprando. A compra por impulso é baixa. Do ponto de vista de vendas esse é o maior desafio. Do ponto de vista de fidelização, a resposta depende de algumas variáveis.

Se sou o único *shopping center* da cidade essa variável passa pela ideia de eu vender contra a loja de rua, se eu estou em São Paulo, onde há variedade de ofertas, na Paulista, ou no Itaim,

aonde moro, que tem o Cidade Jardim, JK, Vila Olímpia, do outro lado Iguatemi, Eldorado, você tem ambiente muito ofertado, essa fidelidade vai passar muito mais por uma questão de elementos, experiências, e principalmente, e esse é o maior desafio, pela identificação e da personalização da experiência do consumidor. Nós estamos longe disso, usamos muito mal o CRM, não só em *shopping center* mas no varejo no geral, e esse será o maior desafio.

No momento em que você entrar no *shopping* e ele te chamar pelo nome, na hora em que você entrar e ele te chamar “Oi Patricia, aqui estão uma serie de *tickets* para você..”, você vai sentir que pertence, passará a ser uma experiência mais relevante para você. Personalização é uma das tendências mais relevantes do varejo e que o *shopping center* precisa encontrar maneira de adaptar essa tendência para sua dinâmica.

Qual o futuro que você enxerga para o negocio *shopping center*, como se manter sempre atual e inovando?

O futuro do *shopping center* passa pelo novo conceito de não ser um *shopping center*. O novo *shopping center* da Gazit no Morumbi, o Morumbi *Town*, não tem a palavra *shopping* no nome, em Recife tem um *shopping* muito poderoso que é o Rio Mar, e não é *Shopping* Rio Mar, é Rio Mar Recife, não tem a palavra *Shopping* no nome dele.

Algumas empresas já perceberam que o conceito de *shopping* vem evoluindo e passam a usar isso no próprio nome. No futuro, o *shopping center* será um local misto, de compras, diversão, serviços e cada vez mais ele vai ter a faculdade, o escritório, a residência, o hotel, ele realmente vai ser um *hub*, e a vocação desse *hub*, se é mais pessoa física, pessoa jurídica, mais escritório, mais família, vai depender da localização, da área onde esta, do *mix* que tem, mas eu vejo o futuro dessa maneira. Ele vai passar por monetizar isso a partir de você conseguir mostrar para marcas que o público que esta lá dentro tem valor para elas. As marcas precisam de novos canais de comunicação com consumidores finais, essas marcas estão indo para o varejo.

Pensa só, *Bauducco*, *Granado*, *Lupo*, *Valisere*, *Hope*, *Natura* a lista é imensa, e em vários segmentos. O *shopping* será um local de conectar marcas e consumidores. Dai vem uma boa parte dessa receita futura. O grande ponto é a relação entre velocidade e custo. Quanto mais rápido for essa transição do *shopping center* para o futuro, mais cedo eu vou ter que abrir mão de receitas para fazer essa transição. Algumas empresas vão fazer esse processo de forma mais lenta para ainda aproveitar o melhor dos dois mundos. Porque vou abrir mão de receitas de aluguel altas para botar mais serviços?

Eu vou fazer uma transição lenta, algumas empresas vão mais rápido, outras mais devagar, e o ritmo dessa transição vai depender muito da estratégia corporativa dessas empresas.

2 – Sergio Molina, proprietário da empresa DMV Comunicações. Data da entrevista: 11/05/18 – Duração 48m22s

Como você enxerga, como os *shoppings* estão se preparando para competir com o *e-commerce*?

Os *shoppings* estão tentando encontrar um caminho só que o *e-commerce*, o *shopping* criar uma plataforma onde possa vender as coisas *on-line* é meio contraditório porque eu vou incentivar a compra de casa e eu deixo de trazer o *cara* para cá. Então eu acho que isso ainda vai levar um tempo razoavelmente grande para que se encontre uma forma de você, ah, eventualmente comprar hoje e vai retirar depois de amanhã no *shopping*, ou seja, eu encontro uma maneira, A *Nespresso* faz isso, pode retirar lá, mas também a venda da *Nespresso* nessa parte é porcaria. Primeiro porque a *Nespresso* tem um serviço de entrega bem rápido. Eu compro hoje e posso ter certeza que segunda feira isso esta entregue na minha casa, no máximo.

Você acha que a *internet* é uma ameaça?

A curto prazo, acho que não vai ser.

Você acha que no Brasil as pessoas ainda tem medo de fazer essas transações *on-line*?

Logico, com certeza, esse é outro fator que preocupa, eu conheço muita gente, e muita gente de bom nível, que não faz nada pela *internet*, com as pessoas mais simples é pior ainda, elas tem medo daquilo ser roubado.

Normalmente as pessoas de uma renda mais baixa, elas tem *internet* mais baratas, que são mais vulneráveis, então se o cara compra com teu cartão R\$200, perdeu R\$200 reais, paciência, vamos para a frente. O cara de renda mais baixa, se ele perder R\$200, ele esta ferrado, então é um conjunto de coisas, isso sem contar que temos uma das *internets* de pior qualidade do mundo. E se você pegar exemplos específicos do jovem, ele vai comprar um tênis, isso é uma coisa real. Ele vai à loja, experimenta o tênis, pega o código do tênis e vai na *internet* e compra, que é o tal negocio, eu compro 40 só que o que veio aquele modelo 40 dele

é 39 dos outros. Então a *internet*, que poderia incomodar muito os *shoppings*, ela ainda não incomoda.

Um dia ainda vai incomodar, mais ainda não incomoda. Se você pegar os países mais desenvolvidos, a *internet* convive muito bem com os *shoppings* e vende e as pessoas recebem e tal.

Em relação à *marketing* de relacionamento, como você acha que o *shopping* deve praticar, tratar esse cliente?

A *internet* esta ajudando a você entender quem é o seu consumidor, não é entender por meio de pesquisa, nada disso, a *internet*, existem ferramentas, nós mesmos desenvolvemos uma ferramenta específica para isso, que ela vai identificando o consumidor, sua frequência e seu nível de consumo.

Eu vou conversando com o consumidor, por faixa de gastos e número de idas ao *shopping*. Os programas de relacionamento feitos há 15 anos atrás, chamados programa de fidelidade, acabaram, os que continuam mantendo, mantem muito mais porque querem manter do que tendo resultado efetivo. O teu *mailing*, o *mailing* do *shopping*, se você... e isto para qualquer um, qualquer *mailing*, se você não utilizar e conversar com essas pessoas com uma frequência, você perde seu *mailing* e joga fora, as pessoas mudam, morrem.

