



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**O POSICIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING: UMA NOVA
PROPOSTA PARA O *SHOPPING* JARDIM GUADALUPE**

Mariana Gomes Lima

Rio de Janeiro/RJ
2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**O POSICIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING: UMA NOVA
PROPOSTA PARA O *SHOPPING* JARDIM GUADALUPE**

Mariana Gomes Lima

Monografia de graduação apresentada à Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof. Dr^a Lucimara Rett

Rio de Janeiro/RJ
2013

L732

Lima, Mariana Gomes

O posicionamento como estratégia de marketing: uma nova proposta para o Shopping Jardim Guadalupe / Mariana Gomes Lima. 2013. 52 f.

Orientadora: Prof^{ra}. Lucimara Rett.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2013.

1. Marketing. 2. Shopping center. 3. Estratégia. I. Rett, Lucimara. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro. Escola de Comunicação.

CDD: 658.8

**O POSICIONAMENTO COMO ESTRATÉGIA DE MARKETING: UMA NOVA
PROPOSTA PARA O *SHOPPING* JARDIM GUADALUPE**

Mariana Gomes Lima

Trabalho apresentado à Coordenação de Projetos Experimentais da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Aprovado por


Prof. Drª Lucimara Rett – orientadora


Prof. Drª Maria Helena Rego Junqueira


Prof. Drª Patrícia Cecília Burrowes

Aprovada em: 10 dezembro de 2013.
Grau: 8,5 (oito e meio)

Rio de Janeiro/RJ
2013

Este trabalho é dedicado a todos que me fazem
feliz: pais, namorado, amigos e família.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus e a todos que passaram pela minha vida durante essa caminhada, e contribuíram de alguma forma para a conclusão dessa etapa. Em especial aos meus pais, que estão sempre presentes para aplaudir o sucesso ou apoiar os fracassos, ao meu namorado, pelo apoio, amor e compreensão, às minhas amigas que fazem o meu dia a dia mais leve, à Saphyr, por todo o aprendizado, oportunidade e material cedido, e à minha orientadora, que possibilitou a realização desse trabalho.

LIMA, Mariana Gomes. **O posicionamento como estratégia de marketing**: uma nova proposta para o *Shopping Jardim Guadalupe*. Orientador: Lucimara Rett. Rio de Janeiro, 2013. Monografia Comunicação Social Publicidade e Propaganda – Escola de Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro. 52f.

RESUMO

O posicionamento é uma ferramenta para a estratégia de marketing, a partir do conhecimento do que está na mente do consumidor, do valor percebido por ele e da imagem gerada pela marca. O *Shopping Jardim Guadalupe*, localizado em Guadalupe, no Rio de Janeiro, apresentava problemas de frequência e vendas. Uma pesquisa realizada pelo departamento de marketing do *shopping* forneceu dados sobre o atual posicionamento e sobre o seu público consumidor. Tais informações foram somadas a estudos teóricos sobre posicionamento, construção de valor, imagem, identidade, diferenciação, vantagem competitiva e comunicação para classes de baixa renda, bem como a informações sobre o universo dos *shopping centers*, suas diversas definições e modalidades, mercado, tendências e experiência do consumidor dentro do ambiente do *mall*, possibilitando, assim, a criação de uma nova proposta de posicionamento para o Jardim Guadalupe.

Palavras-chave: posicionamento, *shopping center*, Saphyr, *Shopping Jardim Guadalupe*, consumidor de baixa renda.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. DISCUSSÃO TEÓRICA.....	10
2.1 Posicionamento, valor e imagem.....	10
2.2 Reposicionamento.....	17
2.3 Posicionamento para consumidores de baixa renda.....	19
3 O UNIVERSO DOS <i>SHOPPING CENTERS</i>	21
3.1 <i>Shopping centers</i>	21
3.2 O mercado.....	23
3.3 A experiência no <i>mall</i>	28
4 A PESQUISA E A PROPOSTA.....	30
4.1 A Saphyr.....	30
4.2 O <i>Shopping</i> Jardim Guadalupe.....	31
4.3 A pesquisa.....	34
4.3.1 O <i>briefing</i> e a metodologia da pesquisa.....	34
4.3.2 O resultado.....	35
4.3.3 A análise do resultado.....	38
4.3.4 O reposicionamento.....	41
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	47
ANEXOS.....	50

1. INTRODUÇÃO

Antes vistos apenas como um local de compras, os *shopping centers* se tornaram grandes espaços de conveniência. Eles trazem a praticidade de encontrar diversos produtos e serviços no mesmo lugar, com conforto, estacionamento e segurança. Além disso, também se tornaram espaços de convivência e lazer, as pessoas vão ao *shopping* para se encontrar com amigos, para uma reunião rápida de trabalho, para almoçar e se divertir, aproveitando as diversas opções de entretenimento que os *malls* apresentam.

Segundo dados da ABRASCE (2013, *online*), em setembro de 2013 o Brasil possuía 470 *shoppings* em operação, com inauguração prevista de mais 29, totalizando 499 *shoppings* até dezembro. O ano de 2013 trouxe mudanças para o segmento, que pela primeira vez tem maior número de *shoppings* fora das capitais. Esses dados refletem uma tendência na indústria de *shopping centers*, que é a busca por mercados pouco ou ainda não explorados, já que o poder de compra dos consumidores fora dos centros urbanos cresce cada vez mais.

No Brasil, as classes B e C representam juntas 77% dos freqüentadores de *shoppings*¹, mostrando a força do poder de consumo dessas classes. Segundo Alexandre Michelsohn², gerente de pesquisa de mercado da GfK, “é a chamada classe emergente, também cada vez mais presente nos *shoppings*”.

O tema central a ser estudado neste trabalho é o reposicionamento da marca para um *shopping* com público de baixa renda, avaliando-se como o posicionamento pode ser uma ferramenta para a estratégia de marketing correta, a partir do conhecimento do que está na mente do consumidor, o valor percebido por ele e a imagem gerada. O objeto de estudo é o *Shopping Jardim Guadalupe*, gerenciado pela administradora de *shopping centers* Saphyr, e seus consumidores, durante o período de abril e maio de 2013.

O *Shopping Jardim Guadalupe* apresentava problemas de freqüência e vendas, por isso o departamento de marketing encomendou uma pesquisa, para que pudesse conhecer seu consumidor, saber o que ele precisa e como comunicar-se com ele.

O estudo de posicionamento, valor e imagem permite que se tenha conhecimento e base para tomar a decisão certa na escolha de uma estratégia de marketing. Além de contribuir para a pesquisa no campo teórico.

O referencial teórico deste trabalho começa a ser desenvolvido com base nos estudos de Ries e Trout (2009, p.16), que afirmam que “posicionamento é o que você faz com a mente

¹ Com a palavra, o freqüentador. Renata Moreira. Revista *Shopping Centers*. 2013b, p.24-34.

² Com a palavra, o freqüentador. Entrevista a Renata Moreira. Revista *Shopping Centers*. 2013b, p.25.

de seu potencial cliente”, ou seja, você posiciona o produto na mente do potencial consumidor. Já para Kotler e Keller (2006, p.305), “é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”, com o objetivo de criar valor para o cliente, baseando-se na sua avaliação subjetiva, a partir dos benefícios percebidos, levando em consideração aspectos como preço, oferta e concorrência, mas principalmente valores psicológicos, como a marca, confiança, reputação, relacionamento e experiência.

Outros autores e conceitos também foram utilizados no embasamento teórico, tais como Aaker e Shansby (apud Campomar, Oliveira, *online*), que trazem a ideia do posicionamento como uma decisão estratégica porque trabalha com a percepção do consumidor, influenciando o processo de decisão de compra, e Toledo e Hemzo (apud Campomar, Oliveira, *online*) que propõem o posicionamento como ferramenta de auxílio na “comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos”, ou seja, o primeiro passo é segmentar o mercado, após isso conhecê-lo melhor e comunicar-se com ele.

A diferenciação, sobretudo da imagem, é abordada a partir das ideias de Kotler e Keller (apud Milan, Gasparin, Toni, 2012, *online*). A imagem também será trabalhada por meio de seus tipos e dimensões, sendo a imagem da marca e a dimensão simbólica o foco do trabalho.

Porter (apud Dalcol, Siluk, 2012, *online*) traz o estudo da vantagem competitiva, e Ries e Trout (1993), das 22 leis do marketing. Hassaniem e Baum, e Berkowitz (apud Campomar, Oliveira, *online*) trazem os conceitos de reposicionamento e quando se deve fazê-lo.

Por fim, Juracy Parente (apud Barki, 2005) ensina como lidar com a classe C.

Os objetivos específicos desse trabalho são estudar o universo dos *shopping centers*, as definições, o mercado, as tendências e a experiência do consumidor dentro do ambiente do *mall*. Após estar ciente desse universo, o objetivo passa a ser estudar o *Shopping Jardim Guadalupe*, conhecer o público que o frequenta, para, a partir dos estudos teóricos sobre posicionamento, valor e imagem, e do conhecimento do universo de *shoppings*, ser construída uma proposta de reposicionamento para o Jardim Guadalupe.

A metodologia deste trabalho é composta por revisão de literatura e pesquisa documental. A revisão da literatura foi feita a partir de livros, artigos e seminários que abordassem o tema central, posicionamento, além de construção de valor, imagem,

identidade, diferenciação, vantagem competitiva e comunicação para classes de baixa renda. Ainda na revisão de literatura, foi feita uma busca sobre o universo dos *shopping centers*, englobando características gerais, descrições, regulamentações, mercado, tendências e experiência de consumo nos *malls*. A busca aconteceu entre setembro e novembro de 2013, no site do G1, ABRASCE, BNDES, ISCS, ABF, portal da revista Exame, Revistas *Shopping Centers* e site institucional da Saphyr e do *Shopping Jardim Guadalupe*. A pesquisa documental foi feita a partir da análise do material cedido também pela Saphyr e pelo *Shopping Jardim Guadalupe*, incluindo a pesquisa encomendada pelo departamento de marketing do *shopping*, que tinha como objetivo conhecer o público que o freqüentava. Dois grupos distintos foram percebidos - o “Sou”, pertencente às classes C e D, e o “Tenho”, às classes B e C - e um deles foi escolhido para ser o público alvo. Com o conhecimento do público e do resultado da pesquisa, foi feita uma análise SWOT para identificar os pontos que poderiam ser trabalhados. A análise e o embasamento teórico deste trabalho possibilitaram a criação de quatro pilares a serem trabalhados: serviços, comunicação, portfólio e posicionamento, e os pilares auxiliaram na criação da proposta de reposicionamento para o *Shopping Jardim Guadalupe*.

O primeiro capítulo é composto pela discussão teórica, abordando posicionamento, reposicionamento e posicionamento para consumidores de baixa renda. O segundo capítulo aborda o universo de *shopping centers*, englobando informações técnicas, definições, mercado atual e a experiência do freqüentador no ambiente no *mall*. O terceiro capítulo se refere à pesquisa, apresentando a administradora, Saphyr, o objeto de estudo, *Shopping Jardim Guadalupe*, o *briefing*, a metodologia utilizada, o resultado e, sobretudo, a análise desse resultado, que possibilitou a criação da nova proposta de posicionamento.

2 DISCUSSÃO TEÓRICA

2.1 Posicionamento, valor e imagem

As estratégias de marketing a partir da década de 1970 vêm se baseando, entre outros fatores, no conceito de posicionamento. “Posicionamento é o que você faz com a mente de seu potencial cliente. Ou seja, você posiciona o produto na mente do potencial consumidor.” (RIES; TROUT, 2009, p.16). “É a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (KOTLER; KELLER, 2006, p.305).

O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um bom posicionamento de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, que objetivos ela ajuda o consumidor a alcançar. O resultado do posicionamento é a criação bem sucedida de uma proposta de valor focada no cliente, ou seja, um motivo convincente pelo qual o mercado deve comprar determinado produto (KOTLER; KELLER, 2006, p.305).

Mais que pelo volume de vendas, as empresas lutam para posicionar seus produtos na mente do consumidor. Uma vez bem posicionado, é mais fácil que o consumidor volte a comprá-lo. O problema está em como fazê-lo.

Na sociedade hipercomunicativa atual, a mente das pessoas está sobrecarregada com estímulos. Ela é exposta à publicidade do momento em que acorda até o momento em que vai dormir. A revista *Advertising Age* (apud LENDERMAN, 2010, p.197) estima que o consumidor veja entre 254 e 5 mil anúncios por dia, entre internet, jogos, mensagens de texto, táxis, pontos de venda, televisão, revistas, mídia ao ar livre, entre outros. Para assimilar alguma informação nova, essa mente sobrecarregada precisa de um estímulo muito atrativo. Sendo assim, é mais fácil trabalhar com algo conhecido, “a abordagem básica do posicionamento não é criar algo novo e diferente, mas manipular aquilo que já está dentro da mente, reatar as conexões que já existem” (RIES; TROUT, 2009, p.19). É preciso se perguntar a posição ocupada na mente do cliente, e trabalhar com o que já existe lá. Ainda segundo Ries e Trout (2009, p. 195), “a resposta à pergunta ‘que posição você ocupa?’ é dada pelo mercado, e não pelo diretor de marketing”. Mas para trabalhar o posicionamento é preciso conhecer o consumidor, “para posicionar um canal de varejo com sucesso, você deve conhecer bem o território” (RIES; TROUT, 2009, p.165).

