



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA - UniCEUB
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FASA

TAÍS DA ROCHA ARAUJO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
REPOSICIONAMENTO DO SHOPPING LIBERTY MALL

Brasília

2006

TAÍS DA ROCHA ARAUJO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
REPOSICIONAMENTO DO SHOPPING LIBERTY MALL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, como pré-requisito para obtenção de bacharel em Comunicação Social, habilitação em Propaganda e Marketing.

Orientadora: Prof.^a Tatyana Braga.

Brasília

2006

Dados internacionais de catalogação na publicação (CIP)

Araujo, Taís da Rocha.

Planejamento estratégico para reposicionamento do *Liberty Mall* / Taís da Rocha Araújo. -- Brasília, 2006.

49 f.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, para a obtenção de bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Propaganda e Marketing.

1. Planejamento estratégico. 2. *Shopping center*. 3. Posicionamento de mercado. I. Título.

CDU 658.8

TAÍS DA ROCHA ARAÚJO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
REPOSICIONAMENTO DO SHOPPING LIBERTY MALL**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Centro Universitário
de Brasília – UniCEUB, para
obtenção do grau de Bacharel em
Comunicação Social, habilitação em
Propaganda e Marketing.

Brasília, DF, junho de 2006.

Banca Examinadora

Professor Henrique Tavares
Coordenador do Curso

Professora Tatyana Braga
Orientadora

Professor Bruno Nalon
Examinador

Professora Andréa Cordeiro
Examinador

AGRADECIMENTO

Agradeço aos meus pais, amigos e mestres pelo apoio e compreensão incondicional.

“A vida está cheia de desafios que, se aproveitados de forma criativa, transformam-se em oportunidades”.

(Maxwell Maltz)

RESUMO

O conteúdo deste projeto analisa a possibilidade de mudança de foco estratégico para o *shopping* Liberty Mall. Partindo da premissa de que o mercado de *shopings centers* é altamente competitivo, aquele que conseguir identificar novas oportunidades de mercado e se destacar na memória dos consumidores, sendo lembrado por um diferencial competitivo, estará um passo a frente da concorrência. Esta tese apresenta um planejamento estratégico que suscita a realização de um reposicionamento de mercado ao *shopping* Liberty Mall, proposta arrojada para um shopping tradicional de Brasília, mas que busca uma opção de crescimento de participação de mercado por meio da diferenciação de seus concorrentes mais próximos.

Palavras-chave:

Planejamento estratégico. Shopping center. Posicionamento de mercado.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 METODOLOGIA.....	10
3 EMBASAMENTO TEÓRICO	11
3.1 Planejamento estratégico	17
3.2 Posicionamento competitivo.....	19
3.3 Importância da marca.....	20
4 APROFUNDAMENTO DO TEMA.....	22
4.1 Situação atual de marketing.....	22
4.2 Posicionamento	23
4.3 Planejamento Estratégico	23
4.3.1 <i>Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats_ Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)</i>	24
4.3.2 <i>Análise de cenário</i>	27
4.3.3 <i>Estratégias e Planos de Ação</i>	28
5 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS	32
ANEXO A – Planejamento estratégico Liberty Mall 2005 / 2006.....	33
ANEXO B – Perfil dos shoppingS centers do Brasil	349

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho suscita, um planejamento estratégico formulado a partir de dados coletados junto à empresa e em literaturas do gênero. Esta tese propõe realizar um reposicionamento de mercado e, conseqüentemente, uma mudança da imagem da marca do *shopping Liberty Mall*, tendo em vista que a empresa em questão está localizada entre dois grandes *shoppings* de venda da cidade, o Conjunto Nacional e o Brasília *Shopping*, que apresentam um mix de lojas muito mais atraente para os consumidores.

Para ratificar esta tese, foram realizadas avaliações das posições da concorrência e da própria conjuntura organizacional, verificando os fatores que condicionam a situação em que a empresa se encontra hoje. Comparando o *market share* do *Liberty Mall* e seus concorrentes, bem como, o *share of mind* e finalmente analisando o desempenho do *Liberty Mall* até o momento e além do cenário em que este está inserido.

Esta proposta de mudança de foco da empresa, transformando-a em um *shopping* de lazer, é entendida como oportunidade mercadológica visto que, em Brasília, apenas dois *shoppings* têm seu foco voltado para o lazer, o Píer 21 e o Terraço Shopping.

O *shopping* 'Liberty Mall' existe no mercado de Brasília desde 1994, tem como grande diferencial competitivo sua localização, além de contar com um público freqüentador de classe e instrução alta. No entanto, o *shopping*, que hoje assume caráter de '*shopping* de compras', possui um número escasso de lojas (64 lojas) e variedades de compra, principalmente quando comparado aos concorrentes diretos, Conjunto Nacional e Brasília *Shopping* (ambos com 370 e 154 lojas respectivamente).

A idéia para realização desta pesquisa foi impulsionada pela possibilidade de continuação de um trabalho produzido anteriormente, que consistia em uma

pesquisa sobre *shoppings centers* da cidade, na qual o *Liberty Mall* não foi citado nas respostas concedidas pelos entrevistados.