Esse relacionamento tem que ser de diversas formas, ele tem que ser desde o segurança que esta na porta. A gente tem um projeto aqui, deixa eu te explicar... Eu tenho uma filha que tem 23 anos. Há uns anos atrás fomos passar o dia dos pais no Rio e eu fui a um *shopping* almoçar com ela e quando eu fui estacionar o carro no *valet*, quando eu fui abrir a porta, a primeira coisa que ele falou para mim foi feliz dia dos pais, eu nunca mais esqueci isso. Todas as lojas que você entrava a vendedora ou vendedor falava:- Feliz dia dos Pais. Você tem que trabalhar o lado emocional do teu consumidor para você criar o hábito de consumo. E é assim, não é só para ele vir aqui para consumir, ele vir aqui para passear, eu tenho que ser o ponto de referencia dele. Nós todos, e depois você pode pensar e ver que é assim, nós todos temos um pedaço do nosso cérebro que gera prazer.

O comprar gera prazer e ele está de um lado inverso do trabalho. O trabalho é uma coisa que por mais que você goste do que faz ele não é um gerador de prazer, ele é gerador de obrigação, comprometimento, de um monte de coisa, então todas as pessoas, ou a grande maioria, ela tem dois *shoppings*. Ela tem o *shopping* perto do trabalho dela, que é o *shopping* aonde ela vai comer, onde ela compra um presente de ultima hora porque alguém ligou que tem o aniversário de não sei quem, ou ela compra sei lá, uma caneta, uma carga para caneta,

qualquer coisa, mas é compra de necessidade, aproveitando a proximidade com o trabalho. Este *shopping* não é o *shopping* aonde ela compra.

As pessoas tem o *shopping* aonde elas compram, ela sabe aonde estão as coisas, elas conhecem as lojas, ela é bem tratada, ela sabe aonde estaciona o carro, enfim, é uma conjugação de fatores que transformam o *shopping*, que mexe com tua área de prazer, você pode ir independente de comprar ou não, você vai aquele *shopping* porque se sente bem, se sente legal, e ele não está ligado a tua área de trabalho. A tua área de trabalho é aquele outro *shopping*, que invariavelmente as pessoas acham que é ruim, que só serve para comer, e nem sempre é verdadeiro isso. Mas gosto não vai se discutir, é a ótica de cada um.

E em relação ao *mix* de lojas, qual seria o ideal?

Serviços, alimentação e lazer. Esses três pontos serão os pontos de sustentação da indústria de *shopping*: serviços, lazer e alimentação. O *shopping* ideal é aquele que é bonito, aonde os banheiros são limpos. Eu me bato muito com essa história de banheiro. Ontem eu estive em uma reunião que começou logo na hora do almoço e terminou nove da noite, e eu me batendo muito com a história do banheiro, que tem que estar impecável, porque é inaceitável banheiro sujo. Daí você junta duas coisas, a diminuição do pessoal de limpeza com a falta de educação. Eu vejo muito isso no meu dia a dia de *shopping*.

O cara é incapaz de pegar a bandeja e ele larga ali, e é tudo jogado, imundo. E isso vale para todo mundo, em proporções diferentes, mas a falta de educação do brasileiro não é resolvida com dinheiro, é berço. E esse custo de manutenção de banheiro, área de alimentação, corredores, é um custo alto, né, então você vai encontrar esse problema em vários *shoppings*, hoje a desculpa é: diminui o número de pessoas da limpeza. Para mim tanto faz, o banheiro tem que estar limpo, então é, mas a gente tem o problema da falta de educação, de cultura.

Em relação à comunicação, *marketing*, as promoções, o que você acha sobre isso, quais as estratégias principais?

Eu sou absolutamente contra sorteio, historicamente sorteio de carro, você pode dar um Fusca ou uma Ferrari e isso não vai mudar. Historicamente o número de participantes está entre 12 e 17 % das pessoas que entram no *shopping*, falando em número absoluto. Se você decupar esses 12 ou 17% isso cai para 6% de pessoas novas, pois tem cupons duplicados, triplicados. Ontem mesmo eu tive, quanto? 40 mil cupons até agora. Perguntei: você faz a checagem quando é duplicado? Faço. Ah então você não tem 40 mil pessoas, você tem 10 mil pessoas e olhe lá. Só que criou-se, principalmente na cabeça do lojista, que o sorteio é fundamental, só

que ele não é, e aí o *shopping*, para evitar confusão, ele faz o sorteio, acho que o sorteio tem a pressão do lojista e tem também a acomodação do *shopping*.

Eu não tenho o que fazer então eu vou sortear um carro. Ele não faz a conta de quanto custou cada pessoa que botou o cupom lá, quanto ele gastou para conversar com aquela pessoa lá. A comunicação é mais do mesmo. As pessoas não olham comunicação interna. Eu tenho visto coisas que até Deus duvida. O que acontece, quando veio a crise, o dinheiro do fundo de promoção diminuiu e aí as pessoas tentaram fazer coisas para garantir seu emprego. Daí você enche o *shopping* de comunicação quando é exatamente ao contrário, você tem que fazer lá fora para trazer para dentro. O cara que está aqui dentro já está. O sorteio é muito enganoso. A comunicação acaba ficando mais do mesmo. Eu encho de texto, eu tenho o cara que eu comprei o carro, ele deu 30% de desconto, mas ele quer a logomarca ali.

Enfim, nós precisamos, nós todos que trabalhamos nessa indústria, precisamos nos reinventar. Acho que a gente, os *shoppings* estão começando a utilizar com um pouco mais de cuidado, de mais atenção, as redes sociais, mais ainda não entendem, na sua grande maioria, de que rede social é uma coisa que você precisa entender. Ah, eu vou colocar no *facebook*... O *facebook* me interessa? Eu vou conversar com meu cliente? Talvez sim, mas se eu tiver que falar com o lojista, se eu for vender loja, será que é o *facebook*? Certamente não.

Então são ciclos, decididamente esse mundo digital não é para você, não é para mim. É para essa moçada que tem 18, 17, 19 anos, então é para gente que domina isso. Daí quando você pega o dono de um *shopping*, menos ele entende desse negócio, e é difícil você fazer o cara entender. Eu fui fazer dois cursos, que era para eu entender um pouco como que faz. Dois cursos cansativos, que se trabalha muito. Saía à noite para ir para o curso. Eu saí com uma certeza: eu podia ficar lá um ano que eu não ia aprender quase nada porque não faz parte da minha geração. Você tem filho? Seu filho deve ter nascido com *chip*, então é bem complicado isso, as pessoas que trabalham no *shopping*, na sua grande maioria, nada é generalizado, mas na sua grande maioria, não entendem, aí botam alguém lá que entende disso, mas não manda nada, entendeu? É um ciclo que vamos precisar ter paciência para se completar.

O que você acha das ações que os *shoppings* realizam junto às comunidades?