Al Ries e Jack Trout (1993), em seu livro *As 22 leis consagradas do marketing*, abordam 22 leis que aconselham serem seguidas para que um negócio tenha sucesso. Segundo a 5ª lei de Marketing – a Lei do Foco – é preciso escolher uma palavra para penetrar na mente do consumidor, não adianta querer ser tudo para todos. Na escolha do consumidor, não é possível atingir a todos, com tantos estímulos, pois uma mensagem a mais não será percebida. É preciso segmentar. “Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos de compra similares” (KOTLER apud CALCOL, SILUK, 2012, *online*), focar em quem quer atingir, conhecer bem esse público, saber os critérios que ele usa para escolher uma marca e, então, direcionar o posicionamento para ele. E mesmo segmentando, uma pequena parte da mensagem é absorvida pelo consumidor, que não consegue lidar com tanta informação e tende a simplificar o que ouve e vê. Por isso, “a solução para um problema de posicionamento geralmente se encontra na mente do potencial cliente, e não no produto” (RIES; TROUT, 2009, p.158). A concentração deve ser na percepção desse consumidor, não no produto em si. Segundo a 4ª Lei do Marketing – a Lei da Percepção – o marketing não é uma batalha de produtos, é uma batalha de percepção. E o posicionamento deve ser transmitido de maneira clara e objetiva, de modo que, em meio a tanta informação, seja fácil para o consumidor interpretar e absorver a informação.

Conhecendo o público, conhece-se também a concorrência, e para lidar com ela é preciso criar associações da marca, em termos de pontos de paridade e pontos de diferença. Os pontos de diferença são benefícios exclusivos que o consumidor associa a determinada marca. “Criar associações fortes, favoráveis e exclusivas como pontos de diferença é um verdadeiro desafio, porém é essencial para o posicionamento competitivo da marca” (KOTLER; KELLER, 2006, p.307). Já os pontos de paridade não são associações exclusivas, mas condições para a escolha da marca destinadas a anular os pontos de diferença dos concorrentes.

“Os profissionais de marketing devem decidir em que níveis fixar os pontos de diferença da marca. No nível mais baixo estão as qualidades da marca, no nível intermediário estão os benefícios da marca, e no nível superior estão os valores da marca” (KOTLER; KELLER, 2006, p.310). Para posicionar um produto na mente do consumidor é mais adequado que os pontos de diferença se relacionem aos valores da marca.

Valor se baseia na avaliação subjetiva do cliente, a partir dos benefícios percebidos, levando em consideração aspectos como preço, oferta e concorrência, mas principalmente

valores psicológicos, como a marca, confiança, reputação, relacionamento e experiência. O que importa não são os atributos do produto/serviço, mas a sensação que ele proporciona. Conquistar um cliente é a peça chave do negócio. Ele se torna fiel, compra mais e, principalmente, recomenda o seu serviço para terceiros. 86% das pessoas confiam em recomendações de outras pessoas.³

Toledo e Hemzo (apud CAMPOMAR, OLIVEIRA, *online*) afirmam que “o posicionamento estratégico tem sido descrito como um instrumento de apoio ao processo de decisões estratégicas relacionadas à conceituação de produtos e empresas, à comunicação de suas características e atributos a segmentos de mercado específicos”.

De acordo com Aaker e Shansby (apud CAMPOMAR, OLIVEIRA, *online*), para se realizar um posicionamento, diversas decisões devem ser tomadas, como a de que segmento de mercado e público-alvo atingir, qual a imagem que se pretende transmitir, e quais as características do produto que serão enfatizadas, entre outras. O posicionamento é uma decisão estratégica porque trabalha com a percepção do consumidor, influenciando o processo de decisão de compra. Este deve ser, portanto, o foco para o desenvolvimento de um programa de marketing.

A estratégia adotada deve ser condizente com os conceitos e procedimentos que a organização tem desenvolvido, ou seja, a posição transmitida aos seus clientes deve ser consistente com o seu direcionamento estratégico. Assim sendo, o posicionamento deve refletir a identidade da empresa, caso contrário, pode ser uma fragilidade a ser explorada por concorrentes (Aaker e Shansby apud CAMPOMAR, OLIVEIRA, *online*).

Para se posicionar bem na mente dos consumidores, as marcas precisam se diferenciar e fazer com que as pessoas necessitem de seu produto ou serviço. Essa diferenciação pode ser baseada em diferentes dimensões, entre elas produto, funcionários e imagem.

A diferenciação do produto pode ser de acordo com formato, características, desempenho, durabilidade, confiabilidade, conservação, estilo e *design*. Já a do serviço, de acordo com atendimento ao cliente, facilidade de pedido, entrega, instalação, treinamento do cliente, consultoria ao cliente, manutenção e reparos. A diferenciação baseada nos funcionários é fundamental, eles devem demonstrar competência, gentileza, credibilidade, confiabilidade, presteza e comunicação com clareza.

³ Fonte: Nielsen: *Trust in advertising report*. Out 2007.

Já em relação à imagem, segundo Kotler e Keller (2006, p.315):

Identidade e imagem são conceitos que precisam ser diferenciados. Identidade é o modo como a empresa busca identificar ou posicionar a si mesma ou a seu produto. Imagem é como o público vê a empresa ou seus produtos. Uma identidade eficaz precisa exercer três funções: estabelecer a personalidade do produto e a proposta de valor; comunicar essa personalidade de forma diferenciada; transmitir poder emocional além da imagem mental. Para que a identidade funcione, ela deve ser transmitida ao público por meio de todos os tipos de veículo de comunicação e contato com a marca que estiverem disponíveis. Deve ser difundido em anúncios, relatórios anuais, folhetos, catálogos, embalagens, papéis timbrados, envelopes e cartões de visita.

O grande desafio das empresas é saber a imagem que os consumidores formam dela.

Para Barich e Kotler (apud MILAN, GASPARIN, TONI, 2012, *online*) há quatro tipos de imagens na perspectiva mercadológica: a imagem organizacional (como as pessoas vêem a organização como um todo), a imagem de produto (como as pessoas vêem uma determinada categoria de produto ou um produto em particular), a imagem de marca (como as pessoas vêem certa marca em relação às marcas concorrentes) e a imagem de marketing (como as pessoas vêem a qualidade da oferta e o *mix* de marketing da empresa). Para que o posicionamento seja eficaz, a imagem da marca precisa ser trabalhada.

Existem quatro dimensões da imagem a serem trabalhadas: cognitiva, emocional, funcional e simbólica (MILAN, GASPARIN, TONI, 2012, *online*).

A dimensão cognitiva pode ser considerada um fator racional e lógico que os consumidores utilizam para avaliar um objeto. É diretamente influenciada pelas crenças e conhecimento prévio do consumidor em relação a tal objeto símbolo. Ou seja, quando um indivíduo frequenta um *shopping center*, por exemplo, leva em consideração os atributos simbólicos do local, aquilo que o *shopping* representa para ele e para os demais indivíduos ou consumidores. Nesta dimensão se situa o conjunto de ideias, sentimentos, percepções, impressões, julgamentos e atitudes que o consumidor tem sobre este determinado objeto.

A dimensão emocional se refere aos sentimentos, emoções e estados de ânimo que o consumidor carrega em relação a determinado objeto. Esta dimensão diz respeito ao estado afetivo positivo ou negativo que os consumidores associam a determinada coisa. Esse estado de emoções positivas e negativas está relacionado à satisfação e à insatisfação do consumidor com o objeto.

A dimensão funcional é constituída pelos elementos tangíveis e pode ser traduzida como uma série de características físicas de determinado objeto, como localização, tamanho,

layout, design, odores, conforto, entre outros. Expressa a qualidade e os benefícios. Em um *shopping center*, por exemplo, o consumidor avaliaria sua imagem a partir das lojas e dos serviços prestados.

Por fim, a dimensão simbólica está relacionada à significação que o objeto tem para o consumidor, que lida com ele de forma abstrata. Representa seus atributos pessoais, objetivos sociais, etc. O consumidor percebe, nesta dimensão, o valor do objeto enquanto símbolo, a representação de algo para si mesmo.

Em um trabalho de apresentação para o SIMPOI⁴ (Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais/ FGV-SP), em 2012, Gabriel Milan, Francieli Gasparin e Deonir de Toni realizaram uma pesquisa que buscava, a partir de áreas de estudo como Psicologia Social, Psicologia Cognitiva e Marketing, identificar a imagem que os consumidores têm de um *shopping center*, e como estas imagens são formadas e organizadas em suas mentes. O universo da pesquisa foi um *shopping center* localizado no interior do estado do Rio Grande do Sul, inaugurado em 1996 e, ao todo, foram entrevistados individualmente 400 consumidores, que disseram “palavras” que vinham às suas mentes quando pensavam em *shopping center*.

As palavras mais relevantes foram entretenimento, compras, comodidade, cinema, passear, alimentação, variedade, lojas, alegria, pessoa, segurança, gastos, grande infraestrutura, estacionamento, novidades, algo bom, modernidade, ponto de encontro, ambiente agradável, lugar bonito, ponto turístico, moda, consumo, tranquilidade, satisfação, preço alto, luxo, qualidade, conveniência, comércio, família, crescimento econômico, serviços, infraestrutura diferenciada, boas marcas, bom preço, organização, limpeza, promoções.

Na dimensão cognitiva da imagem estão gastos, preço alto, consumo, qualidade, bons preços, organização. Na emocional estão comodidade, alegria, ponto de encontro, ambiente agradável, tranquilidade, satisfação. Na dimensão funcional compras, cinema, alimentação, lojas, variedade, infraestrutura, lugar bonito, estacionamento, supermercado, ponto turístico, comércio, conveniência, boas marcas, serviços, crescimento econômico, promoções, limpeza. E finalmente na dimensão simbólica entretenimento, passear, pessoas, novidades, segurança, algo bom, modernidade, moda, luxo e família.

As palavras referentes à dimensão funcional representam 48,06% dos atributos totais, simbólica 33,71%, emocional 11,55% e cognitiva 6,68%. Ou seja, os serviços que o *shopping*

⁴ Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00003_PCN28062.pdf>.

presta representam a maior parte das razões para o consumidor formar uma imagem positiva (MILAN, GASPARIN, TONI, 2012, *online*).

Porter (apud DALCOL, SILUK, 2012, *online*) aponta três vantagens em relação aos concorrentes: custo, diferenciação e enfoque. A vantagem competitiva do custo pode ser alcançada mediante a melhoria dos processos, ou mesmo por meio de inovação das atividades com vistas à redução dos custos de processos. Na diferenciação é possível ofertar um produto com o maior número de atributos valorizados pelos clientes, o que possibilita a cobrança de preços superiores. E por fim, a vantagem competitiva do enfoque (nicho de mercado) baseia-se no fato de a empresa possuir capacidade de atender a determinado nicho.

Basicamente, o posicionamento se daria na medida em que fosse oferecido um diferencial que ofertasse valor ao público-alvo, a partir do uso de estratégias de marketing.

É preciso estudar o cliente, tudo que ele valoriza, para depois criar um produto que o surpreenda e supere suas expectativas. Segundo Crego e Schiffrein (apud KOTLER; KELLER, 2006, p. 316), a empresa deve listar todos os fatores que podem influenciar a percepção de valor dos clientes. Após isso, classificá-los em quatro grupos: básico, esperado, desejado e inesperado. A empresa então escolhe entre os benefícios possíveis, uma combinação de fatores que supere os concorrentes, encante e fidelize o cliente.

Independente de qual seja a estratégia, segundo a 1ª lei do marketing, de Ries e Trout - a Lei da Liderança - “é melhor ser o primeiro na categoria, é mais fácil penetrar na mente do consumidor que modificar o pensamento dele” (RIES; TROUT, 1993). É muito mais fácil guardar algo que se vê pela primeira vez, que não tem concorrência. Já segundo a 2ª lei – a Lei da Categoria – se não puder ser o primeiro, crie uma categoria para o ser. As pessoas gostam do que é novo, e não há concorrência. Criar uma nova categoria seria a solução ideal para um problema de posicionamento na sociedade atual, que tem milhões de produtos por categoria. Isso é uma tarefa quase impossível e, em tempo de grande concorrência, a estratégia mais adequada é criar uma posição que leve em conta não só seus próprios pontos fortes e fracos, como também o de seus concorrentes. Mas é preciso estar ciente da realidade do mercado e da posição que a empresa ocupa, “hoje, uma empresa pode ter um grande produto, uma grande força de vendas, uma grande campanha de publicidade, e ainda fracassar miseravelmente se, por acaso, ‘daqui não puder chegar lá’. Não importa quantos milhões de dólares ela esteja preparada para gastar” (RIES; TROUT, 2009, p. 50). Se o segmento já possui um líder, que foi o primeiro a entrar na mente dos consumidores e possui alta proposição de valor, não adianta competir com ele, será gasto de dinheiro e trabalho. “Se a

posição que você quer ter requer uma abordagem corpo a corpo contra um líder de mercado, esqueça. É melhor contornar um obstáculo do que tentar pular por cima dele. Recue. Tente escolher uma posição da qual ninguém mais se tenha apoderado com firmeza” (RIES; TROUT, 2009, p.197). É o que dizem as leis 6 e 7 do Marketing - Lei da Exclusividade e Lei da Escada, respectivamente – duas empresas não podem ocupar a mesma palavra na mente do consumidor. Mesmo que uma pesquisa mostre que os consumidores de determinada empresa buscam tal atributo, se outra empresa já o divulga, a nova empresa não deve divulgá-lo. É preciso aceitar que existe um líder e assumir outras posições, não bater de frente.