Os capítulos deste trabalho estão dispostos da seguinte maneira: O capítulo 2 descreve a metodologia utilizada para a realização desta tese. O capítulo 3 compreende ao embasamento teórico, fonte de referência para toda monografia, que faz alusão, ao marketing e sua influência no varejo, ao planejamento estratégico e seus desmembramentos, ao posicionamento de mercado, seus princípios e estratégias, e, finalmente, à importância da marca de uma organização. O capítulo 4 inclui, um planejamento estratégico que propõe realizar um reposicionamento de mercado e uma mudança da imagem da marca do *shopping Liberty Mall*. O capítulo 5 evidencia as conclusões e os resultados desta tese, seguido pelas referências. No anexo A, encontra-se o planejamento estratégico realizado pela empresa *Liberty Mall* para os anos de 2005 / 2006; e finalmente no anexo B, são demonstrados gráficos com o perfil dos *shoppings centers* do Brasil.

2 METODOLOGIA

A pesquisa, para Lakatos (1992, p.43), pode ser avaliada como sendo:

Um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se reconhecer à realidade ou descobrir verdades parciais [...] muito mais que apenas encontrar a verdade: é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos.

Com relação aos procedimentos de coleta de dados estes podem ser caracterizados como: pesquisa bibliográfica, documental, de campo e de laboratório. Estas correspondem às modalidades mais exploradas em investigações de trabalhos acadêmicos, como pontua Lima (2004).

Para realização desta tese, os métodos utilizados foram pesquisa bibliográfica e documental.

Pesquisa bibliográfica, “é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema” (LIMA *apud* CARVALHO, 2004, p.38).

Lima (2004) afirma ainda que a pesquisa documental pressupõe um exame de materiais que ainda não receberam qualquer tratamento analítico, a fim de que estes sirvam de base para interpretações novas ou complementares sobre o que está sendo pesquisado.

O método de abordagem utilizado para realização deste trabalho foi o método dedutivo, “que partindo de teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares”. (LAKATOS, 1992).

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Segundo Las Casas (2000), existem diversos conceitos de varejo. No entanto, independentemente de como este é apresentado, varejo é comercialização a consumidores finais. No Brasil, este tipo de comércio teve grande dificuldade devido à falta de infra-estrutura e comunicação eficaz. No início, este comércio era realizado pelos chamados 'tropeiros', indivíduos que transportavam mercadorias, dinheiro e até pessoas, de uma fazenda a outra.

O crescimento do varejo se deu com a República e com o desenvolvimento da infra-estrutura no país. Nesta época, surgiram diversas lojas de varejo. Como a Casa Masson em 1871, as lojas Pernambucanas (em 1906), que, na época, tinha especialidade em tecidos, e a Mesbla (em 1912). Percebe-se que o desenvolvimento do varejo está ligado ao cenário em que este está inserido, bem como, à infra-estrutura das cidades, aliada a capacidade de locomoção e de comunicação.

Os *shoppings centers* são derivados das chamadas lojas de departamentos que difundiram a idéia de várias lojas sobre um mesmo teto. O termo se desenvolveu no início dos anos 50, nos Estados Unidos, para atrair e atender os consumidores nos subúrbios das grandes cidades.

Um *shopping center* é um grupo de varejos e de outros estabelecimentos comerciais, que é planejado desenvolvido e gerenciado como uma única propriedade. De acordo com a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (ABRASCE), existem seis (6) tipos de *shoppings centers*:

Tipos	Características
Shopping Regional	Este tipo de <i>shopping</i> fornece mercadorias em geral (uma boa porcentagem de vestuário) e serviços completos e variados. Suas atrações principais são âncoras tradicionais, lojas de departamento de desconto ou hipermercados. Um <i>shopping</i> regional típico é geralmente fechado, com as lojas voltadas para

	um mall interno.
Shopping Comunitário	O <i>shopping</i> comunitário geralmente oferece um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras mais comuns estão os supermercados e lojas de departamentos de descontos. Entre os lojistas do <i>shopping</i> comunitário, algumas vezes encontram-se varejistas de 'off-price' vendendo itens como roupas, objetos e móveis para casa, brinquedos, artigos eletrônicos ou para esporte.
Shopping de Vizinhança	É projetado para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores. Tem como âncora um supermercado. A âncora tem o apoio de lojas oferecendo outros artigos de conveniência.
Shopping Especializado	Voltado para um mix específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis.
Outlet Center	Consiste em sua maior parte de lojas de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas de 'off-price'.
Festival Center	Está quase sempre localizado em áreas turísticas e é basicamente voltado para atividades de lazer, com restaurantes, <i>fast-food</i> , cinemas e outras diversões.
Fonte: ABRASCE_ Associação Brasileira de <i>Shoppings Centers</i>	

O mercado de *shoppings centers* é muito concorrido e o principal meio de diferenciação adotado entre essas empresas é o tipo de marketing desenvolvido por cada um para atrair o público pretendido.

De acordo com Hooley (2001), o conceito e o domínio de marketing ainda permanecem controversos. Apesar disso há uma definição mais ou menos aceita universalmente: "Marketing é o processo de planejar executar a concepção, custo, planejamento, e distribuição de idéias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de empresas e indivíduos". (FERREL; LUCAS *apud* HOOLEY, 2001, p. 6).