Eu acho que a relação com a comunidade é um ocupa espaço. Acho que tem muitos trabalhos comunitários muito bons, que servem para você criar essa fidelidade ou esta lembrança na cabeça do consumidor; olha eu existo, eu estou aqui, que é o caso do *Shopping Light*, que tem *n* problemas de ser no centro da cidade, mas tem muito *shopping* que trabalha muito bem essa coisa de ações comunitárias, essa percepção de que eu posso fazer alguma coisa, mesmo

contando que os *shoppings*, que por exemplo, e isso vale para qualquer lugar de São Paulo, Rio, Minas.

Se o *shopping* está encostado, ou muito próximo de uma favela, você tem muita dificuldade em trazer as pessoas da favela, pois existe um chefe daquela favela e o cara não quer essa mistura. Então o país é um país tão doido que o trabalho para comunidade é muito difícil, pois tem outros interesses envolvidos. Mas certamente muitos *shoppings* fazem trabalhos muito legais. Por exemplo, nós temos um cliente que o ano passado eu convenci que eles tivessem um espaço, porque espaço é o que não falta, para aulas para terceira idade de computador. Entender isso, entender primeiro como é um computador, depois vai para o *tablet*, ou celular, porque primeiro isso é bom para pessoa mais velha, segundo que é uma necessidade. Tem curso, mas é caro. Não custa para o *shopping* ter essa unidade de serviços explicando, ensinando para as pessoas usar o básico. Ninguém quer que o cara faça planilhas, mas é o básico, o telefone, o telefone de emergência, é como ler as notícias, enfim, fazer essas pessoas mais próximas dessa tendência.

Em relação à parte operacional, paisagismo, decoração, segurança, arquitetura, qual a importância disso nos *shoppings*?

O estacionamento em um primeiro momento é impossível agradar todo mundo, no final de semana tem filas e mais filas, dos *shoppings* mais procurados, mas faz parte do jogo, as filas continuam no final de semana. Esse sábado agora vai ser impossível, Dia das Mães, eu não quero passar nem perto. Paisagismo, se cuida, algumas redes com mais cuidado, outras com menos cuidado, mas se cuida. Eu acho que isso é a humanização do *shopping*, o aroma, esse negócio do aroma.

Há alguns anos estive no Japão e eles usam um determinado aroma que eles dizem que esse aroma faz a pessoa comprar mais, é história, é um aroma agradável que faz com que você se sinta bem e tudo mais, o objetivo é humanizar mais o *shopping*. A gente pode pegar, por exemplo, o *shopping JK* (São Paulo), é lindo, mas eu conheço muita gente que acha que ele é gelado demais, porque ele é muito branco. Eu pessoalmente acho lindo, mas ele é branco demais, talvez seja talvez árido demais, mas inegavelmente é uma maravilha de *shopping*, Tudo isso faz parte da humanização.

Quais os principais desafios que os *shoppings* enfrentam atualmente para criar valor?

Olha só, a gente tem que dividir em dois pedaços, os *shoppings* de, do segundo semestre de 2015 para cá pegaram essa crise pela proa e efetivamente ninguém estava preparado para uma

crise desse tamanho, e, o que aconteceu? Aconteceu da gente ter hoje em torno de 16 mil lojas fechadas no país inteiro, não contando os *shoppings* que vão abrir esse ano e o consumidor extremamente retraído o que isso gerou?

Gerou o início da reinvenção de *shoppings*, e todo mundo está reinventando *shoppings* e reinventando situações que mantenham o consumidor lá dentro. Isso, em um primeiro momento, pode parecer alguma coisa mais acadêmica, só que não é acadêmica porque não existe histórico disso. Nunca se passou por tal coisa. Todas as crises anteriores foram crises pontuais, curtas e foram superadas com alguns sacrifícios, mas foram superadas.

Essa não, ela não é pontual, ela está aí, generalizada, e os *shoppings* ficaram com espaços vazios, consumidores fugindo e que coisas foram feitas nesses três anos? Primeiro: ocupou-se espaço nos *shoppings* com coisas mais de serviços do que lojas, então você vai desde *shopping* no interior, que mudaram para dentro do *shopping* as autarquias ou algumas dessas autarquias, sejam coisas que sejam geradoras de tráfego ou não.

Acelerou-se a história dos *Poupatempo* em cada *shopping*, clínicas, enfim, uma série de serviços que, de verdade, era o futuro, faz parte do futuro do *shopping*, mas que não se previa nesse momento, porque a autarquia paga pouco, quando paga, o *Poupatempo* paga pouco, quando paga, então tudo isso contribui para a diminuição da renda do empreendedor. Acho que essa nova etapa de *shopping* ainda precisa de um tempo. O empreendedor tem que se convencer que ele jamais vai ganhar o que ele ganhava, esquece por que jamais... os *shoppings* vão ter que se tornar mais cordiais com clientes e quando falo *shopping*, falo *shopping* e lojista, ter um atendimento melhor, ter mais treinamento; uma outra coisa que o lojista vai ter que se acostumar, mas não se acostuma, é com margens de lucro menores. Ele vai ter que vender mais por menos, porque os preços ainda são assustadores e isto atinge desde cinema até a loja mais qualificada.

Uma camiseta por mais de R\$200, não dá, então você tem esse aspecto. O segundo aspecto é o seguinte: a *internet* não incomoda, a venda via *internet* não incomoda os *shoppings*, porque o consumidor quer pegar, olhar o que compra. É claro que isso não se aplica a *CD*, que as lojas acabaram, livro, mas isso se aplica a sapato, vestido, roupa masculina, a tudo. Porque se eu calço 40, eu compro um sapato na *internet* 40, só que o 40 dele é 39. Nós não temos confiança com troca, você não tem com quem falar. Vai reclamar com o Bispo! Eles dificultam o máximo...

E outra coisa que é por demais importante é a venda via *internet* seria muito maior se a gente conseguisse, se a população conseguisse, recuperar a confiança nos correios. Então, destruíram os correios, que nunca foi grande coisa confiável, mas pioraram né, então vou te

dar um exemplo específico: uma joalheria. Então eu vou lá comprar um anel para você, e ela tem dois preços, o preço na loja e o preço na compra *on-line*. O *on-line* é sempre mais barato, que também não dá muito para entender, mas a explicação é, ah não tenho custo do *shopping*, de funcionário, só que as pessoas têm medo, isso vai ser roubado e eu vou reclamar para quem? Então a venda *on-line* emperra nisso e ela acaba sendo efetiva no eletrônico, eletrodoméstico, então não sai disso.

Quais as estratégias que os *shoppings* devem utilizar para criar valor?

Ponto um, é o seguinte, os *shoppings* precisam, a maioria deles, criar valor para sua marca, a marca não é tão valorizada, você precisa criar, agregar valor para a sua marca, e isso é o ponto principal. Eu moro aqui no Morumbi, quando eu vou ao *shopping* o primeiro que vêm na minha cabeça é o *Iguatemi*. Eu não sirvo muito de parâmetro porque antes de ter a agência eu trabalhava no *Iguatemi* então o *Iguatemi* tem esse lado sentimental.