Ao invés do desgaste em busca da posição do líder, é mais fácil encontrar uma brecha na mente do consumidor para posicionar o seu produto/serviço, procurando onde ninguém mais está. Como encontrar novos territórios para conquistar? Desenvolver um novo conceito ou um novo produto com uma nova posição e criar um novo nome que combine com esse conceito.

Al Ries e Jack Trout (2009, p. 143) dizem que “no jogo do posicionamento, você não pode ficar parado. Você precisa estar constantemente alerta para manter sua posição voltada para os problemas e os mercados atuais”. Já Kotler e Keller (2006, p. 325) afirmam que “ao longo da existência de um produto ou marca, seu posicionamento deve mudar para acompanhar o mercado”. É preciso transformar a inovação em rotina, entender o que o público deseja e determinar qual a melhor medida a ser tomada pela empresa. Para construir uma marca sólida é preciso desenvolver uma personalidade e estabelecer conexões emocionais com o consumidor.

Porter (apud DALCOL, SILUK, 2012, *online*) aponta que o posicionamento – que já faz parte de qualquer estratégia – tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para os mercados dinâmicos e para as tecnologias em transformação da atualidade. Os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posicionamento de mercado e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, uma situação temporária.

Mas Kotler (apud DALCOL, SILUK, 2012, *online*) afirma que todas as empresas possuem concorrentes, sejam eles diretos ou indiretos. Neste mercado cada vez mais inovador e competitivo, quanto maior o sucesso de uma empresa, maior número de concorrentes ela terá. Jamais uma empresa poderá ignorar a existência de concorrentes, ela deve estar atenta ao mercado e focar no diferencial como atrativo para os clientes.

2.2 Reposicionamento

O reposicionamento pode ocorrer em alguns casos, como por exemplo, a vontade espontânea da empresa por modificar um produto, ou direcioná-lo a um público diferente. Porém, quando o motivo é algum tipo de problema, ela precisa rever sua estratégia e se fazer perguntas em relação a alguns aspectos como preço (uma redução de preço atrairia novos consumidores? Seria melhor aumentar o preço para sugerir qualidade superior?), propaganda (as despesas com propaganda devem ser maiores? A mensagem ou o texto devem ser modificados? A combinação de veículos de comunicação deve mudar? O ritmo, a frequência ou o tamanho dos anúncios devem ser alterados?) e promoção de vendas (a empresa deve estimular brindes e concursos?) (KOTLER; KELLER, 2006).

Às vezes, quando uma empresa está com problemas, a solução é reposicionar a marca. Hassaniem e Baum (apud CAMPOMAR, OLIVEIRA, *online*) definem reposicionamento como “o processo de gestão de marketing da mudança, parcial ou total, da percepção do público sobre uma empresa por meio da modificação ou adição de uma ou mais variáveis controláveis de marketing para se adequar a variáveis incontroláveis (tais como consumidores, concorrentes, tecnologia, empresa, etc.) para reter, expandir ou alterar seus mercados-alvo”.

Segundo Berkowitz (apud CAMPOMAR, OLIVEIRA, *online*), as quatro principais situações que levam à necessidade de reposicionar uma marca são:

- Reagir à concorrência, quando uma posição estabelecida por outra empresa afeta negativamente os seus resultados;
- Atingir um novo mercado, em vista de oportunidades vislumbradas;
- Mudar o valor oferecido, com o intuito de melhor atender às exigências do mercado, podendo ocorrer adição ou redução;
- Adaptar-se a uma tendência de consumo, também em vista de oportunidades vislumbradas.

Mas reposicionar não é uma ação simples e que se faça constantemente. O quadro 1 mostra em que situação deve ocorrer o reposicionamento, de acordo com as variáveis lucratividade e nível de satisfação. Indica-se reposicionar em casos de baixa lucratividade e satisfação.

Quadro 1 – Matriz de decisão do reposicionamento da oferta

		Nível de Satisfação	
		Alto	Baixo
Lucratividade (atual e tendência)	Alta	1 Manter Posicionamento	2 Monitorar Evolução
	Baixa	3 Monitorar Evolução	4 Reposicionar

Fonte: FEA - USP⁵

Para reposicionar, é de suma importância que seja feita uma análise SWOT, para entender a posição atual da empresa no mercado.

A análise SWOT (KOTLER, KELLER, 2006, p. 50-52) é a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de um negócio (referentes aos termos em inglês *strenghts, weaknesses, opportunitittie e threats*). Ela analisa o ambiente interno e externo.

Na análise do ambiente externo é preciso monitorar forças macroambientais, como forças econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais, e agentes microambientais, como clientes, concorrentes, distribuidores e fornecedores. E a partir da análise desses fatores, identificar oportunidades e ameaças para o negócio.

As oportunidades estão, sobretudo, quando a empresa vê a oportunidade de lucrar ao atender a determinada necessidade dos consumidores.

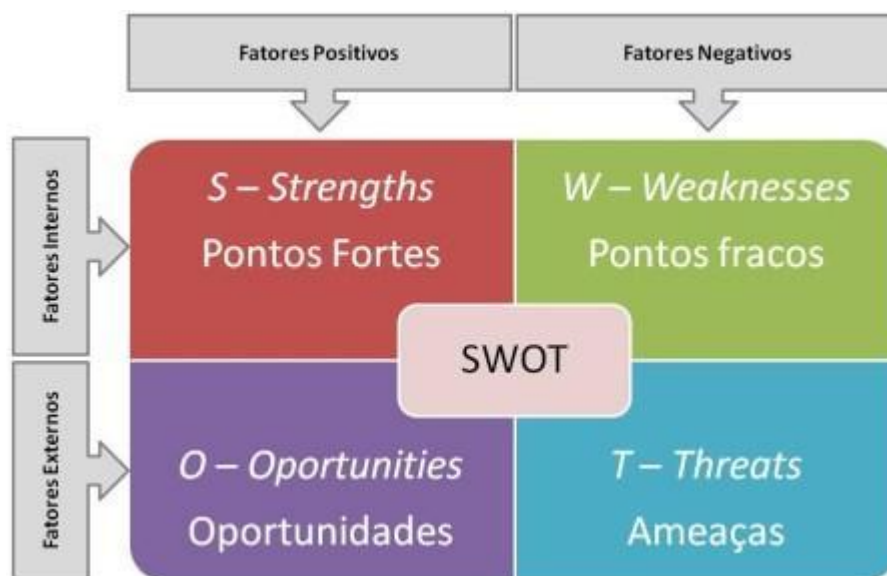
As ameaças são, em geral, desafios impostos por determinado evento, que ameace as vendas e o lucro do negócio.

Na análise do ambiente interno, é preciso identificar forças e fraquezas do negócio, e a partir dessa análise concluir se é possível atender às oportunidades e combater às ameaças. Caso não seja possível, os pontos internos precisam ser repensados e melhorados.

O quadro 2 mostra um quadro modelo de análise SWOT, apontando quais partes se referem aos fatores internos e externos, e aos positivos e negativos da análise.

⁵ Fonte: O Reposicionamento em Marketing como Elemento de Competitividade. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/378.pdf>>.

Quadro 2 – Modelo de análise SWOT



Fonte: Empreenda PME ⁶

Os fatores positivos da análise são os pontos fortes da empresa, que são relacionados a fatores internos, e as oportunidades, relacionadas a fatores externos. Os fatores negativos são os pontos fracos, internos, e as ameaças, externas. A análise desses pontos permite ter uma visão ampla da empresa e seu entorno.

2.3 Posicionamento para consumidores de baixa renda

Segundo estudo de Juracy Parente (apud BARKI, 2005), os consumidores de baixa renda têm uma identidade própria. Ela expressa uma racionalidade em que o preço é fundamental. No entanto, a variedade de produtos, o atendimento, o ambiente e a confiança são decisivos na escolha de uma loja. O posicionamento excessivamente voltado para preço baixo não entrega uma proposta de valor que seja percebida de forma favorável por esses consumidores.

Torna-se necessário que varejistas compreendam melhor a importância de fatores não objetivos na construção da imagem de suas marcas e dediquem atenção adequada para outros importantes aspectos do composto varejista, como atendimento e comunicação visual. Assim, é mais fácil que eles sejam percebidos pelos consumidores como lojistas que oferecem uma atrativa proposta de valor.

⁶ Disponível em: <<http://empreendapme.blogspot.com.br/2013/09/analise-swot.html>>.

A possibilidade de consumo proporciona uma sensação de bem-estar, pertencimento e de inserção social. Uma pesquisa⁷ publicada no G1 (2013, *online*) mostrou que o planejamento e o controle financeiro da classe C são mais sérios do que para a classe A e B, e as compras por impulso são mais mal vistas. Além disso, eles vêem a compra como forma de incluir-se, sentir-se parte, e não de se diferenciar como é mais comum nas classes mais altas. Para o varejo ser bem aceito, torna-se fundamental que os formatos varejistas que atuem nesse segmento procurem atender e conciliar as diversas necessidades e expectativas dos consumidores.

Por um lado, é fundamental um preço competitivo, porém mais importante é um ambiente de loja que indique uma preocupação com o bem-estar dos consumidores, com espaço suficiente para que ele tenha a sensação de conforto, porém não tão grande que o consumidor se sinta pequeno e frustrado. O atendimento tem a função de estabelecer um vínculo com o consumidor e transmitir a imagem de respeito e confiança. A variedade de produtos deve indicar a possibilidade de escolha deste consumidor. As empresas que conseguirem integrar com competência as diversas variáveis do composto varejista, reforçando a auto-estima do consumidor, facilitando e valorizando a sua experiência de compra terão maior sucesso.

⁷ Realizada, em 2013, pela Young & Rubicam. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2013/01/atras-da-nova-classe-c-publicidade-muda-estrategias-e-vai-periferia.html>>.

3. O UNIVERSO DOS *SHOPPING CENTERS*

3.1 *Shopping Centers*

No Brasil, a indústria de *shopping centers* é representada pela ABRASCE, Associação Brasileira de *Shopping Centers*.

Ela foi criada em 1976 com o objetivo de fortalecer e colaborar com o desenvolvimento do segmento de *shoppings* no país. Possui diversos associados, entre empreendedores, administradores, prestadores de serviços e lojistas, que atuam em conjunto para o sucesso do segmento (ABRASCE, 2013, *online*).

A ABRASCE é a principal referência do setor e entende como *shopping center* um empreendimento constituído por um conjunto planejado de lojas, operando de forma integrada, sob administração única e centralizada. É composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços. Os lojistas estão sujeitos a normas contratuais padronizadas, além de ficar estabelecida nos contratos de locação da maioria das lojas, uma cláusula prevendo aluguel variável de acordo com o faturamento mensal. Possui lojas-âncora⁸, ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionam como força de atração e asseguram ao *shopping* permanente trânsito de consumidores. Oferece estacionamento compatível com a área de lojas e correspondente afluência de veículos ao empreendimento. Está sob o controle acionário e administrativo de pessoas ou grupos de comprovada idoneidade e reconhecida capacidade empresarial (ABRASCE, 2013, *online*).

No Brasil, as classificações dos *shoppings* mais aceitas são feitas pela ABRASCE, com base nas publicações do ICSC - *International Council of Shopping Center* (ICSC, 2013, *online*), maior organização do segmento, e entre seus associados. A classificação atual é composta por seis tipos de *shoppings*, levando em consideração critérios de ABL⁹, localização e tipo de lojas-âncora: *shoppings* de vizinhança, *shoppings* comunitários, *shoppings* regionais, *shoppings* especializados e/ou temáticos, *shoppings outlets* e *shoppings festival mall*.

⁸ Lojas-âncora são os grandes magazines que atraem os clientes com maior facilidade, beneficiando as lojas menores, denominadas satélites.

⁹ ÁREA BRUTA LOCÁVEL (ABL) - é a área total das lojas para ocupação dos locatários, incluindo-se, além da área de venda, as áreas de depósito, escritório, sanitários e outras dentro das lojas, ou mesmo fora delas, desde que incluídas na locação.

Os *shoppings* de vizinhança são localizados o mais perto possível de onde os consumidores vivem, para melhor atendê-los. Ocupam-se da venda de bens de conveniência tais como alimentos e remédios, contam com a presença de lavanderias, barbearias e outras necessidades do dia-a-dia. A principal loja-âncora nesse tipo de *shopping* é o supermercado e o tamanho típico é 5.000 m², podendo variar de 10.000 a 40.000 m².