Para Kotler (1998, p. 27), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor uns com os outros”. Esta definição, segundo Kotler (1998), é balizada a partir dos conceitos de necessidade, desejo e demanda; produtos sejam esses bens, serviços ou idéias; valor, custo e satisfação; troca e transações. Onde:

- Necessidade é a condição de escassez de algo básico, inerente à condição humana;
- Desejos são privações por satisfação de algo específico, para atender às necessidades. Estes são moldados por forças e instituições sociais;
- Demanda é o desejo por produtos específicos apoiado pelo poder de compra;
- Produto é algo que pode ser oferecido, capaz de satisfazer, os desejos e/ou as necessidades de um indivíduo. Este produto pode consistir em bens físicos, bens de serviços e/ou, ainda, idéias;
- Valor é a diferença entre o custo de determinado produto e os benefícios esperados deste produto, pelo consumidor.

Para Webster (*apud* Hooley, 2001, p. 5), todo o processo de compra deveria ser entendido como um processo de definição de valor, que implica em procedimentos que capacitam a empresa a entender em que âmbito esta opera melhor, para entender seus recursos e poder avaliar o valor que ela cria por meio de análises econômicas de sistemas de uso dos clientes, desenvolvimento de valor, que são processos que criam valor, por meio de uma ‘corrente de valor’ (desenvolvimento de novos produtos, seleção de vendedores, desenvolvimento de estratégias de preço entre outros) e, finalmente, oferecimento e entrega de valor aos clientes, que inclui relacionamento pós-venda.

Custo é o gasto realizado para a obtenção de determinado produto ou serviço.

Satisfação é o sentimento do cliente, resultado da comparação entre o que é esperado e o percebido.

Antes de se desenvolver estratégias e ações para serviços, é necessário compreender o que os clientes, de fato, procuram e o que os mesmos avaliam (GRÖNROOS, 1995). Isto é, torna-se básico compreender as expectativas e percepções dos clientes. Neste sentido, faz-se necessário conseguir entender suas dificuldades e enxergá-las do ponto de vista do mesmo. A partir disto, é possível distinguir se a organização possui problemas e mensurar a qualidade do atendimento na empresa, além de observar as mudanças de expectativas e necessidades dos clientes. John Kenneth Galbraith (1968) identificou o que ele denominou de Sistema de Planejamento pelo qual a organização, ao invés de buscar a solução das necessidades diretas do cliente via produto e/ou serviço, se identifica com suas idéias buscando a continuidade da relação de longo prazo, tendo em vista que, “somente 4% dos clientes insatisfeitos reclamam a respeito de seus problemas, enquanto que os outros 96% mudam para uma marca concorrente” (ZEMKE, 1991), e que o gasto para se conseguir conquistar um novo cliente é cinco (5) vezes maior que o valor despendido para se manter um cliente antigo. Kotler (1998) afirma que, além de se monitorar o comportamento do consumidor é necessário também observar o desempenho dos concorrentes nestas mesmas áreas.

Para Kotler (1998), a satisfação pós-compra do consumidor está sensivelmente ligada à relação entre o desempenho da empresa às expectativas do cliente, ou seja, se o desempenho da empresa ficar aquém das expectativas do consumidor, este estará insatisfeito. Se o desempenho atender às expectativas do cliente, este estará satisfeito. E se o desempenho exceder essas expectativas, o cliente estará altamente satisfeito.

Essa expectativa é formada a partir de experiências passadas de compras, comunicação boca-a-boca (indicação de membros do ‘grupo de referência’), necessidade pessoal e, ainda, pela própria empresa (e concorrentes) por meio das promessas veiculadas em campanhas de mídia.

Em Kotler (1998), o autor descreve a ‘Teoria de motivação de Herzberg’, a qual trata de uma ‘teoria de dois fatores’ que distingue os fatores que causam a insatisfação e que causam satisfação. Neste contexto, a simples ausência dos fatores insatisfatórios não é suficiente, e os fatores satisfatórios devem estar altamente presentes para motivação da compra. Essa teoria implica em duas ações: primeiro, os vendedores devem evitar os chamados fatores insatisfatórios, ao mesmo tempo em que, a empresa deve identificar os principais fatores satisfatórios de seus produtos e/ou serviços e fornecê-los.

Kotler (1998), afirma ainda, que a decisão de compra do consumidor varia de acordo com a complexidade da compra. Afinal, há uma sensível diferença entre se comprar um sabonete, uma câmera digital e uma casa. O grau de complexidade em cada situação é diferente e é provável que, para as compras mais caras, o consumidor dispenderá maior tempo para a compra, estudando o produto e concorrentes, além de envolver um maior número de participantes, diferentemente, das chamadas compras habituais em que o envolvimento do consumidor com a compra é baixo e há diferenças pouco significativas entre as marcas.

No caso dos serviços, um dos pontos que afetam na decisão de compra é o atendimento ao cliente, uma vez que, serviços são bens intangíveis, algo que não pode ser experimentado pelo consumidor antes da compra. Por isso mesmo é que o grau de relacionamento do atendimento afeta na decisão de compra final dos consumidores, já que o cliente tenta diminuir suas incertezas de compra procurando em cada detalhe um sinal de qualidade do serviço prestado. Assim, o fornecedor dos serviços deve tratar de acrescentar idéias abstratas aos bens, tentando “tangibilizar o intangível” ao máximo. (KOTLER, 1998).

Para Hooley (2001) é complexo o desafio de uma empresa que, ao mesmo tempo em que constrói uma orientação voltada para atender às necessidades dos clientes, tem que desenvolver um posicionamento competitivo e formular planos de ações de mercado, o que torna a operacionalidade do marketing algo muito mais complicado que conseguir defini-lo.

A orientação de mercado pode ser definida como sendo a geração, disseminação e reação, em toda organização, do conhecimento das necessidades dos clientes e da compreensão de como estes podem ser afetados.