Isso é a primeira coisa; outra coisa que falta nos *shoppings*, aos profissionais de *marketing*, superintendentes, é sair da cadeira, visitar *shoppings* concorrentes e não concorrentes, porque hoje a carga de trabalho burocrático é tão alta, e também falta boa vontade, isso é um problema do brasileiro, levantar e ir visitar *shopping*; vou visitar um *shopping* que não tem nada a ver comigo, não importa, os profissionais de *shopping* precisam ser mais informados e essa informação não vai ser conseguida em reuniões de entidade porque lá todo mundo vai querer contar história, todo mundo vai mentir, dizer que esta vendendo para caramba, tudo mentira. O que eu faço, eu vou ao *shopping* e escolho aleatoriamente um dia da semana e faço isso.

Eu vou lá e sento e conto gente versus sacola, eu saio de lá sabendo se esta vendendo ou não. Então não adiante eu olhar o *shopping* e ver o corredor lotado e não ver sacola na mão.

O *shopping* é um centro de compras e lazer, mas com o tempo ele vai virar um centro de lazer e compras. Agora nós não podemos imaginar lazer a R\$150 por pessoa uma sessão de cinema, isso inviabiliza qualquer família. Nós precisamos colocar o “pezinho” no chão e ver que isso é irreal. Acho que falta troca de informação na realidade. Eu passo a mão no telefone e vou ligar para a Patrícia, vou perguntar o que ela acha, o que ela está fazendo. As pessoas estão fazendo mais do mesmo por absoluta falta de informação.

Eu ontem estive algumas horas com a pessoa do *marketing* desse *shopping*, extremamente consciente do que ela faz, só que ela não faz nada, ela faz tudo igual, então falta informação, eu pergunto para ela: Você tem saído para visitar *shopping*? Ah quando dá tempo. Não importa quando dá tempo, você tem que pegar a sua terça feira e falar, a partir da uma da

tarde eu não estou mais aqui, o que mais acrescenta para mim é ir para o *shopping*, sentar, olhar, ficar duas horas, eu sempre vou achar alguma coisa.

A gente precisa entender que todos nós precisamos de um momento nosso, aonde você vai processar as informações da sua cabeça, e as pessoas não fazem isso. Nós precisamos de mais cultura, as pessoas de *shopping* precisam de mais cultura de *shopping*. É visitar *shoppings*, não só seu concorrente, você tem que visitar o *shopping* que esta do outro lado da cidade. Alguma coisa você vai aprender.

O cliente pode ser um cocriador?

Com certeza, mas se faz muito pouco. Essa menina me contou, ela esta sorteando um carro para o Dia das Mães, e tem um questionário aonde a pessoa responde que lojas queria, é legal....que importância tem? Poquíssima! Nós precisamos que o cliente diga para a gente o que lhe dá prazer, o que te faz vir aqui. Nós não estamos, nós todos, não estamos preocupados com aquilo que dá prazer aos nossos clientes. O que te dá prazer? Você vem aqui por quê? Eu conheço um *shopping* de São Paulo, que ele tem uma pequena padaria, que parece uma coisa surreal né... A padaria é um fenômeno! Nós, que trabalhamos com *shopping*, precisamos arriscar mais, ser mais ousados, nós não somos ousados. Na dúvida, em vez da padaria a gente coloca uma loja de lingerie, de meia, ou um *Boticário*, a gente faz mais do mesmo!

3 - Michel Cutait, proprietário da empresa *Make it Work*, especializada no setor de *shopping centers*. Data da entrevista: 14/05/18. Duração da entrevista: 28m05s

Como você acha que esta a relação *shopping* X cliente atualmente?

É uma relação de pouca profundidade, com muitos pontos de contato, e que pode ser explorada de uma maneira muito melhor. Eu gosto do exemplo de que eu venho nesse *shopping* (Eldorado/SP) todos os dias, eu nunca recebi nenhum tipo de mensagem me convidando para nenhum tipo de iniciativa do *shopping*, então eu acho que existe um espaço entre o *shopping* e o consumidor que está mal preenchido, especialmente no relacionamento, e o relacionamento em *shopping* é tudo, porque você se identifica com o *shopping*. Eu também gosto de dizer que a gente tem dois tipos de *shopping*. O *shopping* que a gente gosta e o *shopping* que a gente vai. O *shopping* que a gente vai é porque esta perto de seu trabalho, de sua casa, não necessariamente é o *shopping* que você gosta. O *shopping* que você gosta é aquele que você vai a título de lazer, por iniciativa própria.

Como você acha que surge esse *shopping* que você gosta?

Justamente por causa do relacionamento. O relacionamento permite com que o cliente construa uma história dentro daquele *shopping*, que ele tenha lembranças, memórias, que ele aproveite o *shopping* com a família, com os amigos.

Que ele desfrute de momentos de prazer, de alegria, e que ficam dentro dessa memória pessoal e fazem com que você se apegue, que você crie um laço, um vínculo de sentimento em relação a esse empreendimento. Eu acho que existe um *gap* muito grande entre o *shopping* e os consumidores, que está ainda mal preenchido do ponto de vista de relacionamento. Eu não falo de ferramenta de CRM porque essa hoje em dia, é básica. Mas isso nem hoje em dia tem sido usado. Se você for até no varejo, nas lojas, você compra um produto, sai da loja e sequer o lojista sabe quem é você, ele não sabe seu nome. Então como ela vai fazer pós venda se ele não sabe nem seu nome? Então eu vejo ainda um espaço muito grande para se aprofundar no relacionamento.

Falando de *e-commerce*, como você enxerga a evolução do comércio *on-line* no cenário do varejo?

Eu vejo com bastante naturalidade. Esse é um movimento que começou principalmente nos Estados Unidos, com força, continua crescendo, mas ainda alcança um percentual muito pequeno do varejo. Quem defende, quem trabalha no *e-commerce*, obviamente que fala que o *e-commerce* é o novo varejo, mas na prática não é assim que acontece. A prática é que ele representa aqui no Brasil perto de 3% do varejo tradicional, e isso é muito pouco. E quem disse que está crescendo muito mais que o varejo tradicional também não considera o fato de que ele está crescendo baseado numa quantidade, ou valores nominais, muito pequenos, então você crescer 50% de dez é uma coisa, você crescer 50% de 1 milhão é outra. Então você consegue um crescimento grande porque é um mercado novo, que tende a se consolidar.

A pergunta que eu faço é: será que o consumidor quer ficar sentando na sua casa comprando? É isso que ele quer? Eu duvido que seja isso. Eu acho que tem consumidores que gostam disso, eu mesmo pratico isso, todo mundo faz isso, mas eu não diria que esse é o comportamento do consumidor hoje. Existem consumidores que gostam da conveniência da compra *on-line*, mas são poucos, e mais, quantas pessoas no Brasil tem cartão de crédito?