Os *shoppings* comunitários se localizam tanto perto da residência dos consumidores quanto em um bairro de negócios com outras lojas e *shopping centers*. Têm como âncora as lojas de departamento ou grandes lojas de variedades. Oferecem maior diversificação de produtos e trabalham com estratégias de marketing mais elaboradas. O tamanho típico é 45.000 m², variando entre 30.000 e 85.000m².

Os *shoppings* regionais oferecem uma variedade e quantidade de bens de compra como objetos para o lar, vestuário, serviço, recreação, entre outros. Possuem como âncora uma ou duas lojas de departamento, além de cinemas, casa de espetáculos e parques. O tamanho típico é 45.000 m², variando de 30.000 a 75.000 m².

Os *shoppings* especializados e/ou temáticos são voltados para um *mix* específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis. Possuem entre 8.000 a 25.000 m² de ABL e em geral não têm loja âncora.

Os *shoppings outlet centers* consistem, em sua maior parte, de lojas de fabricantes que vendem as suas próprias marcas com descontos. Possuem entre 5.000 e 40.000 m² de ABL.

Os *shoppings festival mall* estão quase sempre localizados em áreas turísticas e são basicamente voltados para atividades de lazer, com restaurantes, *fast-food*, cinemas e outras diversões. Não possuem lojas-âncora e são *shoppings* pequenos, com tamanhos variando entre 8.000 e 25.000 m² de ABL.

O *mix* de lojas de um *shopping center* são os diferentes tipos de segmento de lojas que compõem o *mall*. Esse *mix* é desenvolvido a partir de pesquisas de mercado, que apontam os segmentos que terão sucesso naquele mercado específico. Heloísa Cranchi¹⁰, da *Virtual Games*, diz que “é preciso entender bem o que quer o consumidor e que público o empreendimento quer atingir”, e Hélio Ribeiro¹¹, superintendente do *Shopping Conjunto Nacional*, complementa: “o *mix* tem de ser adequado à demanda do local e atender os clientes nas suas expectativas e necessidades de consumo e serviços”.

Em geral, as lojas-âncora ocupam 42% da área total dos *shoppings* e o restante distribui-se da seguinte forma: 35% são ocupados por lojas-satélites, 12% por

¹⁰ Abra a Passagem. Entrevista a Camila Mendonça. Revista *Shopping Centers*. 2013b, p.41.

¹¹ Abra a Passagem. Entrevista a Camila Mendonça. Revista *Shopping Centers*. 2013b, p.41.

estabelecimentos de lazer (em especial, cinemas), 6% por serviços (predominantemente, bancos, caixas eletrônicos, lotéricas e cabeleireiros) e 5% por estabelecimentos de alimentação (BNDES, 2006, *online*).

As principais âncoras são as lojas de departamento (a grande maioria, de vestuário), hipermercados e cinemas. Entre as lojas-satélites, o principal segmento é o de vestuário. As principais categorias de produtos são: vestuário, produtos para o lar, eletrodomésticos, lazer, brinquedos e alimentação. Observa-se que, em geral, as lojas-âncora trazem fluxo de consumidores ao *shopping*, enquanto as lojas-satélite, respeitadas as proporções, são as maiores provedoras de receitas de aluguel por metro quadrado de ABL.

Entre as principais lojas-âncora nos *shoppings* brasileiros, destacam-se: Lojas Americanas, C&A, Renner, Riachuelo, Casas Bahia, Ponto Frio, Centauro, Marisa e Leader Magazine.

Além das âncoras comuns, tem crescido cada vez mais no mercado de *shoppings* a participação de universidades e academias, que geram grande fluxo ao *shopping* por terem público fiel e constante. Teatros e centros de convenções também têm agregado valor e trazido fluxo ao *mall*.

Todo o complexo do *shopping center* é gerido por administradoras que geralmente são grandes grupos que administram vários empreendimentos em operação pelo país, mas também podem desenvolver e construir *shoppings*.

Nos *shoppings* em operação, elas são responsáveis pela gestão estratégica do empreendimento, que inclui administração do condomínio e do fundo de promoção (voltado para a publicidade como um todo), planejamento do perfil das lojas, para que o *mix* seja variado e ideal, escolha das redes que farão parte do *mall*, levando em conta os ramos de atividade estabelecidos, a localização de cada uma delas, além de outros fatores que determinam o sucesso do *shopping*.

No Brasil, as principais administradoras de *shopping* são BR Malls, Multiplan, Savoy, Alliances, Sonae Sierra Brasil, AD Shopping, Ancar, Grupo Iguatemi, Brascan, Tenco, Saphyr, Almeida Junior, Enashopp, Grupo Sá Cavalcante, JHSF Participações e PátioMix.

3.2 O mercado

Segundo dados da ABRASCE (2013, *online*), em setembro de 2013 o Brasil possuía 470 *shoppings* em operação, com inauguração prevista de mais 29, totalizando 499 *shoppings*

até dezembro do mesmo ano. O ano de 2013 trouxe mudanças para o segmento, que pela primeira vez tem maior número de *shoppings* fora das capitais, 251 contra 248 das capitais. Esses dados refletem uma tendência na indústria de *shopping centers*, que é a busca por mercados pouco ou ainda não explorados, já que o poder de compra dos consumidores fora dos centros urbanos cresce cada vez mais, e os terrenos nas grandes cidades apresentam custos muito elevados.

Ainda segundo a ABRASCE (2013, *online*), em 2012 essa indústria gerou 877.000 empregos, faturamento estimado em 119,5 bilhões de reais, 398 milhões de pessoas circulando nos *malls* por mês, e 19% das vendas em relação ao varejo nacional.¹² Além das vendas elevadas, em 2012 houve o maior número de inaugurações dos últimos 13 anos. Com mais 27 novos empreendimentos em operação, o mercado de *shopping centers* brasileiro registrou alta de 10,65% nas vendas em relação ao ano anterior, e a expectativa para 2013 é de 12% no aumento das vendas.

O desempenho de 2012 pode ser explicado pelo baixo índice de desemprego, aumento da massa salarial e pelo crédito, cada vez mais facilitado. O Natal, como já é de costume, foi a data comemorativa que mais contribuiu para o crescimento do setor. Em média, as vendas aumentaram por volta de 15% em relação ao mesmo período de 2011. Moda jovem (*surfwear*), telefonia, cosméticos e brinquedos foram os itens de maior destaque (ABRASCE, 2013, *online*).

Ao longo do ano de 2013, outros segmentos obtiveram destaque em vendas: alimentação, lazer, jóias e calçados. “O faturamento das lojas de alimentação tem obtido um crescimento expressivo, o que pode ser atribuído ao aumento do poder aquisitivo da população, assim como, à dificuldade de locomoção das pessoas, em especial nas grandes cidades”, afirma o presidente da ABRASCE, Luiz Fernando Pinto Veiga.¹³

A ABRASCE acredita na continuidade desse cenário favorável, refletindo o bom momento da economia brasileira.

A tabela 1 mostra a divisão das regiões do Brasil em número de *shoppings*, o que esses números representam na porcentagem total de *shoppings* no país e a ABL correspondente.

¹² Exclui vendas de combustíveis e GLP. Critério: Consideram-se aqui *shoppings* com lojas locadas, lojas-âncora e vagas de estacionamento, com área igual ou superior a 5.000m². A informação sobre faturamento é estimada e pode ser alterada.

¹³ Em depoimento no site da ABRASCE.

Tabela 1 – Números regionais

Região	Números de <i>shoppings</i>	% do total	ABL (m2)
Norte	21	4,5	560.069
Nordeste	62	13,2	1.744.330
Centro- Oeste	43	9,1	929.173
Sudeste	260	55,3	6.842.148
Sul	84	17,9	1.737.650
Total	470	100	11.813.911

Fonte: ABRASCE

A tabela 2 mostra a evolução do setor de *shopping centers* de 2006 a 2012, abordando o número de *shoppings*, ABL, o número de lojas, o faturamento anual (em bilhões de reais, a quantidade de empregos gerados e o tráfego mensal de pessoas (em milhões de visitas).

Tabela 2 - Evolução do setor – *shopping centers* no Brasil 2012¹⁴

Ano	Número de <i>shoppings</i>	ABL (milhões de m2)	Lojas	Faturamento (em bilhões de reais/ano)	Empregos	Tráfego de pessoas (Milhões de visitas/mês)
2006	351	7,492	56.487	50,0	524.090	203
2007	363	8,253	62.086	58,0	629.700	305
2008	376	8,645	65.5	64,6	700.650	325
2009	392	9,081	70.5	74,0	707.166	328
2010	408	9,512	73.775	91,0	720.641	329
2011	430	10,344	80.192	108,0	775.383	376
2012	457	11,403	83.631	119,5	877.000	398

Fonte: ABRASCE

¹⁴ Novo critério: a série inclui apenas *shoppings* já inaugurados; Os dados referentes a Número de Lojas, Salas de Cinema e Empregos foram calculados com base em uma amostra de *shoppings* e não terão atualização mensal; Alguns dados referentes a 2009 foram revistos com base nos resultados do Censo do Setor, da Price Waterhouse Coopers;

No Brasil e, sobretudo nos *shopping centers*, um setor vem ganhando enorme destaque: as franquias. Regulamentado pela ABF - Associação Brasileira de *Franchising*, o setor cresce vertiginosamente.

A missão da ABF é divulgar, defender e promover o desenvolvimento técnico e institucional deste sistema de negócios. Entre seus objetivos, está o incentivo do aprimoramento das técnicas de atuação de seus associados, através de permanente intercâmbio de informações, dados, idéias, experiências, bem como a elaboração e divulgação de pesquisas, cursos, palestras, seminários, eventos e feiras. Além da publicação e divulgação constante de assuntos atualizados da área, e prestação de serviços aos associados.

A ABF também estabelece padrões para a prática de *Franchising* no Brasil, de modo a moralizar o mercado e garantir a seriedade do sistema.

A associação foi criada em 1987 e hoje possui mais de 1.000 associados, entre franqueadores, franqueados e colaboradores, que vem ajudando a desenvolver o sistema no país. Sempre procurou beneficiar os associados, promovendo conferências, seminários, palestras e cursos sobre o sistema de franquias (ABF, 2013, *online*).

As microfranquias nacionais tiveram um grande crescimento. Em 2012, cresceram 22% em relação ao ano anterior, passando o faturamento de 3,7 para 4,5 bilhões de reais. O número de redes passou de 336 para 368 e o total de unidades de 12.561 para 13.352 (EXAME, 2013, *online*).

Não só as microfranquias, mas todo o setor cresce a cada dia no país, enquanto em 2002 o faturamento anual era de 28 bilhões de reais, em 2012 esse valor chegou a 103 bilhões de reais, apresentando um aumento de mais de 350%. As redes de franquias saltaram de 650 para 2.426 e as unidades franqueadas de 56.000 para 104.543. O número de empregos diretos passou de 504.000 para 940.887 (ABF, 2013, *online*).

Mas ainda há alguns entraves para que o setor possa continuar se desenvolvendo. Segundo Ricardo Camargo¹⁵, diretor executivo da ABF, em entrevista ao G1, os índices de reajustes salariais devem ser maiores, para que o consumidor possa “gastar”. Cristina Franco¹⁶, também diretora da ABF, acrescentou à lista de entraves para o setor as questões tributárias, inflação e a necessidade de qualificar executivos do setor.

Apesar desses fatores, o setor espera crescer 16% em 2013.

¹⁵ Setor de franquias espera crescer 16% em 2013. Entrevista a Gabriela Gasparin. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/06/setor-de-franquias-esperar-crescer-16-em-2013.html>>.

¹⁶ Setor de franquias espera crescer 16% em 2013. Entrevista a Gabriela Gasparin. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/06/setor-de-franquias-esperar-crescer-16-em-2013.html>>.

O quadro 3 mostra o *ranking* das maiores franquias no Brasil, e a quantidade de lojas que cada franquia possui.

Quadro 3 - *Ranking* das maiores franquias no Brasil¹⁷

Classificação	Rede	Segmento	Total de unidades
1 ^a	O BOTICÁRIO	Cosméticos e Perfumaria	3520
2 ^a	UNEPXMIL 48HORAS	Serviços Automotivos	1795
3 ^a	COLCHÕES ORTOBOM	Móveis, Decoração e Presentes	1770
4 ^a	KUMON	Educação e Treinamento	1565
5 ^a	CACAU SHOW	Bebidas, Cafés, Doces, Salgados e Sorvetes	1421
6 ^a	AM PM MINI MARKET	Negócios, Serviços e Conveniência	1377
7 ^a	WIZARD IDIOMAS	Escolas de Idiomas	1264
8 ^a	SUBWAY	Alimentação	1225
9 ^a	L'ACQUA DI FIORI	Cosméticos e Perfumaria	1166
10 ^a	BOB'S	Alimentação	1013
11 ^a	ESCOLAS FISK	Escolas de Idiomas	1002
12 ^a	HOKEN	Beleza, Saúde e Produtos Naturais	896
13 ^a	JET OIL	Serviços Automotivos	887
14 ^a	CCAA	Escolas de Idiomas	767
15 ^a	ÁGUA DE CHEIRO	Cosméticos e Perfumaria	760
16 ^a	MCDONALD'S	Alimentação	754
17 ^a	BR MANIA	Negócios, Serviços e Conveniência	723

¹⁷ Todos os conteúdos e dados aqui informados foram fornecidos exclusivamente pelo Associado. A ABF informa que o conteúdo e a veracidade dos dados publicados nesta página são de única e exclusiva responsabilidade civil e penal do Associado, que, ao se associar, recebe uma senha pessoal e intransferível para fazer a atualização dos dados, não sofrendo nenhuma interferência da ABF.