Hooley (2001, p. 8) identifica os seguintes componentes da orientação de mercado:

Orientação voltada para o cliente: entendê-los para continuamente criar um valor superior a eles;

Orientação voltada ao competidor: ter consciência das capacidades dos concorrentes a curto e longo prazo;

Coordenação interfuncional: utilizar todos os recursos da empresa para criar valor para o público-alvo;

Cultura organizacional: ligar o comportamento gerencial e empregatício com a satisfação do cliente;

Foco no lucro a longo prazo: servir de meta predominante da empresa.

Hooley (2001) afirma ainda que, partindo dos conceitos de marketing apresentados e levando em consideração a instabilidade do cenário em que o marketing ocorre, é possível identificar o surgimento de princípios básicos de marketing:

Princípio 1: O cliente é o centro de tudo;

Princípio 2: O cliente não compra produtos;

Princípio 3: O marketing é algo importante demais para ser deixado a cargo apenas de um departamento de marketing;

Princípio 4: O mercado é heterogêneo;

Princípio 5: Mercado e clientes mudam constantemente.

3.1 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico, para Kotler (1998), pode ser entendido como um processo de desenvolvimento de equilíbrio da empresa com o mercado, adaptando, sempre que necessário, os negócios e produtos da empresa as oportunidades apresentadas pelo mercado, tendo em vista o crescimento e o lucro. O planejamento estratégico segundo Hooley (2001) busca responder a três (3) questões:

- 1 - Em qual negócio que estamos agora?
- 2 - O que está acontecendo no ambiente?
- 3 - O que o negócio deveria estar fazendo?

Negócio pode ser definido como sendo o principal benefício percebido pelo cliente. Pode-se determinar três etapas para definição do negócio de uma empresa: 1. Identificar o negócio atual; 2. fazer checagem da consistência desse negócio e se este está adaptado às tendências do mercado; e 3. adequar o negócio à época em que se vive, evitando sempre a 'miopia', abrindo o foco de abrangência da empresa.

No varejo a estratégia indica os mercados onde irá ocorrer.

Levy (2000, p. 154):

É uma afirmação que identifica o mercado-alvo do varejista, o formato que o varejista planeja usar para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e as bases sobre as quais o varejista pretende construir uma vantagem competitiva sustentável. O mercado-alvo é (são) o(s) segmento(s) de mercado ao redor do qual o varejista planeja seus recursos e seu composto de varejo. Um formato de varejo é o tipo de composto de varejo do varejista (natureza da mercadoria e dos serviços oferecidos, política de preços, programa de promoção e publicidade, abordagem de design e do visual de mercadorias da loja e localização típica).

Segundo Hooley (2001), o desenvolvimento de um planejamento estratégico de marketing pode ser realizado com o estabelecimento de uma estratégia central, um posicionamento competitivo e implementação da estratégia.

Para o estabelecimento da estratégia central é necessário definir a missão da empresa. A missão pode ser encarada como a razão de existir da empresa.

Missão definida, o próximo passo é fazer uma análise das forças do macro ambiente e do micro ambiente, que envolvem uma empresa.

O macro ambiente corresponde ao ambiente externo às empresas. Estes não são passíveis de serem controlados. O macro ambiente é composto por forças políticas/ legais, forças sociais, tecnologia, cultura, economia, ambientais/ ecológicas. O micro ambiente externo é formado por forças que também não podem ser controladas, concorrentes, fornecedores, clientes. Analisadas as tendências é preciso reconhecer as oportunidades e as ameaças de mercado.

Oportunidades podem ser determinadas como sendo áreas em que a empresa pode vir a atuar. E ameaças, como sendo tendências e/ou cenários desfavoráveis que podem vir a afetar os lucros de uma organização.

Uma vez realizada a análise do ambiente externo, é necessário avaliar o ambiente interno à organização, o único sobre o qual a empresa tem poder de controle (produto, preço, praça, promoção/ comunicação, clientes internos), seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência.

Após a análise dos ambientes internos e externos, inicia-se o processo de formulação de metas, no qual são desenvolvidos os objetivos específicos para o período do planejamento. A maioria das empresas procura conceber não apenas um objetivo, mas sim, um composto de objetivos.

A partir desses objetivos são formuladas as estratégias, planos de como atingir os objetivos propostos.

São três (03) tipos genéricos de estratégias (PORTER *apud* KOTLER, 1998, p. 90):

Liderança total em custos, no qual a empresa reduz ao máximo seus custos oferecendo preços menores que seus concorrentes obtendo, assim, maior participação de mercado; diferenciação, onde a empresa se esforça para ser líder em determinada área de benefício (qualidade, estilo, tecnologia, etc.) para o consumidor e foco a

empresa concentra suas forças em um ou mais segmentos de mercado menores.

Com as estratégias formadas, deve-se então passar para a fase de implementação do plano de ação, o qual define cada responsável pelos objetivos propostos.

Na medida em que ocorre a implementação das ações é necessário que a empresa avalie e controle o impacto destas no ambiente interno e externo e as respostas (*feedback*) do mercado às ações praticadas.

3.2 Posicionamento competitivo

A heterogeneidade do mercado, os diferentes segmentos com diferentes necessidades criam a necessidade de um posicionamento competitivo. Posicionamento competitivo é uma declaração de como e onde a empresa atuará, selecionando os públicos-alvos mais adequados para a utilização dos pontos fortes da empresa, diminuindo a fragilidade de seus pontos fracos. Enquanto este processo de definição do mercado-alvo não for realizado e as necessidades desse segmento não forem exploradas e entendidas não é possível realizar um posicionamento de mercado efetivo.