O *e-commerce* vive da comercialização com cartão de crédito, se você não tem cartão de crédito, ou tem cartão de crédito, porém não tem crédito, você não consegue comprar pela *internet*. As pessoas não têm crédito, a questão de limitação de renda. Será que a pessoa vai

passar o dia inteiro comprando pela *internet*? Como que ela vai ficar o dia inteiro comprando se ela não tem renda para isso?

Então eu vejo o *e-commerce* como uma ferramenta, como várias outras que o varejo dispõe, junto com as lojas físicas, as lojas de *shopping*, junto com outras técnicas de venda, venda direta, quiosques, hoje mais do que o *e-commerce* até, eu diria que o *mobile*, o celular, é uma plataforma fundamental no relacionamento e, também na conclusão da venda, e acho que tudo isso está convergindo para um sistema de *Omni Channel*, que o consumidor tem alternativas para comprar e ele usa essas alternativas a medida da sua necessidade, e ela não é estática, não é que o consumidor só compra na *internet*, só compra na loja física, nós compramos de varias formas.

Uma delas é a forma digital, o *e-commerce*, eu vejo isso com bastante naturalidade. Os *shoppings* hoje têm reagido a essa nova dinâmica também de uma maneira rápida. Nós já vemos lojas que tratam *e-commerce* de uma maneira natural, orgânica dentro da operação física, então você pega o exemplo da *Amaro*. Você compra pela *internet*, mas eu não sei se todo mundo quer comprar desse jeito...

Agora muitas vezes você quer sair da loja direto com o produto. A *Amaro* funciona dentro de mercados em que ela tem condição de ter um canal de distribuição, porque se ela não tem condição de ter isso, em uma cidade vizinha, ela já não entrega dentro do prazo que ela esta prometendo, então isso é uma limitação, acho que são modelos alternativos, interessantes, e que o varejo vai naturalmente encontrando seu caminho sem nenhum tipo de disruptura, como eu posso dizer, muito traumática, acho que as coisas evoluem naturalmente.

Considerando todo esse cenário, qual você acha que seria o formato ideal dos *shoppings*, considerando o *mix*?

Essa é outra questão, os *shoppings* começaram como centros de compra, as pessoas incorporaram essa ferramenta, esse equipamento no seu dia a dia e, aqui no Brasil existe outro fenômeno que acontece que responde a pergunta da experiência do consumo que é a falta de dinheiro.

As pessoas acham que o consumidor mudou sua forma de comportamento só porque ele evoluiu como consumidor, só que ninguém considera que ele mudou de comportamento aqui no Brasil, porque ele tem menos dinheiro. Como ele tem menos, dinheiro ele não consegue intensificar tanto a compra do produto, de bens de consumo. Então o que ele faz? Ele vai ao *shopping* para se divertir, para ter experiências, mas não é o mesmo estímulo que acontece nos Estados Unidos, que o consumidor esta cansado de consumir porque consumiu demais, o

consumidor americano tem transtorno de obsessão compulsiva por consumo, você acha que aqui no Brasil os consumidores estão nesse nível?

Eu faço nas minhas palestras a pergunta: Todo mundo abre o armário e está satisfeito com a quantidade de roupas que você tem? Não, não estamos porque a gente mal começou a consumir. Mas como pouco dinheiro como fecha essa equação, digo, da necessidade e oportunidade, o consumidor vai ficar em casa, vendo televisão, com a família inteira? Ou ele vai ficar em casa, em uma cidade que pouco tem de equipamentos de lazer?

É melhor ir ao *shopping*, eu não vou comprar nada, mas pelo menos passeio, tomo um café, como um lanche, vejo gente, me divirto. Então, essa reação dos *shoppings* é uma reação natural das demandas que os clientes vão mostrando. O *shopping* vai se transformando em realmente num centro de entretenimento, de lazer, de convivência, o espaço para você consumir, mas também para você desfrutar, aproveitar, para você se entreter. Eu acho que isso é natural, faz parte da evolução da vida urbana, da vida moderna né, as pessoas já não querem só consumir, mas tem necessidade disso. Aqui no Brasil, se as pessoas voltarem a ter renda de uma maneira mais consistente elas vão voltar a consumir imediatamente.

Nós somos absolutamente carentes de consumo aqui no Brasil. Então eu vejo essa mudança de paradigma aqui nos *shoppings* brasileiros como uma mudança de comportamento do consumidor, eu vejo uma mudança de comportamento do consumidor muito ligada à questão econômica, essa necessidade e oportunidade, ele tem muito pouco dinheiro para consumir, mas muita fome para gastar, e vejo um equipamento que está se modernizando, oferecendo muitas alternativas de lazer, serviços, de entretenimento.

A parte de restaurantes é um ponto forte hoje em dia, ela atrai muito mais. As âncoras em alguns *shoppings* tem um papel importante, em outros estão perdendo a importância, não necessariamente a âncora é um polo de atração hoje em dia porque ela está ligada a consumo, e como as pessoas consomem menos, não necessariamente a âncora é tão importante. E eu gosto de ver também que cada mercado tem um tempo.

Então se você falar São Paulo, capital, é um tempo diferente de uma cidade do interior de Goiás, cada cidade tem seu tempo. Não adiante eu acreditar que uma ferramenta que serve aí em São Paulo serve exatamente no interior de qualquer cidade do Brasil, então, eu acho que são movimentos naturais que estão acontecendo. O mercado reage de maneira natural, ninguém tem uma resposta muito clara do que é o ideal.

O *mix* ideal depende do posicionamento de seu *shopping*, depende do poder de atração que aquele *shopping* tem na cidade, depende da necessidade do cliente, depende da força da marca por trás do *shopping*, então tem *shoppings* que naturalmente agregam mais valor para as

marcas que querem instalar seus negócios, outros menos, depende de muitos fatores. A gente precisa entender muito bem qual o perfil do *shopping*, qual o perfil do cliente, como ele está localizado dentro do mercado para, a partir daí, tentar construir esse *mix* de ofertas.

Em relação à comunicação, *marketing*, as promoções, o que você acha sobre isso, quais as tendências?

Eu acho que é uma maneira de se comunicar com o mercado. Temos que criar vínculos. E criar vínculos é a partir de iniciativas assim. *Marketing* antes de tudo não serve só para vender, ele serve para formar e criar relacionamento. Então a gente precisa apostar muito nessa individualização do relacionamento.

Eu, em uma sociedade massificada, eu gosto de ver o fenômeno até das *selfies*, o fenômeno do *selfie*, como um fenômeno de uma sociedade massificada, aonde as pessoas clamam, fazem tudo para tentar se diferenciar da massa. Então quando eu tiro uma foto de um *selfie* na verdade eu estou querendo dizer que sou diferente dos outros, eu sou uma pessoa, um indivíduo, então eu acho que a gente tem que apostar muito nesse relacionamento individual, a gente tem que entender preferências do ponto de vista individual, não só como grupos, como tribos, como um mercado mais amplo. Mas tentar conhecer o consumidor de uma maneira muito mais pontual e a partir daí propor ações de *marketing* que atendam a essas necessidades.