18 ^a	DOUTOR RESOLVE	Negócios, Serviços e Conveniência	692
19 ^a	PREPARA CURSOS PROFISSIONALIZANTES	Educação e Treinamento	629
20 ^a	ÓTICAS DINIZ	Bijuterias, Jóias e Óculos	613
21 ^a	IGUI	Entretenimento, Brinquedos e Lazer	571
22 ^a	HERING STORE	Vestuário	557
23 ^a	MICROLINS	Educação e Treinamento	552
24 ^a	CNA	Escolas de Idiomas	519
25 ^a	LOCALIZA RENT A CAR	Serviços Automotivos	513

Fonte: ABF

3.3 A experiência no *mall*

Diferente de sua idéia inicial, hoje os *shoppings* deixaram de ser apenas um local de compras e se tornaram espaços de convivência e conveniência, uma extensão do lar. As pessoas vão ao *shopping* para se encontrar com amigos, para uma reunião rápida de trabalho, para almoçar, resolver problemas do dia a dia, se divertir e, é claro, fazer compras. Uma das motivações para que os consumidores freqüentem os *shoppings* é a praticidade de encontrar diversos produtos e serviços no mesmo lugar, com segurança, estacionamento e conforto.

Segundo pesquisa da GfK encomendada pela revista *Shopping Centers*¹⁸, no Brasil, as classes B e C representam juntas 77% dos freqüentadores de *shopping*, mostrando a força do poder de consumo dessas classes. Segundo Alexandre Michelsohn¹⁹, gerente de pesquisa de mercado da GfK, “é a chamada classe emergente, também cada vez mais presente nos *shoppings*”. Durleno Rezende²⁰, superintendente do BH *Shopping*, explica o crescimento das classes emergentes nos *malls*: “Estamos vivenciando uma época de crédito facilitado, o que faz com que as pessoas procurem satisfazer as suas necessidades de compra”. Já as classes C e D passaram a freqüentar mais o *mall*, mas 22% vão apenas para passear. É um desafio para as administradoras fazer com que esse público se torne consumidor.

¹⁸ Com a palavra, o freqüentador. Renata Moreira. Revista *Shopping Centers*. 2013b, p.24-34.

¹⁹ Com a palavra, o freqüentador. Entrevista a Renata Moreira. Revista *Shopping Centers*. 2013b, p.25.

²⁰ Abra a passagem. Entrevista a Camila Mendonça. Revista *Shopping Centers*. 2013b, p.40.

Segundo Marcelo Tripoli²¹, especialista em marketing digital, as pessoas querem uma compensação para uma rotina cheia de preocupações e estresse, querem viver bons momentos. Os consumidores estão cada vez mais exigentes, e para manter um público fiel é preciso criar experiências de consumo nos *malls*. A gerente de marketing do *Shopping SP Market*, Neliana Pucci²², aponta: “Todo estabelecimento tem a obrigação de saber qual é seu público consumidor, descobrindo informações como origem, perfil demográfico, hábitos de frequência e comportamento em suas instalações, entre outras coisas. Com esse tipo de ação, um empreendimento pode embasar suas estratégias mercadológicas de maneira muito mais assertiva”. Durleno Rezende²³ acrescenta “O *shopping* deve, principalmente, entender o seu posicionamento e investir naquilo que atrairá o seu público-alvo”.

Não é fácil agradar os consumidores da classe C. São consumidores exigentes. Segundo Marcos Sergio²⁴, superintendente do Centro Comercial Leste Aricanduva, “fidelizar esse público não é tão simples. Ele é muito exigente e dá mais valor para o atendimento que outras classes sociais, uma vez que é recente sua relação com os ambientes de compra”. Leonardo Cavalcante²⁵, presidente da Sá Cavalcante, complementa: “Pretendemos oferecer serviços com bom preço, pois o que verificamos é que eles querem coisas boas, mas sabem o valor do dinheiro e não aceitam pagar mais por algo que não vale”.

Uma área que vem ganhando destaque com os freqüentadores, favorecendo as marcas e incentivando o consumo é o *merchandising*. Há algum tempo os *shoppings* tem comercializado suas áreas internas, tornando-se poderosos veículos de comunicação. É muito eficaz, pois o público pode interagir com o produto e está predisposto à compra. André Salles²⁶, diretor de mídia da BR *Malls* argumenta: “Oferecemos o diferencial de impactar o consumidor no momento da decisão de compra, uma vez que 89% dessa decisão acontece no ponto de venda”.

Entre as principais mídias e ações estão painéis, colunas, escadas rolantes, elevadores, cancelas de estacionamento, panfletagem, amostras e quiosques.

Toda experiência de compra voltada para o consumidor deve ser valorizada pelas administradoras, que também devem investir na diferenciação para manter a preferência do cliente.

²¹ Entrevista a Ticiane Werneck. Revista *Shopping Centers*. 2013b, p. 12.

²² Com a palavra, o freqüentador. Entrevista a Renata Moreira. Revista *Shopping Centers*. 2013b, p. 28.

²³ Abra a passagem. Entrevista a Camila Mendonça. Revista *Shopping Centers*. 2013b, p.40.

²⁴ Respeitável público. Entrevista a Renata Moreira. Revista *Shopping Centers*. 2013a, p.34.

²⁵ Respeitável público. Entrevista a Renata Moreira. Revista *Shopping Centers*. 2013a, p.35.

²⁶ O passo a passo para vestir um *shopping*. Entrevista a Fernanda Balieiro. Revista *Shopping Centers*. 2013b, p.60.

4. A PESQUISA E A PROPOSTA

4.1 A Saphyr

A Saphyr começou sua trajetória em 2002, com o propósito de ser uma das principais administradoras e desenvolvedoras de *shopping centers* do país. Ela foi fundada pelo CEO (*Chief Executive Officer*), Paulo Stewart, que atua há 30 anos no mercado. Paulo entrou na ECISA²⁷ - fundada por seu pai, Donald Stewart, um dos principais nomes da indústria de *shopping centers* do Brasil - como estagiário e trabalhou na empresa por 18 anos, se tornando CEO e atuando para o desenvolvimento e formação de uma das carteiras mais expressivas do mercado na época. Ele explica um pouco sobre os valores da administradora (SAPHYR, 2013)²⁸:

Enxergar além do óbvio e conceber um produto consistente em seu conteúdo, encantador em sua forma e eficiente na operação – o que inclui adequação às circunstâncias de localização, área de influência e perfil do consumidor. Esse é o principal diferencial da Saphyr e é o que direciona a empresa nos novos caminhos que percorre. Uma empresa com mais de uma década de existência e que procura pensar além de tudo o que faz, desenvolvendo produtos que possibilitem crescimento sustentado ao longo dos anos. Porque, diferente das demais incorporações imobiliárias, shopping centers são empreendimentos extremamente dinâmicos. Assim como as pessoas que os freqüentam.

Em 2012, ano em que completou uma década, a empresa formou uma importante *joint venture*²⁹ com a HSI (Hemisfério Sul Investimentos), empresa gestora de fundos de *private equity*³⁰ no ramo imobiliário, gerando investimento inicial de R\$ 840 milhões, que estão sendo usados para a construção de novos empreendimentos.

Hoje, a Saphyr é uma empresa consolidada, com atuação nacional, e para atender toda a demanda do setor, possui quatro subdivisões que atuam em conjunto e atendem todas as etapas e áreas de um *shopping*: **Desenvolvimento, Comercial, Gestão e Tecnologia.**

A Saphyr se descreve como uma empresa que atua tanto no desenvolvimento de novos *shoppings* como em administração de *shoppings* em operação e em projetos de expansão, estando presente desde o início do processo: identificação do ponto, dimensionamento,

²⁷ Principal administradora de *shoppings* da década de 1980. Fundiu-se com a EGEC e Dacom, em 2006, formando a BRMALLS.

²⁸ Disponível no material de comercialização da empresa

²⁹ Associação de empresas, definitiva ou não, com fins lucrativos, para explorar determinado(s) negócio(s), sem que nenhuma delas perca sua personalidade jurídica.

³⁰ Tipo de atividade financeira realizada por instituições que investem essencialmente em empresas que ainda não são listadas em bolsa de valores, com o objetivo de alavancar seu desenvolvimento.

definição do posicionamento mercadológico, conceituação e planejamento, projeto arquitetônico, estudo de viabilidade, estruturação do negócio e implantação. Executa todo o seu trabalho com base em estudos e pesquisas que permitem o desenvolvimento de um plano comercial, definindo o *mix* de lojas adequado. Trabalha em diferentes níveis de envolvimento com *shoppings*: gestão integral, administração parcial, consultorias ou prestação de serviços especiais. Para possibilitar e melhorar o trabalho da empresa, a Saphyr-Tec, subdivisão da empresa, fornece suporte de tecnologia da informação para atender às necessidades de controle e gestão de *shopping centers*, *strips* de hipermercado, condomínios, bem como do mercado imobiliário (SAPHYR, 2013, *online*).

Presente em três regiões do Brasil (Norte, Nordeste e Sudeste), a Saphyr quer se expandir ainda mais com a construção de cinco novos *shoppings* em até quatro anos.

Atualmente, a empresa possui em seu portfólio 10 *shoppings* espalhados pelo Brasil, sendo sete deles em operação e três em desenvolvimento. Os *shoppings* em operação são *Shopping Jardim Guadalupe* (RJ), *SuperShopping Osasco* (SP), *Shopping Pátio Maceió* (AL), *SerraSul Shopping* (MG), *Shopping Spazio Ouro Verde* (SP), *Via Verde Shopping* (AC) e *Pátio Cianê Shopping* (SP), inaugurado em novembro de 2013. Os empreendimentos ainda em desenvolvimento são *Monte Carmo Shopping* (MG), com inauguração em abril de 2014, e os *Shoppings Manaus ViaNorte* (AM) e *Pátio Roraima Shopping* (RR), ambos com inauguração prevista para outubro de 2014.

Até 2014, a Saphyr prevê um crescimento de 95% da ABL, com investimento de R\$450 milhões (SAPHYR, 2013).

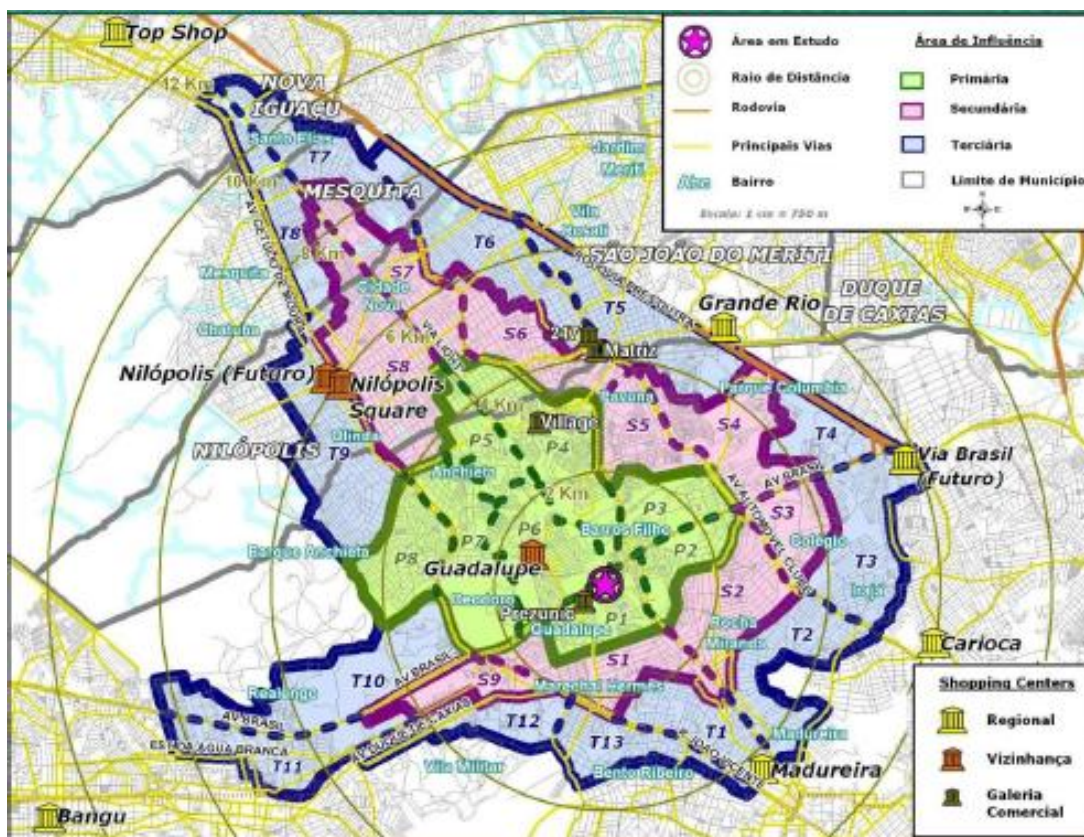
4.2 O Shopping Jardim Guadalupe

O *Shopping Jardim Guadalupe* foi pensado para atender às necessidades de uma área carente de comércio, lazer, conveniência e serviços, com grande fluxo de pessoas e potencial de consumo. Segundo dados da Gismarket³¹, em 2009 a área de influência abrangia 1,2 milhão de pessoas, além das mais de quatro mil consideradas como população fixa flutuante (que estudam ou trabalham na área). Dessa população, 78% eram pertencentes às classes B e C.