Existem dois tipos de orientação para definição do mercado, uma é a partir do cliente e a outra é a partir do concorrente. O primeiro oferecerá maior capacidade de compreensão do mercado, o segundo trará maior dinâmica na distribuição dos recursos de marketing.

Posicionamento é definido segundo Kotler (1998, p. 265) como “o ato de desenvolver a oferta e imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvo”.

O posicionamento competitivo preocupa-se em como os consumidores percebem os concorrentes, os produtos/ serviços e a marca. Este pode ser entendido como uma busca para criar diferenciação, no entanto, nas palavras de Kotler (1998), “nem todas as diferenças são diferenciadoras”. Kotler (1998) sugere que vale estabelecer diferenças, a partir do momento que estas consigam satisfazer os seguintes critérios:

- Importância, a diferença oferece um benefício valorizado por um grande número de consumidores;
- Distintividade, quando a diferença não é oferecida pelos concorrentes;
- Superioridade, a diferença é superior às outras maneiras de se conseguir o mesmo benefício;
- Comunicabilidade, a diferença é comunicável e percebida pelos consumidores;
- Previsibilidade, a diferença não pode ser copiada pelos concorrentes com facilidade;
- Disponibilidade, do consumidor para compra. O consumidor tem dinheiro e está disposto a pagar por essa diferença;
- Rentabilidade, a empresa perceberá que é importante introduzir essa diferença.

3.3 Importância da marca

O produto é algo que é feito na fábrica; a marca é algo que é comprado pelo consumidor. O produto pode ser copiado pelo concorrente; a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente; a marca bem sucedida é eterna. (Stephen King).

O pensamento acima descreve o quanto fundamental é o gerenciamento das marcas.

O *branding* de varejo não se limita somente à definição de propaganda ou logotipo de uma empresa, trata-se de estabelecer uma base para todas as estratégias de marca, abrangendo a comunicação total da empresa, como pontua Torella (2004).

Para elaboração do *branding* é necessário que a empresa conheça a si mesma e, principalmente, seu público-alvo, assim é possível entender como a empresa se vê e como ela é vista por seus clientes. A partir destas análises, verificando os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, bem como valor que

a marca possui e análises externas, como a empresa é conhecida, lembrada, e ainda, como esta difere das concorrentes, possível traçar a “personalidade” da marca.

A função deste diagnóstico da marca é identificar as prioridades e necessidades da marca seja ela de renovação, revitalização ou até mesmo reinvenção da marca. Desta maneira, todo esforço de comunicação terá um foco estabelecido.

Com o objetivo de comunicação definido, o conjunto de abordagem de comunicação deve maximizar o uso de suas ferramentas, considerando quais serão mais efetivas no processo de comunicação.

Dentre as ferramentas de comunicação mais utilizadas pode ser citado: a propaganda, a promoção, eventos, o próprio design e a embalagem do produto, o merchandising, o marketing direto, relações públicas e o próprio atendimento ao consumidor.

4 APROFUNDAMENTO DO TEMA

O *Liberty Mall*, está a 12 anos no mercado e é administrado pela EGEC - Empresa Gerenciadora de Empreendimentos Comerciais S/A, desde 2004. Privilegiado pela sua localização e com uma ótima infra-estrutura, oferece 64 lojas e conta com clientes de um elevado grau de instrução e poder aquisitivo. Possui quatro salas de cinema, com capacidades que variam de 80 a 100 lugares.

Por meio destas análises do mercado, foi definido o foco estratégico a ser seguido. Através dos pontos fracos e fortes, situações favoráveis e desfavoráveis, foram feitas as matrizes de ameaças e de oportunidades do mercado, que ajudaram na composição da análise ambiental da empresa. A partir disto, foi elaborado um plano de ação, contendo os objetivos, as estratégias e as ações. Antes de demonstrar o planejamento estratégico proposto para a mudança da empresa, será descrita a situação atual em que esta se encontra.

Este planejamento estratégico foi desenvolvido por meio de diversas observações e inúmeras análises do cenário em que a empresa será inserida.

4.1 Situação atual de marketing

Tomando como base às informações coletadas junto à empresa Liberty Mall, é possível dizer que o *Liberty Mall* tenta iniciar uma revitalização e estabeleceu, para tanto, um diferencial competitivo trabalhando em sua comunicação interna e externa, os conceitos de 'Charme e Estilo' para posicionamento de mercado. Esta 'linha de raciocínio' vem sendo adotada desde 2004, ano em que à Empresa Gerenciadora de Empreendimentos Comerciais S/A (EGEC), assumiu a administração do *shopping*.

Para este ano, a empresa definiu o seu foco estratégico como 'estabelecimento do *Liberty* como o shopping mais conveniente e exclusivo'. Com isso, definiu um plano de ação, baseado na análise dos ambientes externo e interno

da empresa, que envolve, dentre outras ferramentas, a realização de eventos, campanhas publicitárias e promocionais.