Outra coisa que acho muito importante é você apostar nas experiências, e na experiência não como uma palavra genérica, mas experiência de uma maneira prática, experiência de laboratório, de degustação, permitir que o cliente seja coautor da história que você está querendo contar. Que ele venha aqui desfrutar de maneira protagonista, que ele seja realmente um *player* importante na construção dessa marca do *shopping*. Eu não quero ser mais só um *partícipe* do negócio, eu não quero ser só um coadjuvante, um expectador passivo, eu quero conhecer coisas novas.

A gente está em uma loja de café, eu quero conhecer sobre café, as formas de moagem, eu quero entender mais sobre isso. Só que se ninguém me oferece essa oportunidade, eu provavelmente não vou conhecer. Então eu gosto disso, de convidar o cliente a participar com coautor desta história.

E em relação à criação de ações para a comunidade, qual a sua opinião?

Na verdade as ações para comunidade acontecem ou já deveriam acontecer principalmente em *shoppings* regionais, *shoppings* de cidades ou bairros específicos. *Shoppings* muito grandes ou

voltados por uma zona de influencia muito grande, essa estratégia tem pouco efeito. Então você pega um *shopping* de São Paulo que atende clientes de várias zonas de influencia, você não consegue fazer esse trabalho. Você consegue fazer um trabalho de posicionamento, de identidade, de mostra que esse *shopping*, é o *shopping* dos descolados, dos modernos, é o *shopping* de luxo, *shopping* disso ou aquilo. Agora esse trabalho de comunidade é fundamental para quem vai instalar o *shopping* numa cidade menor ou um *shopping* de bairro. Porque as pessoas são ou tendem a ser muito ligadas á região em que estão.

Então as pessoas gostam das suas cidades, dos seus bairros, então quando elas vêm que um *shopping* ou um varejista esta incentivando a cultura, a economia, incentivando os valores locais, então elas se identificam de imediato com isso. Só de saber que no meu *shopping* tem o empresário local, eu que moro nessa cidade ou nesse bairro, eu provavelmente vou prestigiar mais que se eu souber que são gente de fora. Eu vejo isso bastante nos *shoppings* novos do interior, e é, existem poucos *shoppings* que, de verdade, se inserem na comunidade. Então para um gerente de *shopping* é fundamental que ele conheça o prefeito, que ele conheça o padre, o jornalista, o radialista, o formador de opinião, quem é o maior supermercadista.

É fundamental que ele se insira naquela sociedade como mais um representante, né, e que ele ofereça para aquela sociedade uma contrapartida social, uma contrapartida de incentivo a comunidade local. Então se ele não fizer isso, o consumidor local não abraça aquele empreendimento. Então eu acho que isso já era uma preocupação, eventualmente foi esquecida ou desprezada e hoje, com essa ideia da massificação a gente tem que voltar *back to basics*, tem que voltar ao relacionamento um a um, voltar ao relacionamento local, ás pessoas que estão perto da gente.

Em relação à parte operacional, paisagismo, decoração, segurança, arquitetura, qual a importância disso nos *shoppings*?

Tudo isso são *facilites*, um conceito interessante que evoluiu também em *shopping*, a gente tratava como um operacional e hoje temos que tratar como *facilites*. Tudo isso é uma conveniência que é feita e oferecida para facilitar e melhorar a vida do consumidor. Não adiante você ter um *shopping* com um bom *mix e facilities* inadequados, ou *facilities* ruins, ou ter uma limpeza ruim, ou um paisagismo mal feito, ou ter recursos de ambientação mal aproveitados, ou ter uma decoração antiga.

Então tudo isso faz absolutamente diferença neste dia a dia do consumidor, porque ele gosta, e hoje em dia não tem mais diferença de classe baixa ou classe alta, todos os consumidores gostam de coisa bonita, gostam de coisas boas, coisas limpas, claras e coisas modernas. Então

ninguém pode se dar ao luxo de deixar essa área de *facilities* descuidada ou desprezada. Isso é fundamental. Faz parte do sucesso do empreendimento.

Quais os principais desafios que os *shoppings* enfrentam atualmente, na sua opinião, para criar valor ao seu negócio?

Eu acho que a criação de valor está relacionada diretamente à necessidade dos clientes, dos consumidores. Então acho que a grande dificuldade é você conseguir identificar quais são as necessidades do cliente, para, a partir dessas necessidades, conseguir criar um valor, um propósito, ou uma identidade que transmita ao cliente essa oferta, ou transmita essa mensagem, que permita que o cliente se identifique com ela, acho que esse é o maior desafio.

Em relação a valor, hoje a gente vê que os *shoppings* proliferaram principalmente nas grandes capitais. Como os *shoppings* podem criar valor frente a essa concorrência, principalmente em relação à fidelização de clientes?

Primeiramente é conhecer quem é o seu consumidor, esse é o primeiro passo. Acho que existem pesquisas de campo, de mercado, que oferecem informações importantes sobre o consumidor. Segundo, conhecer o consumidor a partir de uma fonte primária, que é a própria fonte de relacionamento que o *shopping* tem com seus consumidores, obtidas há anos e anos com campanhas e ações de *marketing*, e terceiro, acho que é um pouco de coragem, de audácia, de tentar criar um pouco da demanda.

Eu gosto do exemplo da *Apple*. A *Apple* não só ela reage às necessidades do consumidor, mas ela também cria demanda, ela cria comportamento, ela mostra, ela antecipa o comportamento. Então eu acho que isso também é uma maneira de criar valor. Você se antecipar as necessidades do consumidor, e a partir daí, fazer testes, inclusive para descobrir se aquelas iniciativas correspondem à vontade que o consumidor tem ou, sequer sabe que tem. Acho que hoje isso é o principal desafio é esse, se antecipar a vontade do consumidor e mostrar a ele algo que ele nem sabia que era a vontade dele.

Você acha que a médio, longo prazo, em função desse novo consumidor e do comércio *on-line*, o *shopping* tende a morrer?

Isso é uma bobagem absoluta que as pessoas falam e quem fala é quem aposta nessa dinâmica estática, até é contraditório, nesse movimento estático do mercado. O mercado não é estático. A tendência é que as pessoas peguem uma planilha de evolução de negócios e sigam com ela *ad perpetua*, pro infinito. E não é assim que acontece, as coisas se consolidam, as coisas

decaem. E quando elas estão decaindo, a reação precisa ser forte para reinventar o negócio. E é isso que a gente está vendo.