³¹ Empresa de estudos de mercado, com cerca de 20 anos de atuação no mercado brasileiro, já realizou 3.500 estudos para *shopping centers*, varejo (supermercados) e empresas do setor imobiliário. Informações disponíveis no material de comercialização da empresa.

A figura 1 mostra o mapa da área de influência do *shopping* em 2009, ou seja, as áreas que ele atingia, da primária, mais próxima, até a terciária, mais distante.

Figura 1 – Área de influência em 2009



Fonte: material de comercialização da empresa³²

A área de influência primária é composta pelos bairros Guadalupe, Barros Filho, Costa Barros, Coelho Neto e Anchieta. A área de influência secundária pelos bairros Marechal Hermes, Bento Ribeiro, Rocha Miranda, Colégio, Acari e Pavuna. E a área de influência terciária por Nilópolis, Mesquita, Nova Iguaçu, Belford Roxo, São João de Meriti, Duque de Caxias, Vaz Lobo, Vila Valqueire, Madureira, Deodoro e Realengo.

Nesse cenário, foi inaugurado o *Shopping Jardim Guadalupe*, no dia 24 de novembro de 2011, localizado na Av. Brasil 22.155, em Guadalupe. O *shopping* possui 41.600 m² de ABL, sendo 5.600 m² para estrutura de serviços, como universidade e academia, dois pavimentos (o terceiro pavimento é composto somente pelo cinema), cerca de 1.600 vagas de estacionamento e *lifestyle*.

³² Divulgação autorizada pela empresa.

O *lifestyle* é uma tendência nos *shoppings centers* atuais. São áreas abertas dentro do *mall*, que permitem ao frequentador fugir da idéia de “caixa fechada” relacionada aos *shoppings*. Ele tem como principal objetivo fazer com que os visitantes sintam-se em uma praça e aproveitem aquele momento sem pressa e com prazer. Normalmente é composto por bares, restaurantes, livrarias, etc.

No total, o Jardim Guadalupe possui 220 lojas, sendo 16 âncoras e megas. As lojas-âncora são Leader, C&A, Riachuelo, Marisa, Lojas Americanas, Casas Bahia, Di Santinni Store, Universidade Castelo Branco, Centauro e *Smart Fit*. E as mega lojas são Vezzo, Kalunga, Ri-Happy, Casa & Video, Ricardo Eletro e Ponto Frio.

O Jardim Guadalupe possui sete das vinte e cinco maiores franquias no Brasil, segundo a ABF. São elas O Boticário, Colchões Ortobom, Cacau Show, Subway, Bob's, McDonalds e Hering. Além de outras que não estão no *ranking*, como Mundo Verde, Spoleto, Giraffas's, Mega Matte, Rei do Mate, Vivenda do Camarão, Bagaggio, City Shoes, Havaianas, Mercatto, Mr, Cat, entre outras.

O *shopping* ainda conta com boliche, *games indoor* e cinco salas de cinema, da rede Cine Araújo. Além disso, conta com serviços como SAC – serviço de atendimento ao consumidor, empréstimo de cadeira de rodas, fraldário, carrinhos de bebê, vagas no estacionamento para portadores de necessidades especiais, bicicletário, acesso à internet *wi-fi*, táxis e bancos.

Em relação aos eventos, o Jardim Guadalupe tem promovido o “Teatrinho dos Sonhos” todos os domingos para as crianças. Promoveu, também, o projeto “Mãozinhas na Massa” em parceria com o Spoleto³³, em que as crianças prepararam suas próprias massas para cozinhar. Além disso, a campanha do agasalho “Inverno Quente”, a exposição da *Stock Car*, entre outros.

Os anexos A e B representam as plantas comerciais dos dois pavimentos do *shopping*, apresentando todo o *mix* de lojas e sua disposição no ambiente do *mall*.

³³ Rede de fast-food de massas.

4.3 A pesquisa

4.3.1 O *briefing* e a metodologia da pesquisa

Desde sua inauguração, em 2011, o *Shopping* Jardim Guadalupe enfrentava problemas de vacância elevada, ou seja, havia muitas lojas não alugadas no *mall*, problemas de baixa frequência, e, conseqüentemente, nas vendas, que estavam abaixo do esperado. Diante desse cenário, o departamento de marketing do *shopping* encomendou uma pesquisa de mercado que tinha como objetivo geral entender o que estava acontecendo, para que as soluções necessárias pudessem ser tomadas. Ela foi realizada pela empresa Consumoteca, especialista em estudos antropológicos, em abril de 2013. Desde a pesquisa realizada pela Gismarket, em 2009, antes do *shopping* começar a ser construído, o Jardim Guadalupe não tinha nenhuma informação de seu público freqüentador.

O *shopping* tinha como objetivos específicos os seguintes fatores: revisar a área de influência (atuais e possíveis clientes), identificar o perfil sócio-demográfico e psicográfico dos freqüentadores, conhecer o comportamento dessas pessoas dentro do *shopping*, seus hábitos de consumo, saber quais os fatores que atraem e afastam o público, identificar quais lojas o consumidor gostaria de ver no Jardim Guadalupe, quais atrações ele deseja no *mall*, conhecer os freqüentadores da concorrência, saber se esse público freqüenta ou não o Jardim Guadalupe e caso não freqüente, saber o porquê.

Para chegar ao resultado esperado pelo *shopping*, a Consumoteca utilizou métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos.

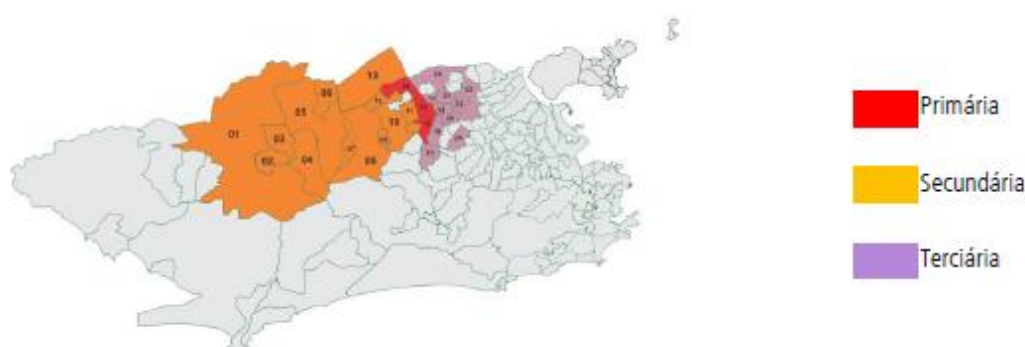
Quantitativamente, foram realizadas entrevistas com questionário estruturado com 750 pessoas no *Shopping* Jardim Guadalupe. Os entrevistados foram escolhidos de forma aleatória dentro dos turnos “finais de semana” (sábado, domingos e feriados) e “durante a semana” (almoço/início da tarde e noite). A coleta de dados foi realizada entre os dias 18/04/13 e 06/05/13.

Qualitativamente, foi realizada uma pesquisa etnográfica com observação direta e participante. Foram dez visitas de três a quatro horas no *shopping*, duas visitas no entorno e cinco visitas de três a quatro horas em *shoppings* concorrentes. A pesquisa foi realizada entre 03/04/13 e 28/04/13. Nesse período também foi realizado um grupo focal com não freqüentadores do *shopping*, pertencentes às classes BC, em um total de 20 participantes.

4.3.2 O resultado

A partir da pesquisa foi possível chegar aos resultados descritos abaixo. A figura 2 mostra a nova área de influência revelada.

Figura 2 – Área de influência



Fonte: Consumoteca 2013

A área primária é a área no entorno do *shopping*, formada pelos bairros Guadalupe, Anchieta e Marechal Hermes. A maioria dos visitantes do *shopping*, 45%, vive nesses bairros.

A área secundária é composta pelos bairros de passagem, ou seja, o *shopping* está no caminho da ida ou da volta do centro da cidade: Nilópolis, Realengo, Campo Grande, Bangu, Ricardo de Albuquerque, Deodoro, Vila Militar, Magalhães Bastos, Gericinó, Padre Miguel, Senador Camará, Santíssimo e Senador Vasconcelos. 22% dos visitantes vivem nesses bairros.

A área terciária é formada pelos bairros próximos: Madureira, Rocha Miranda, Coelho Neto, Honório Gurgel, Vila Valqueire, Irajá, Pavuna, Barros Filho, Bento Ribeiro e Colégio. 18% dos visitantes vivem nesses bairros.

As informações sobre perfil sócio demográfico apontam que há predominância feminina no *shopping*, 58% dos freqüentadores são mulheres, os homens representam 42%. O perfil do público em geral é jovem. Aproximadamente 40% dele tem entre 19 e 29 anos, fato que se reflete nos dados de estado civil - 58% são solteiros, dados de atividade - 36% não trabalham, dados de profissão - 21% são estudantes, e dados de número de filhos - 51% não possuem filhos. A população que vive nos bairros de Guadalupe e Anchieta representa 40% dos freqüentadores, ou seja, a maior parte do público mora nos bairros mais próximos ao

shopping. Durante a semana, 14% do público trabalha em Guadalupe e os freqüentadores totais podem ser classificados nas classes B2 e C.

No estudo do perfil comportamental, foi possível perceber dois grupos distintos dentro do *shopping*. Ambos moram nos arredores do Jardim Guadalupe, mas atribuem valores diferentes a bens e serviços, o que impacta em suas escolhas de consumo e formação de gosto.

O primeiro grupo é o grupo pertencente às classes BC, também chamado de “Tenho”. A aspiração desse grupo está em camadas médias da Zona Norte (subúrbio). Ele tem um forte apelo pela imagem, luta por projeção social e *status*, almeja mobilidade social, que para ele é representada por compra de bens de consumo para si e para os outros. O grupo quer ter e mostrar. Os bens e serviços são objetificação de sucesso e ascensão social. Para ele, o *shopping* é um espaço que não tem uma relação identitária, servindo apenas para resolver problemas, pagar contas, comprar algo de emergência. É caminho, um lugar de passagem.

O segundo grupo é pertencente às classes CD, também chamado de “Sou”. Esse grupo sobrevive e luta por conquistas mais sólidas como casa, carro, criação dos filhos e fartura na mesa. Ele almeja mobilidade social focalizada nos filhos, não quer parecer o que não é. Os bens e serviços são conquistas planejadas. Para esse grupo, o *shopping* é um lugar de encontro, da família, o entretenimento possível, confortável, acessível. É o “quintal” da casa, a praça do bairro.

Na pesquisa dos hábitos de consumo, foi possível concluir que entre os freqüentadores, *shopping* e cinema são as duas atividades preferidas para se divertir. Eles são incluídos digitalmente, sendo que 85% do público têm acesso à internet e 37% já possuem *smartphones*.

Nos grupos focais foi possível descobrir que já existem supermercados no entorno e que o público possui maior carência por opções de entretenimento. Também foi possível descobrir que as grandes conquistas para os próximos meses, os sonhos, são o automóvel e a casa própria. Os *tablets* são mais desejados que outros eletrônicos e eletrodomésticos e 52% dos participantes preferem pagar suas compras em dinheiro. Nos momentos de lazer, 42% das pessoas se locomovem com ônibus e 41% com carros ou motos.

No *Shopping* Jardim Guadalupe, 65% dos freqüentadores sempre comem alguma coisa e outros 22% vão para ir ao cinema. 62% dos entrevistados já foram ao cinema do *shopping* e 94% já comeram na praça de alimentação. O cinema é apontado como o ponto mais positivo do *shopping*, junto com a praça de alimentação e o fácil acesso. A maior parte do público freqüenta o *shopping* por ser próximo de suas casas e/ou fácil de chegar. Aproximadamente

38% chegam de ônibus e 33% chegam de carro. O elevado percentual de pessoas que vão a pé, 20% durante a semana, reforça a ideia de um *shopping* freqüentado por pessoas do entorno. Durante o período da pesquisa, 9% dos entrevistados estavam freqüentando o *shopping* pela primeira vez e 56% vão ao *shopping* ao menos uma vez por semana. O nível de conhecimento da academia e da universidade é maior para quem freqüenta o *shopping* durante a semana, sendo que aproximadamente 70% conhecem os serviços. As lojas preferidas são as âncoras Riachuelo, Centauro, C&A e Leader. Os freqüentadores gostariam que a Renner existisse como âncora. Também gostariam que tivesse *Outback* e *Habib's* na praça de alimentação. O serviço visto como mais necessário é o caixa eletrônico 24 horas, mas também tiveram relevância agência dos Correios, Detran, armarinhos, *pet shops*, cartório e agência de viagens.