4.2 Posicionamento

O posicionamento de mercado define em que área a empresa deve atuar segundo um diagnóstico de seus pontos fortes e fracos bem como as oportunidades proporcionadas pelo mercado, de forma que a empresa possa criar um diferencial na mente dos consumidores. Atualmente, o *Liberty Mall*, é um *shopping* que não se encaixa perfeitamente em nenhum tipo da classificação da ABRASCE, não apresenta lojas âncoras (lojas de departamentos ou supermercados) e nem pretende atender a um grupo de atividade específica de mercado.

Com base em dados obtidos na ABRASCE, pode-se observar que o mercado brasileiro, em geral, e o de Brasília, ainda carece dos chamados *Shoppings Festival Centers* que são voltados para atividades de lazer, com restaurantes, cinemas e outras diversões (ver anexo). Levando em consideração a localização do *Liberty Mall*, próximo a um setor hoteleiro e dentro de um setor comercial, área com grande quantidade de escritórios, um reposicionamento de mercado, adequando sua estrutura para se transformar em um *shopping* de lazer, é uma proposta vista como uma grande oportunidade para reerguer a marca do *Liberty* no cenário de *shoppings* em Brasília.

É uma oportunidade ainda para fidelização de clientes e aumento da participação de mercado, pois o *Shopping* hoje, enfrenta um problema de frequência nos fins de semana. Vale ressaltar que grande parte deste público é formada pelas pessoas que trabalham nas torres do *shopping*, durante a semana.

4.3 Planejamento Estratégico

Foco estratégico é estabelecer o Liberty Mall como a opção de *shopping* de lazer mais conveniente do centro da cidade.

4.3.1 Análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats_ Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

Ambiente interno

Pontos fortes:

- Localização e acesso ao *shopping*;
- Perfil do público freqüentador do *shopping*;

Pontos fracos:

- *Mix* de lojas deficiente;
- Fraca circulação de clientes aos finais de semana;
- Poucas opções de lazer;
- Pouco Marketing Institucional;
- Pouca utilização e atualização do site.

Ambiente externo

Oportunidades:

- Concorrência ausente na área geográfica no segmento de *shoppings Festival Center (shopping de lazer)*;
- Carência de *shopping de Lazer* na cidade;
- Carência de boas opções de alimentação e serviços no entorno (SCN e SHN).

Ameaças:

- *Shoppings* adjacentes.

MATRIZ DE OPORTUNIDADES

Pontos Fortes	Localização e Acesso ao shopping	Perfil do público do shopping
Situações Favoráveis		
Concorrência ausente na área geográfica no segmento de shoppings Festival Center	Diferencial Competitivo	Aumento de demanda
Carência de shopping de Lazer na cidade	Aumento de tráfego	Interesse dos lojistas

Detalhamento da matriz de oportunidades:

- ü Concorrência ausente na área geográfica no segmento de *shoppings Festival Center* e localização e acesso ao *shopping* geram um diferencial competitivo. Uma vez que o *Liberty Mall* possui um fácil acesso e localização privilegiada e que será o único na área geográfica, com as características de um *shopping* de lazer, este será diferenciado dos concorrentes mais próximos e terá uma imagem destacada no mercado.
- ü Concorrência ausente na área geográfica no segmento de *shoppings Festival Center* e perfil do público freqüentador geram aumento de demanda. Aproveitando o fato de ser único do segmento pretendido na área geográfica e o perfil dos freqüentadores do lugar, que possuem alto poder de compra, haverá um aumento da demanda e da freqüência de clientes
- ü Carência de *shopping* de lazer na cidade e localização e acesso ao shopping geram um aumento do tráfego. A falta de opção de lazer na área geográfica do *shopping* aliada à excelente localização da empresa e o fácil acesso ao mesmo geram uma aumento de pessoas trafegando no *shopping*.

- ü Carência de *shopping* de lazer na cidade e o perfil do público freqüentador geram interesse dos lojistas. Um lugar freqüentado por muitas pessoas de grande poder aquisitivo e com poucos concorrentes de lazer na região, pode ser visto como uma oportunidade para lojistas acolherem-se, pondo fim ao problema de elevada vacância que a empresa enfrenta atualmente.

MATRIZ DE AMEAÇAS

Sit. Desfavoráveis	Pontos Fracos	Mix de lojas deficiente	Fraca circulação de clientes aos finais de semana	Pouco Marketing Institucional
	Shoppings adjacentes	Perda de clientes	Estagnação da Empresa	Avanço da Concorrência

Detalhamento da matriz de ameaças:

- ü Shoppings adjacentes e um *mix* de lojas deficientes causam perda de clientes. Situação enfrentada atualmente pela empresa, que por não se posicionar adequadamente não possui confiança e interesse dos lojistas em estabelecer-se nas dependências do *Liberty*.
- ü *Shoppings* adjacentes e fraca circulação de clientes aos finais de semana causam a estagnação da empresa. A concorrência consolidada que o *Liberty Mall* possui e a falta de opções de lazer aos fins de semana (e durante a semana também) são os responsáveis pela estagnação em que a empresa se encontra atualmente.
- ü *Shoppings* adjacentes e pouco marketing institucional geram avanço da concorrência. A forte concorrência do *Liberty* e pouca comunicação do mesmo com os clientes em potencial provocam um aumento da concorrência. Os clientes que não percebem um diferencial da empresa partem para os *shoppings* concorrentes por estes

apresentarem maior capacidade para atendimento das necessidades dos mesmos.