A gente está vendo um negócio que está se reinventando junto com o próprio consumidor, eu não vejo de maneira nenhuma chance do mercado de *shoppings* sumir, isso não existe, não existe a curto, médio e nem a longo prazo. Acho que o que vai acontecer é que esses empreendimentos vão cada vez mais se misturar com a cidade. Isso já acontece com alguns países do oriente médio, você vê na Ásia, China, Japão, Indonésia, *shoppings* que estão incorporados à solução urbana, então eu vejo a evolução que é o *shopping* que deixe de ser uma caixa quadrada, fechada, e que ele passe a ser um equipamento que se incorpora com a solução urbana e se confunde com o dia a dia e a vida das pessoas, com paisagismo, com soluções urbanas também do ponto de vista de transporte, de eventos. O que eu vejo para o futuro do empreendimento de *shopping* é que ele continue é claro, e que ele vá se misturando com a cidade de uma maneira mais orgânica. Não tão assim como um prédio, mas muito mais como parte da cidade que se desenvolve.

4 – Adriana Fernandes, Coordenadora de Atendimento ao Cliente do Shopping Pátio Higienópolis, São Paulo/capital, profissional atuando no mercado de *shopping centers* há 25 anos. Data da entrevista: 17/05/18. Duração da entrevista: 31m15s

Como você enxerga a evolução e a presença do comércio *on-line* no varejo em geral?

Eu acho que está muito presente, vindo com bastante força. A gente vê dentro do *shopping* lojas, eu tenho lojas que já vendem *on-line*. Você vai na loja, você tem a experiência, porque as pessoas gostam dessa experiência de ver o produto, provar, só que ela acaba, a compra é feita *on-line*. Você vai lá e fecha pelo computador. A Amaro, têm também a Westwing, de coisas de casa, é o mesmo esquema. A Amaro já tem em quase todos os *shoppings*. É uma baita experiência para você dar um presente.

Você acha que os *shoppings* estão se preparando para essa concorrência?

Acho que ainda não, acho que eles ainda não apostam nisso. Você vê, um *shopping* com 300 lojas, só duas ou poucas fazem isso, esse nicho digital. E está dando super certo. A loja que a gente tem aqui já ampliou três vezes (Amaro), de espaço. E você vê que ela tem tudo agora, lingerie, roupa de ginástica. Ela está quase uma loja de departamento. Falta só ela vender

masculino e infantil. Ela tem sapato, bolsa, tem tudo. Acho que os empreendimentos ainda não estão apostando nisso. Eles ainda têm esse *gap*.

E como integrar esse comércio *off-line* e *on-line* de forma harmônica?

A saída é essa coisa de experiência, então tem essa nova loja que está dando certo, acho um ótimo caminho. Você mesclar a experiência presencial com a facilidade *on-line*. As pessoas ainda sentem essa necessidade de ver, provar. A gente tem vários tipos de clientes. Aquele cliente que é o mais prático. O senhor que quer ver, que tem medo da *internet*. Espaço para o comércio físico sempre vai ter, mas a gente vai ter que conviver também, vai ter que mesclar as coisas. Acho que as lojas poderiam mesclar, a gente vai ter que apostar nessa nova experiência. O formato ideal seria mesclar.

Considerando todo esse cenário, qual você acha que seria o formato ideal dos *shoppings*, considerando o *mix*?

Eu acho assim, para formar o *mix* de um empreendimento tem que sempre estar de olho na concorrência, a gente acabou de fazer uma pesquisa agora há pouco tempo, eu acho que aparece gritante a necessidade novamente de coisas para a família. Então assim, restaurantes bons, lugares para deixar crianças, então acho que os *shoppings* têm que estar atentos.

Às vezes as pessoas vão atrás de grandes marcas, marcas internacionais, e às vezes a gente já teve lojas que entraram e saíram. A loja de departamento é muito bem aceita, mesmo pelo público A. As pessoas falam ah... *C&A*, *Renner*....não mentira, eles pedem, eles gostam. A mais pedida é *Zara*.

A gente não tem, não temos espaço. Então a maior pedida é essa, lojas de médio poder aquisitivo. Aqui as pessoas pedem *Americanas*. Tem que pensar nisso, ter um pouco de tudo. Não adianta também só trazer para o público A, só *mega* marcas, marcas de fora, porque não “rola”. Acho que tem que estar atento a este mercado intermediário, esse mercado só classe A, de luxo, tem meio que os dias contados. Sempre vai ter quem goste, quem compre, mas menos.

Qual a importância de serviços, lazer e alimentação nos *shoppings* atualmente?

Acho que importância 10, total importância. Acho que é o que as pessoas mais procuram. Até porque as pessoas buscam segurança. Hoje ninguém quer ir a um restaurante de rua, as pessoas preferem restaurante de *shopping*. Locais para crianças, adolescentes, acho que tem

que apostar cada vez mais nisso. As pessoas estão sem opção. Ninguém mais pode ficar no portão, ninguém mais pode ficar na rua, andando na Av. Paulista até tarde.

As pessoas começam a procurar locais fechados e acho que o *shopping* é uma ótima opção e é bem carente alguns empreendimentos desse ramo. Essa coisa de bar também é interessante. O *Eldorado* tem bastante opção, para quem quer tomar um *drink*. Aqui a gente sente falta disso. Aqui não é um bairro só de senhores. Tem jovem também, tem que correr atrás disso. As pessoas mandam sugestão de lojas, a gente faz pesquisa *on-line*.

Em relação à comunicação, marketing, as promoções, o que você acha sobre isso, quais as tendências?

O *on-line* é uma opção rápida e acessível. Acho que têm que ter aplicativo, site, *whatsapp* é uma ferramenta bem interessante quando bem utilizada. Apesar que, acho que é um pouco evasiva, igual loja, vira e mexe você recebe *whatsapp* de loja, recebendo foto de roupa...você falar com seu cliente através do *on-line* é o mais fácil. Antigamente era mala direta...

E em relação à criação de ações para a comunidade, qual a sua opinião?

Sempre. Eu acho muito importante. A gente faz, abre espaço, para coisas que nenhum *shopping* faz, que nem, para comunidade judaica, a gente tem festa deles aqui dentro, enfim, a gente sempre se preocupa com isso. Fazer coisas que as pessoas possam participar. Sessões especiais de cinema, de teatro, eventos que possa trazer a família. Temos o evento *Patio Gourmet* de Gastronomia, o evento de *Pets*, sempre voltado para o que o bairro tem mais necessidade.

Em relação à comunicação, marketing, as promoções, o que você acha sobre isso, quais as tendências?

Parte cultural, falando desse *shopping* que é minha maior experiência. Aqui tudo que você faz com cultura super dá bem. Acho que esse nicho *pet* também é bem aceito. Eu tenho visto que outros *shoppings* também estão correndo atrás. Outro dia eu fui no *Shopping Morumbi* e eles tem carrinho para cachorro. Então assim, as pessoas estão vendo que exatamente é quase um filho, é um gancho legal. Então é família, coisa para criança, acho que os *shoppings* estão bem ligados nessas tendências infantis e televisão. Quando você trás personagem. Acho que é família, porque quando você trás o pequeno, você trás o resto.