Em relação aos pontos negativos, 35% dos entrevistados não conseguiram identificar nada. Entre os entrevistados que os apontaram, os principais pontos negativos mencionados foram a pouca variedade de lojas e o preço do estacionamento (R\$3,00/hora, aumentando R\$1,00 por hora e depois R\$0,50 a cada 30 minutos). Um dos entrevistados disse preferir o *shopping* em Bangu, pois tem Poupa Tempo³⁴, boliche, mais variedade de roupa, é um *shopping* bonito, com gente bonita. Mas em geral, o público que freqüenta o *shopping* tem uma avaliação positiva de todos os quesitos.

Entre as sugestões, estão eventos relacionados à música e dança nas áreas do *shopping*. Mesmo com 76% dos entrevistados nunca tendo participado de nenhum tipo de evento no *shopping*, 80% participariam. O item considerado mais vantajoso para o cliente do Jardim Guadalupe seria a possibilidade de não pagar o estacionamento. Em relação às promoções, não há um modelo preferido, entre sorteios, compre e ganhe, concursos culturais, etc.

Nas entrevistas qualitativas surgiram algumas percepções etnográficas como “no *shopping* as compras de necessidade viram eventos” e “loja é para comprar e não estabelecer vínculo entre vendedores e clientes”. O *shopping* é um ponto de encontro de estudantes durante a semana e da família aos domingos, o *lifestyle* sexta-feira torna-se um evento, é área de paquera, as pessoas se arrumam para estar lá, o *shopping* é a diversão dos casais à noite,

³⁴ O Rio Poupa Tempo é um programa de atendimento ao Cidadão e ao Empresário, que tem como propósito reunir, em um mesmo espaço físico, entidades públicas (Municipais, Estaduais e Federais) e privadas, fornecendo serviços de utilidade pública como: DETRAN-RJ (emissão da carteira de identidade e habilitação), Secretaria de Estado de Trabalho e Renda - SETRAB (emissão da Carteira Profissional), Clube de Diretores Lojistas - CDL - Rio (consulta ao SCPC), Defensoria Pública do estado do Rio de Janeiro - DPGE (assistência jurídica), Prefeitura do RJ (com a presença de 10 secretarias municipais), entre outras.

“tem uma arquitetura moderna com iluminação e ambientação agradável”. Também foi percebido que o maior número de sacolas são das lojas-âncora, que apelam para liquidações e estratégias de vendas compatíveis com o público do *shopping*. Elas possuem, por exemplo, o próprio cartão da loja, o que aumenta o crédito do consumidor CD.

Tanto os homens como as mulheres não se arrumam para ir ao *shopping*. Como consideram uma extensão do lar, vão de bermudas, chinelos de dedo e camisetas, por exemplo. “Ir a um aniversário merece roupa bonita de *shopping*”, pois a região do entorno também não oferece boas opções de compra de vestuário. As compras de supérfluos acontecem apenas em ocasiões especiais. Em relação às percepções negativas, os frequentadores acreditam que o *shopping* aumentou a movimentação das ruas e fez com que a localidade ficasse mais visada, agora eles não têm onde parar o carro. A favela do entorno – Mata 4 – frequenta o *mall* e, segundo os entrevistados, a violência da região aumentou.

No grupo focal surgiram as seguintes informações: o cinema é bom, mas pouco divulgado. Falta divulgação também para o próprio *shopping*, que é vazio. Falta *show* na praça de alimentação, restaurantes mais seletos, promoções de ganhar e concorrer. É bem localizado para quem passa pela Avenida Brasil, não para quem vai sair de casa, mas tem ampla visibilidade: são 300m de fachada na Av. Brasil. Faltam algumas lojas como Renner, uma ponta de estoque, supermercado, extensão para barzinhos no *lifestyle*, que está inacabado. “Os outros *shoppings* vivem fazendo obra e crescendo”.

Em relação à concorrência, o Norte *Shopping*, o Guadalupe *Shopping* e o Madureira *Shopping* são os três *shoppings* mais frequentados pelos clientes do Jardim Guadalupe. Comparando-se todos eles, o Norte *Shopping* foi o melhor avaliado. Bangu e Madureira *Shopping* também estão presentes no *top 5* de praticamente todas as categorias avaliadas. O Norte *Shopping* e o Jardim Guadalupe são os principais locais de compra para os produtos em ascensão na classe C (decoração, viagens, brinquedos, etc.). A maior diferença apontada pelos frequentadores entre o Jardim Guadalupe e os demais *shoppings* está na variedade de lojas e opções de entretenimento.

4.3.3 A análise do resultado

O *Shopping* Jardim Guadalupe nunca havia feito uma pesquisa de mercado após sua inauguração, em 2011. Então, ele não conhecia o público que o frequentava. A comunicação estava sendo direcionada para um público desconhecido, o público de 2009 que tinha sido

identificado pela pesquisa da Gismarket, antes do *shopping* começar a ser construído. Mas em quatro anos houve muitas mudanças na região. Com o resultado da nova pesquisa, foi possível saber que a construção do *shopping* impactou a vida local de Guadalupe, tanto o espaço urbano como a rotina na vida dos moradores daquela região.

Em relação ao público atual, o que se vê é que o *Shopping Jardim Guadalupe* tem um problema de identidade. Ele precisa definir o público para quem vai direcionar o posicionamento e a comunicação. Dois grupos principais, “Sou” e “Tenho”, foram identificados.

O público “Tenho”, pertencente às classes B e C, é o público alvo do *Shopping Jardim Guadalupe* atualmente, quem ele achou que estava impactando. Escolher esse público significa focar em uma estratégia de comunicação para seduzir e reter vizinhos, e também atrair esses grupos da Zona Norte e Oeste, propiciando a experimentação de um novo espaço e conquistando consumidores que hoje são do Nova América e do Norte *Shopping* (principalmente).

O público “Sou”, pertencente às classes C e D, é o público que frequenta o *Shopping Jardim Guadalupe*. Escolher esse grupo significa assumir o público que já frequenta o *shopping* e construir uma proposta condizente com valores socioculturais desse público.

Nessa encruzilhada, o Jardim Guadalupe escolheu o público “Tenho”, já que são pessoas com maior poder aquisitivo e que podem trazer maiores lucros ao *shopping*, mesmo estando ciente de que a adoção de um público repele o outro.

A partir dessa decisão, o Jardim Guadalupe adotou a seguinte estratégia: destacar-se no mercado como um *shopping* familiar, desenvolvido para as classes B e C da zona norte e oeste do Rio de Janeiro, atender às necessidades de compras, lazer, conveniências e serviços dos clientes que residem nas áreas de influência do *shopping*, buscando a ampliação da mesma, e oferecer uma experiência agradável a todos.

Porém, neste trabalho sugere-se o contrário. A partir do conhecimento dos consumidores, foi possível concluir que no problema de identidade que o *shopping* passa, ele deve optar por escolher o público “Sou” e criar uma estratégia de posicionamento para ele. O *shopping* já está na mente desse público, que já construiu uma relação de identidade com ele. Além disso, estando ciente da realidade do mercado e da posição que o Jardim Guadalupe ocupa, não adianta querer ocupar uma posição que outra empresa já ocupa, como por exemplo, o Norte *Shopping*, que é o aspiracional do público “Tenho”, o líder da categoria. É

mais fácil e eficiente encontrar uma brecha na mente do consumidor, onde ninguém está, e desenvolver um novo conceito, inovador, surpreendente.

O *Shopping Jardim Guadalupe* possui três das quatro principais situações que levam à necessidade de reposicionar uma marca: atingir um novo mercado, em vista de oportunidades vislumbradas; mudar o valor oferecido, com o intuito de melhor atender às exigências de mercado e adaptar-se a uma tendência de consumo. O *shopping* quer atingir um novo público, o “Sou”, e para isso precisa mudar o atual valor oferecido aos clientes, adaptando-se a esse público, que faz parte dos novos consumidores da classe C.

Para chegar ao novo posicionamento do *shopping*, serão trabalhadas as qualidades e benefícios da marca, porém, como apoio ao valor da marca, que é o que se busca, assim como a imagem organizacional, a imagem do produto e a imagem de marketing darão suporte à imagem da marca, que é o que se deseja trabalhar. Será trabalhada a dimensão simbólica da imagem, ou seja, quando um indivíduo frequenta um *shopping center*, leva em consideração os atributos simbólicos do local, aquilo que o *shopping* representa para ele e para os demais indivíduos ou consumidores. Na pesquisa realizada para o trabalho do SIMPOI, as palavras relacionadas à dimensão simbólica eram entretenimento, passear, pessoas, novidades, segurança, algo bom, modernidade, moda, luxo e família (MILAN, GASPARIN, TONI, 2012, *online*). Exceto luxo, todas foram citadas pelos consumidores de alguma forma na pesquisa. Por fim, será trabalhada a diferenciação baseada no produto, nos funcionários e na imagem.

Como o público a ser atingido com o novo posicionamento é o “Sou”, pertencente às classes C e D, é preciso tomar alguns cuidados, como por exemplo, não utilizar um posicionamento excessivamente voltado para preço baixo, que não entrega uma proposta de valor percebida de forma favorável. Fatores como atendimento e comunicação visual, ambiente das lojas, sensação de bem-estar e conforto, transmissão de respeito e confiança, reforço da auto-estima e valorização da experiência de compra, são apreciados por esses consumidores.

Apesar de concordar com o posicionamento atual de destaque como *shopping* familiar, atendendo às necessidades dos frequentadores e oferecendo uma experiência agradável, todo esse direcionamento deve ser feito para o público “Sou”, ou seja, o público que já está dentro do *shopping*, se identifica com ele, vive no entorno, e deixaria o *mall* ainda mais vazio caso não fosse mais frequentador. O público “Tenho” não tem essa relação identitária, de carinho, está lá apenas por conveniência. O *shopping* precisa de um público que o frequente por opção.

4.3.4 O Reposicionamento

Após a identificação e definição do público a ser trabalhado e a partir das informações da pesquisa, foi feita uma análise SWOT, levando-se em consideração o ambiente externo³⁵ e interno, os pontos fracos e fortes do *Shopping Jardim Guadalupe*, bem como as oportunidades e as ameaças, para que a partir da análise desses pontos, fosse possível ter base para a criação de uma nova estratégia de posicionamento.

Forças

Forte ancoragem

Presença da Universidade Castelo Branco e da academia *Smart Fit*

Arquitetura moderna com iluminação e ambientação agradáveis

Ampla visibilidade (300m de fachada na Av. Brasil)

Fraquezas

Vacância acima da expectativa

Favelas no entorno

Área *Lifestyle* inacabada

Mix de lojas (carência em determinados segmentos e/ou variedades)

Falta de oferta de lojas de serviços como: caixa eletrônico 24 horas, Correios, Detran, armarinhos, *pet shops*, cartório, agência de viagem, etc.

Oportunidades

Baixa oferta de vestuários instalada na área de influência primária

Crescimento imobiliário do bairro

Aumento do consumo e novos hábitos das classes B e C

Ameaças

Aumento da criminalidade na região/insegurança

Concorrentes

Renovação de *shoppings* já existentes (expansões, reestruturações, obras, etc)

Falta de treinamento dos lojistas e funcionários que pecam no atendimento aos clientes

³⁵ A análise do ambiente externo foi feita com base nos dados da pesquisa.

A partir da análise desses pontos, foram escolhidos quatro pilares para serem trabalhados. São eles: serviços, para que o freqüentador tenha maior comodidade, para que ele possa resolver a sua vida dentro do *shopping*, para que o *shopping* seja um lugar que ajude o consumidor. Comunicação, tanto externa, para que o *shopping* seja mais conhecido, como interna, para que o *shopping*, os lojistas, as vendedoras saibam falar com o consumidor. Portfólio, para que o consumidor tenha mais opções de lojas e entretenimento. E finalmente, o posicionamento, o que o *shopping* quer transmitir para o consumidor, como ele quer ser visto por essas pessoas.

Em serviços é preciso ter música ao vivo; eventos culturais; programação diversificada, já que o público é jovem, solteiro, sem filhos; *wi-fi* em pontos do *shopping*, pois com o aumento do poder de consumo da classe C agora o público tem *smartphones*; agência de viagens, pois também pelo aumento do poder de consumo, agora esse público tem dinheiro para viajar; área *lifestyle* finalizada, contribuindo para tornar o ambiente agradável, familiar, já que as famílias também freqüentam o *mall*, sobretudo aos domingos.