4.3.2 Análise de cenário

Cenário conjuntural realista

Levando em consideração, o panorama traçado por 10 executivos do setor de *shoppings centers*, no artigo de Barcellos (2006), o mercado será esperançoso com:

Aspecto Social

- ü Ano de Copa do Mundo (propensão maior ao consumo);
- ü Ano de Eleição (aumento de gasto público e de novos empregos)
- ü Disposição crescente dos consumidores por realizar compras em *shoppings centers*.

Aspecto Econômico

- ü Maior acesso ao crédito pela população;
- ü Manutenção da estabilidade da economia;
- ü Crescimento do PIB brasileiro;
- ü Perspectiva de inflação média por longo período;
- ü Competitividade/concorrência.

Conforme os balizadores apontados acima e a análise de S.W.O.T. desenvolvida, o reposicionamento e mudança de imagem do *Liberty Mall* é passível de ser realizado visto que a empresa pode ingressar em uma oportunidade existente no mercado, aliada ao seu grande trunfo que é sua localização privilegiada, com freqüentadores em potencial de alto poder de compra. A empresa abandonaria a concorrência com o Conjunto Nacional e Brasília Shopping, pois estaria focado em um novo segmento. Seus novos concorrentes seriam, o Píer 21 e o Terraço

Shopping. Estes estão localizados a uma distância considerável do *Liberty Mall* que não chegaria a interferir no público de nenhum dos dois já que estes possuem um público fiel e com características diferentes do público pretendido pelo *Liberty Mall*.

4.3.3 Estratégias e Planos de Ação

Objetivo

Reposicionamento da empresa no mercado.

Estratégias

1. Maximização dos Investimentos em campanhas publicitárias de divulgação do novo foco da empresa;
2. Reformulação e atualização do *site* da empresa;
3. Investimento em eventos Culturais;
4. Criação de locais de lazer no *shopping*;
5. Revitalização dos cinemas.

Ações

Estratégia 1 - Maximização dos Investimentos em campanhas publicitárias de divulgação do novo foco da empresa:

- ü Utilização de outdoors, revistas, tv e jornais. Bem como, a intensificação da comunicação com o público ao redor do *shopping* e das torres no Setor Comercial Norte e no Setor Hoteleiro Norte (uso de mala direta).

Estratégia 2 - Reformulação e atualização do *site* da empresa:

- ü Atualização constante do *site*;

- ü Parcerias com os donos de escritórios das torres do *shopping* na utilização de *links* ou *banners* de internet das empresas em questão no *site* oficial do *shopping*;
- ü Divulgação no *site* de eventos e fotos de eventos realizados no *shopping*.

Estratégia 3 - Investimento em eventos Culturais:

- ü Patrocínio de eventos culturais que venham a atrair público ao *shopping*;
- ü Criação de um evento para alavancar os fins de semana (como o Sabadomingo do Pátio Brasil);
- ü Realização de evento anual constante no calendário no *Liberty* (aniversário da empresa).

Estratégia 4 - Criação de locais de lazer no shopping:

- ü Oferecer condições mais atrativas para estabelecimento de bares restaurantes e *fast-food* no *shopping*.

Estratégia 5 - Revitalização dos cinemas:

- ü Reforma das salas;
- ü Lanchonete;
- ü Criação de *stand* permanente em frente aos cinemas vendendo itens que tenham um *link* com os filmes em cartaz (DVD's, camisas, cd's de trilha sonora, material promocional do filme);
- ü Divulgação da programação do cinema em todas as alas do shopping com distribuição de folhetos com os preços (panfletos/ revistas do tipo 'boca a boca', colocação de tv's por toda a praça de alimentação passando ininterruptamente *trailers* dos filmes em cartaz e dos próximos lançamentos);

- ü Preços promocionais de ingressos;
- ü Criação de sessões especiais (horário do almoço).

5 CONCLUSÃO

O primeiro ponto a ser analisado é a mensuração dos possíveis resultados positivos que esta proposta traria e como esta afetaria a imagem da organização. A empresa uma vez reposicionada, se distanciaria dos seus concorrentes mais próximos, pois teria com um novo foco de mercado voltado para oferecer opção de lazer e não opção de compras.

Com relação ao ambiente interno da empresa pode-se dizer que o *shopping* possui estrutura e ambientação adequada para a implementação do projeto e que este pode ser um recurso significativo para solucionar o problema que a empresa enfrenta de “inexistência do fim de semana” como é apontado no plano realizado pela própria empresa como sendo um ponto fraco. Sobre este aspecto pode-se dizer que é questionável o ‘público fiel’ da empresa, dado o número de visitantes que a empresa recebe nos fins de semana.

Realizando um estudo do mercado é possível observar uma oportunidade mercadológica, uma vez que, os principais concorrentes do shopping no segmento proposto, estão distantes da área geográfica abrangida pelo *Liberty Mall* e que o mercado ainda carece de shoppings focados basicamente em atividades de lazer.

Esta lacuna de mercado poderia ser aproveitada pelo *Liberty Mall* dado seu anseio por revitalização de imagem. Vale ser destacado que a implementação deste plano estratégico, não aconteceria ‘do dia para noite’, mas sim por etapas num projeto de longo prazo e que um planejamento estratégico não é ‘engessado’ mas sim, mutável e deve ser adaptado continuamente, de acordo com os cenários apresentados pelo mercado.

REFERÊNCIAS

BARCELLOS, Marta. Como será 2006? **Revista shopping center**, fev. 2006.

GALBRAITH, John Kenneth. **O Novo estado industrial**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HOOLEY, Graham J. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice-Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ZEMKE, Ron. **A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente**. São Paulo: Harbra, 1991.