Em relação à parte operacional, paisagismo, decoração, segurança, arquitetura, qual a importância disso nos *shoppings*?

Ambiente é muito importante. As pessoas, as coisas tem que conversar. Você tem que tornar o ambiente agradável, acolhedor, então aqui a gente se preocupa com detalhes, a florzinha que vai no balcão do da *concierge*. A iluminação do fraldário não pode ser muito aberta, tem que ser um ambiente mais quente. Então acho assim, tem que ser tudo, isso são detalhes que fazem o ambiente mais aconchegante, fazem você se sentir mais agradável. Nada muito forte. A luz da vitrine, não pode ter nada piscando. Coisas que você diz que não tem nada a ver, imagina...mas interfere.

E qual a importância para agregar valor da segurança, estacionamento e atendimento?

Importância mil, pois faz o cliente se sentir bem. Segurança, o cliente tem que se sentir seguro, a segurança tem que ser perceptível. Tem que ter pontos estratégicos onde o cliente passa, você tem que sentir, ver. Então a gente se preocupa muito com isso.

A aparência da segurança, o atendimento da segurança, tudo isso é um conjunto. É importante. Estacionamento é a mesma coisa, apesar de hoje não é mais aquela, sabe, a segunda opção dos clientes. Tem aplicativos, bicicleta, enfim, as pessoas cada vez usam menos de carro. A gente fez uma pesquisa outro dia, de 50 carros que vão entrar no *shopping*, 30 são aplicativos e 20 entram. Caiu muito o movimento de estacionamento. E atendimento é primordial.

Você tem que ser bem atendido, se sentir especial. A gente se preocupa em dar boas vindas e se possível gravar o nome dos clientes que vêm sempre. Eu acho que tudo isso faz com que ele se sinta a vontade, acolhido, como se fosse minha casa. As sugestões são ouvidas. Se não consegue fazer, sempre dá retorno. Sempre estar muito próximo. Mesmo se você recebe alguma coisa absurda, ela não vai ficar ali parada. Sempre a gente leva para que todos ouçam, dêem opinião, e o cliente tem retorno.

Na sua opinião, quais os principais desafios que os *shoppings* estão enfrentando atualmente para criar valor dentro do seu negócio?

Eu acho que é muito complicado, tem esse negócio de era digital. Estou dentro de um *shopping* bairro, um *shopping* com conceito muito diferenciado, porque é assim...eu já trabalhei em outros *shoppings* e a gente sente muita diferença aqui. Aqui o cliente é muito parte do empreendimento e ele se sente parte do empreendimento. Talvez alguns valores que a gente tenha que se preocupar em outros empreendimentos nesse não temos e em outros sim.

Falando desse *shopping*, a nossa preocupação para agregar esse cliente, trazer esse cliente, manter esse cliente, é muito no diferencial do atendimento né, que a gente trabalha muito com isso. Nosso público é A e B. A questão de trazer coisas diferentes.

Nosso cliente, por incrível que pareça, ele não é tão ligado a essa era digital, ele é muito mais aquela coisa “pessoa”, se sentir especial, porque ele está aqui todos os dias. Isso aqui é a extensão da casa dele. Então nossa preocupação maior é no ser diferente. É tratar a pessoa no individual, é o atendimento personalizado, excelência. O restante é tudo muito parecido, lojas, serviços, então, a gente tenta nessa “pegada”.

Em relação à concorrência, como você acha que esse valor pode ser criado principalmente para fidelização e para vendas?

Olha a gente trabalha bem próximo, temos muito *shoppings* perto e a gente visita eles bastante. Então é assim, é claro, o *mix* de lojas a gente vai atrás, ter um *mix* diversificado. Criar *city* de convivência, acho que hoje faz falta. As pessoas querem ter um lugar agradável para sentar, conversar. Então a gente corre muito atrás disso. Ter espaços, criar situações, para esse cliente conviver aqui dentro. E, claro, converter isso em vendas. Então a gente faz muitas parcerias com lojistas. Hoje os eventos são muito em parcerias. Mas todos muito ligados a essa coisa de convivência, novas experiências.

E em relação a *marketing* de relacionamento, como isso acontece aqui?

Olha esse *shopping* não tem nenhum programa de fidelização, que nem a gente vê outros por aí, o *Morumbi*, o *Iguatemi* tem o *One*, o *JK*. A gente ainda não tem nenhum programa direto de fidelização, mas a gente trabalha muito assim. A gente tem uma pesquisa digital que roda pelo bairro e aí esse cliente, que diz que ama, que adora o *shopping*, que graças a Deus é a maioria, a gente trabalha, manda presente, manda *e-mail* convidando para as coisas. A gente faz sessão de cinema especial para o pessoal do entorno, então a gente trabalha bastante o entorno do *shopping* que é o nosso público alvo, né. Essa relação é muito importante, eu tenho obras aqui na cobertura e mando convite de café da manhã. Hoje eles amam o *shopping*, mas quando a gente faz alguma confusão, obra, eles odeiam o *shopping*. É uma relação de amor e ódio. Mas no geral eles amam.

Qual seria o futuro que você prevê para o negócio de *shopping centers*? Como se manter atual e sempre inovando?

Olha eu acho que essa coisa, a gente vem sentindo...não é só crise, é uma mudança de comportamento. Estacionamento era um baita negócio dentro do *shopping*, hoje não é mais, porque as pessoas tem transportes alternativos. Hoje a gente tem a opção da compra virtual, que é uma opção bem recente.

Hoje a gente viu na mídia que no Dias das Mães o comércio *on-line* foi mais além que o comércio físico. Então acho assim, que no futuro os *shoppings* vão ter que trabalhar muito mais entretenimento, áreas de convivência, do que o foco comércio.

Cada vez trazer mais cultura para dentro do *shopping*, trazer eventos, coisas que interajam com os clientes, que façam eles se sentirem no espaço deles, essa coisa de interagirem com eles, do que essa coisa do comércio. Acho que o comércio será algo complementar, de conveniência. Eu venho para um evento e vou lá e compro alguma coisa. Mas eu não vou só para comprar. Você já sente muito mais isso.

Final de semana os restaurantes ficam lotados, quando tem evento no final de semana o *shopping* fica lotado e durante a semana a gente mantém aquele público diário, não tem mais aquele *boom*

Você acha que a médio, longo prazo, em função desse novo consumidor e do comércio *on-line*, o *shopping* tende a morrer?

Acho que não, as pessoas precisam desse contato, precisam de gente, não dá para ficar só no computador. Você precisa de contato, experiências, o *shopping* cada vez mais proporciona isso. É o que eu falei, o *shopping* não é mais só um centro comercial, e um *city* de convivência.