Em comunicação, maior número de promoções, mesmo com prêmios de menor valor, pois o público dá valor a tudo que ele ganha; ampliar a comunicação digital (e-mail, redes sociais, *links* patrocinados, publicidade, etc.); usar o cinema como ponto forte da comunicação; trabalhar a comunicação visual; realizar treinamento com os lojistas, para que eles saibam melhor como se portar diante dos clientes, melhorando o atendimento e o ambiente das lojas.

Em portfólio, a solução é ampliar as opções de entretenimento no espaço livre (*kart*, boliche, jogos eletrônicos), aumentar a variedade de lojas, mostrando-se uma melhor opção em relação a pouca variedade do entorno, e apropriar-se dos serviços, sendo um pólo de facilidade para a população do entorno (utilidade).

Já em posicionamento, é preciso, por meio das qualidades e benefícios citados acima, passar a percepção de que o *shopping* é o lugar de encontro, onde o público tem entretenimento, serviço e conforto. É a extensão do lar, um lugar onde a experiência de compra é valorizada, gerando auto-estima, confiança e respeito. O *shopping* é um parceiro do consumidor.

Pensando no grupo “Sou”, que sobrevive e luta por conquistas mais sólidas como casa, carro, criação dos filhos e fartura na mesa; almeja mobilidade social focalizada nos filhos, não quer parecer o que não é, planeja as conquistas de bens e serviços e sabe o valor que o

dinheiro tem, chegou-se à seguinte proposta de reposicionamento: *Shopping Jardim Guadalupe*, o parceiro da sua vida.

O *Shopping Jardim Guadalupe* quer ser mais que um ponto de venda na vida dos frequentadores. Ele quer ser um parceiro que faça parte de todas as conquistas dessas pessoas, que são momentos muito importantes de suas vidas. Quer transmitir a idéia de que ele valoriza as conquistas pessoais desse público e de que está sempre presente para comemorar, como um amigo.

Ao fazer a escolha pelo *Shopping Jardim Guadalupe*, além do público encontrar um espaço onde pode fazer tudo, desde serviços básicos, compras até entretenimento, ele encontra um lugar que o faz se sentir bem, valorizado, integrado. Aumenta sua auto-estima e o faz sentir capaz de atingir ainda mais conquistas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os *shoppings* deixaram de ser apenas um local de compras e se tornaram espaços de convivência e conveniência que crescem vertiginosamente. O ano de 2013 trouxe mudanças para o segmento, que pela primeira vez tem maior número de *shoppings* fora das capitais. Esses dados refletem uma tendência no ramo, a busca por mercados pouco ou ainda não explorados, já que o poder de compra dos consumidores fora dos centros urbanos cresce cada vez mais.

A época de crédito facilitado promove o crescimento do poder de consumo das classes emergentes, possibilitando que as pessoas comprem o que nunca puderam, e satisfaçam seus desejos, que são transformados em necessidade pela sociedade capitalista. Esse público consumidor está cada vez mais presente nos *shopping centers*, que precisa saber como posicionar-se em relação a ele.

A descoberta de informações como origem, perfil demográfico, hábitos de frequência e comportamento em suas instalações, por exemplo, permite que uma empresa conheça seu público, entenda seu posicionamento e, então, tenha base para traçar suas estratégias mercadológicas, investindo naquilo que atrairá o público ideal. Mas para que a percepção de valor desejada aconteça, ela precisa proporcionar benefícios e experiências reais. Esses fatores vão ser a base do posicionamento.

O *Shopping Jardim Guadalupe* estava enfrentando problemas de vendas e frequência, então o departamento de marketing encomendou à empresa de antropologia corporativa Consumoteca, uma pesquisa com o objetivo principal de conhecer o público que o freqüentava. A pesquisa identificou dois grupos freqüentadores, denominados “Tenho” e “Sou”.

O primeiro grupo é o grupo pertencente às classes BC. Sua aspiração está em camadas médias da Zona Norte (subúrbio). Esse público tem um forte apelo pela imagem, luta por projeção social e *status*, almeja mobilidade social, que para ele é representada por compra de bens de consumo para si e para os outros. O grupo quer ter e mostrar, os bens e serviços são objetificação de sucesso e ascensão social. Ele é o exemplo de consumidor que tem seus desejos transformados em necessidade. Para ele, o *shopping* é um espaço que não tem uma relação identitária, serve apenas para resolver problemas, pagar contas, comprar algo de emergência. É caminho, um lugar de passagem.

O segundo grupo é o grupo pertencente às classes CD. Esse grupo sobrevive e luta por conquistas mais sólidas como casa, carro, criação dos filhos e fartura na mesa. Ele almeja mobilidade social focalizada nos filhos, não quer parecer o que não é. Os bens e serviços são conquistas planejadas. Para esse grupo, o *shopping* é um lugar de encontro, da família, o entretenimento possível, confortável, acessível. É o “quintal” da casa, a praça do bairro.

Foi possível perceber que o grupo “Sou” é a classe C freqüentadora de *shoppings*, citada por Leonardo Cavalcante³⁶: “o que verificamos é que eles querem coisas boas, mas sabem o valor do dinheiro e não aceitam pagar mais por algo que não vale”.

Ao conhecer seu público e reconhecer que o direcionamento da comunicação não estava sendo feito de maneira correta, chegou-se à conclusão de que o *shopping* precisava de um novo posicionamento. Para isso, ele precisaria escolher qual grupo seria seu público ideal. Os teóricos estudados neste trabalho possibilitaram a escolha do público e do novo posicionamento para o *Shopping Jardim Guadalupe*.

O *Shopping Jardim Guadalupe* possuía três das quatro principais situações que levam à necessidade de reposicionar uma marca: atingir um novo mercado, em vista de oportunidades vislumbradas; mudar o valor oferecido, com o intuito de melhor atender às exigências de mercado e adaptar-se a uma tendência de consumo. Logo, era preciso reposicionar.

É preciso conhecer o consumidor e trabalhar com o que já existe na sua mente, resposta que é dada pelo mercado. A partir da pesquisa foi possível conhecer os consumidores, e então, concluir que no problema de identidade pelo qual o *shopping* passava, ele devia optar por escolher o público “Sou”, já que o *shopping* já estava na mente desse público. Além disso, é preciso estar ciente da realidade do mercado e da posição que a empresa ocupa. Não adianta querer ocupar uma posição que outra empresa já ocupa, como por exemplo, no caso do Jardim Guadalupe, o Norte *Shopping*, que era o aspiracional, o líder da categoria.

Para chegar ao novo posicionamento do *shopping*, foram trabalhadas as qualidades e benefícios da marca, porém como apoio ao valor da marca, que é o que se busca. Assim como a imagem organizacional, a imagem do produto e a imagem de marketing darão suporte à imagem da marca, que é o que se deseja trabalhar. Foi trabalhada a dimensão simbólica da imagem, o que o *shopping* devia representar para os freqüentadores em um mundo ideal, já que o resultado de uma estratégia depende da recepção do consumidor, podendo ser favorável ou não. A recepção depende de diversos fatores, como, por exemplo, fatores culturais e

³⁶ Respeitável público. Entrevista a Renata Moreira. Revista *Shopping Centers*. 2013a, p.35.

sociais. E, finalmente, a nova estratégia foi baseada na diferenciação do produto, dos funcionários e da imagem.

Como o público a ser atingido com o novo posicionamento era o “Sou”, classe CD, foi preciso tomar alguns cuidados, como por exemplo, evitar um posicionamento excessivamente voltado para preço baixo, que não entrega uma proposta de valor percebida de forma favorável. É preciso se atentar a alguns fatores como atendimento e comunicação visual, ambiente das lojas, sensação de bem-estar e conforto, transmissão de respeito e confiança, reforço da auto-estima e valorização da experiência de compra. Esse tipo de fatores tangíveis leva à percepção de valor positiva.

Após a escolha do público com base nos dados da pesquisa, foi feita uma análise SWOT que permitiu a identificação de pontos que embasaram a criação dos quatro pilares a serem trabalhados: serviços, comunicação, portfólio e posicionamento. A partir desses pilares chegou-se à proposta de reposicionamento: *Shopping Jardim Guadalupe*, o parceiro da sua vida.

A partir do estudo do universo de *shopping centers* e das teorias sobre posicionamento, valor e imagem, foi possível definir para quem o *shopping* deveria direcionar o posicionamento e, então, construir a nova proposta, com o objetivo de passar para o público desejado os valores positivos da marca.

O *Shopping Jardim Guadalupe* apresentava um problema com os consumidores, pois não estava direcionando o posicionamento para o público correto. Ele direcionava as estratégias de comunicação para o público “Tenho”, mas neste trabalho foi mostrado que elas devem ser direcionadas ao público “Sou”.

REFERÊNCIAS

ABF. Site institucional. Disponível em: <portaldofranchising.com.br>. Acesso em: 27 set 2013.

ABRASCE. Site institucional. Disponível em: <portaldoshopping.com.br>. Acesso em: 26 set 2013.

_____. Revista *Shopping Centers*. Ed. 183, ago 2013a.

_____. Revista *Shopping Centers*. Ed. 184, set 2013b.

BARKI, E. E. R.. Estratégias de empresas varejistas direcionadas para a baixa renda: um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2005, online. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2343/1_75207.pdf?sequence=1>. Acesso em: 21 out 2013.

BRANCO, C; GORINI, A; MENDES, E; PIMENTEL, M. Setor de *shopping center* no Brasil: evolução recente e perspectivas. BNDES. Rio de Janeiro, 2006, online. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2606.pdf>. Acesso em: 26 set 2013

CAMPOMAR, M; OLIVEIRA, B. *O reposicionamento em marketing como elemento de competitividade*. Online. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/378.pdf>>. Acesso em: 17 abr 2013.

CUNHA, Simone. **Atrás da ‘nova classe C’, publicidade muda estratégias e vai à periferia**. G1. São Paulo, 13 jan 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2013/01/atras-da-nova-classe-c-publicidade-muda-estrategias-e-vai-periferia.html>>. Acesso em: 27 set 2013.

DALCOL, C; SILUK, J. Gestão estratégica de marketing e o posicionamento competitivo: o caso da *Cacau Show*. In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2012, Rio de Janeiro, online. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg8/anais/t12_0533_3024.pdf>. Acesso em: 21 out 2013.

DE TONI, L; GASPARIN, F; MILAN, G. Posicionamento e competitividade no varejo: a imagem de um *shopping center* na percepção de consumidores locais. In: SIMPOI. 2012, São Paulo, online. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00003_PCN28062.pdf>. Acesso em: 18 out 2013.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

GANDRA, Alana. **Setor de franquias quer democratizar o sistema para classe c**. Portal Exame. Rio de Janeiro, 26 set 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/setor-de-franquias-quer-democratizar-o-sistema-para-classe-c?page=1>>. Acesso em: 27 set 2013.

GASPARIN, Gabriela. Setor de franquias esperar crescer 16% em 2013. G1. São Paulo, 12 jun 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/06/setor-de-franquias-esperar-crescer-16-em-2013.html>>. Acesso em: 27 set 2013.

GOUVÊA, Diogo de Carvalho de. **ShoppingCen** – Complexo de Entretenimento Noturno. 63f. Pré-Projeto (Graduação em Publicidade e Propaganda) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – Escola de Comunicação. Rio de Janeiro, 2002.

ICSC. Site institucional. Disponível em: <http://www.icsc.org/uploads/research/general/US_CENTER_CLASSIFICATION.pdf>. Acesso em 29 set 2013.

JORDÃO, Janaína. Comunicando o gosto: a publicidade para a Classe C. In: COMUNICON. 2011, São Paulo, 15f.

KOTLER, P; KELLER, K. L.. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.

LENDERMAN, M. **Admirável Marketing Novo**: como a pirataria, a pobreza e os oligarcas estão reinventando o marketing. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

OLIVEIRA, Catarina Pinto de Albuquerque de. **O shopping center**: a variação na exploração do espaço de negócios. 240f. Monografia (MBA em Varejo e Serviços) - Universidade Veiga de Almeida. Rio de Janeiro, 2006.

RIES, Al; TROUT, Jack. **As 22 leis consagradas do marketing**. Tradução de Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1993.

_____. **Posicionamento**: a Batalha por sua Mente. São Paulo: Makron Books, 2009.

SAPHYR SHOPPING CENTERS. Site institucional. Disponível em: <saphyr.com.br>.

Acesso em: 29 set 2013.

_____. Book comercial.

SÁVIO, Rodrigo. Criando valor para o cliente. Slideshare, Brasília, 10 ago 2012. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/rsavio14/aula-2-criando-valor-para-o-cliente>>. Acesso em: 17 out 2013.

SHOPPING JARDIM GUADALUPE. Site Institucional. Disponível em: <shoppingjardinguadalupe.com.br>. Acesso: em 29 set 2013.

_____. Book comercial.

Shopping Center. BNDES. Rio de Janeiro, 1996, online. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/shopping.pdf>. Acesso em: 26 set 2013.

ANEXOS

ANEXO A - Planta Comercial *Mix* de Lojas – 1º piso



Fonte: material de comercialização da empresa

ANEXO B - Planta Comercial *Mix* de Lojas – 2º piso



Fonte: material de comercialização da empresa