ANEXO A – Planejamento estratégico *Liberty Mall* 2005 / 2006



Planejamento Estratégico 2005 / 2006



Fevereiro/2005



S.W.O.T

<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Público potencial e possibilidade de sua fidelização: Torres do Liberty Mall e prédios vizinhos – Setor Comercial Norte e Setor Hoteleiro Norte • Carência de boas opções de alimentação e serviços no entorno (SCN e SHN) • Momento de mudança: a entrada da EGEC e a confiança dos lojistas e empreendedores • Início de pequena revitalização no Liberty Mall 	<p style="text-align: center;"><u>Ameaças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência elevada • Vacância elevada
<p style="text-align: center;"><u>Forças</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Localização privilegiada • Imagem: Ser um shopping bem conceituado, público qualificado - Classe A. 	<p style="text-align: center;"><u>Fraquezas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagem de decadência perante lojistas • Mix deficiente – lazer, falta de restaurantes c/serviços, vestuário feminino, tênis, cinema fraco, falta de atrativos para crianças.... • Inexistência do final de semana (sábado e domingo fracos) • Porte





Foco Estratégico

Estabelecer o Liberty Mall como o shopping mais conveniente e exclusivo.



EGEC
Presença em Shopping Centers



Plano de Ações:
Marketing

Posicionamento

- Dar continuidade ao posicionamento do Liberty Mall - CHARME E ESTILO, divulgado desde 2004. Conceito este, ratificado nos resultados das últimas pesquisas de opinião realizadas, onde o Liberty Mall é apontado como um shopping sofisticado e de público exigente (Classes A e B).
- Agregar "conveniência e exclusividade", à medida que as mudanças ocorrerem (diferencial).



EGEC
Presença em Shopping Centers



Plano de Ações: Marketing

Campanhas Publicitárias e Promocionais

- Realizar campanhas publicitárias específicas para o Liberty Mall. Campanhas simples, que sigam uma linha de comunicação para o ano inteiro.
- Deverão ser consideradas além das campanhas normais do calendário anual, as ações promocionais e de fidelização que possam ser implantadas através de marketing direto, também através do site do shopping.
- Ter uma Campanha Institucional que apresente o Liberty Mall dentro do conceito definido no foco estratégico.



Presença em Shopping Centers



Plano de Ações: Marketing

Ações Especiais

- Implantar e incrementar ações que surpreendam o público em momentos oportunos. Um exemplo é a bem sucedida ação de oferecimento do *Champagne*, no qual deverá ser feito um trabalho de comunicação mais eficaz. Algumas outras datas a serem exploradas: Dia do Consumidor, Dia Internacional da Mulher, etc.
- Primar nos detalhes: implantar "Charme e Estilo" em todos os ambientes do shopping. Procurar parcerias para a criação de novos ambientes no mall.
- Dar prosseguimento ao evento Mesas de Natal, que ocorrerá de dois em dois anos.
- Realizar outras ações/eventos com participação das *socialites* de Brasília.
- Buscar parcerias para adoção de espaços internos, tais como: espaço do cliente, banheiros e *lounges*.



Presença em Shopping Centers



**Plano de Ações:
Marketing**

Eventos Culturais

- Captar eventos diversos focados no cultural e social, com um pequeno ou nenhum investimento para o shopping, que atenda ao público A, vise aumento de tráfego e mídia espontânea, como: exposições com as Embaixadas sediadas em Brasília, parceria com a brinquedoteca para eventos infantis nas tardes de sábados, diversificar o happy hour com a contratação de saxofonistas, por exemplo, ou outro projeto musical com parceria de escolas de músicas locais, tardes de autógrafos, campanhas de interesse coletivo (preservação do meio ambiente) etc.

Interesse em repetir e investir mais no evento Elite Model no Liberty Mall (em agosto/setembro) com parceria da Scouting e possíveis patrocinadores;



EGEC
Parceria em Shopping Centers



**Plano de Ações:
Marketing**

Internet

- Intensificar as ações para incremento do atual banco de dados;
- Iniciar ações de marketing de relacionamento, após implantação do DB 2000;
- Disponibilizar as opções de segmentação do banco de dados para lojistas interessados;
- Criar atrativos diferenciados no site para que ele seja reconhecido como um meio de navegação para interessados em moda, saúde e atualidades.



EGEC
Parceria em Shopping Centers



Plano de Ações:
Marketing

Comunicação

- Manter os pontos internos de divulgação* com sinalização institucional sempre que não estiverem sendo utilizados em campanhas promocionais. E quando não estiverem sendo utilizados pelo próprio shopping, procurar e incentivar lojistas a usarem os espaço como merchandising temporário.
*banner, vitrines e janelões externos, testeira interna e displays de mall.
- Explorar com eficácia alternativas de comunicação no SCN e SHN(segundo a última pesquisa realizada, o Liberty tem boa frequência do público das Torres e baixa frequência dos demais edifícios vizinhos);



EGEC
Pórcia em Shopping Centers



Plano de Ações:
Marketing

Assessoria de Imprensa

- Manter a imprensa local informada sobre as ações do Liberty Mall (eventos, campanhas, novas lojas) através do envio de releases e visitas esporádicas, visando à inclusão de matérias/citações na mídia espontânea.



EGEC
Pórcia em Shopping Centers

ANEXO B – Perfil dos *shoppings centers* do Brasil



















