



Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD
Curso de Pós-graduação em Gestão Empresarial

Andréa de Farias Cordeiro

**AS ESTRATÉGIAS E O MARKETING COMO
INSTRUMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL
UM ESTUDO DE CASO DO BRASÍLIA SHOPPING**

**Brasília, setembro
2006**

Andréa de Farias Cordeiro

**AS ESTRATÉGIAS E O MARKETING COMO
INSTRUMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL
UM ESTUDO DE CASO DO BRASÍLIA SHOPPING**

Monografia apresentada para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial pelo Programa de Pós-graduação em Gestão Empresarial no Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Prof. Carlos José Rodrigues da Silva, Msc.

Brasília, setembro

2006

CORDEIRO, Andréa de Farias.

Brasília Shopping: um Estudo de Caso Empresarial. Andréa de Farias Cordeiro. Nilza Costa da Silva – Brasília, 2006. 49p.

Estudo de Caso apresentado para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial pelo Programa de Pós-graduação em Gestão Empresarial no Centro Universitário de Brasília. Orientador: Prof. Msc Carlos José Rodrigues da Silva.

1. Shopping Center. 2. Marketing. 3. Estratégia Empresarial. 4. Público-alvo.

Andréa de Farias Cordeiro

**AS ESTRATÉGIAS E O MARKETING COMO
INSTRUMENTOS DE GESTÃO EMPRESARIAL
UM ESTUDO DE CASO DO BRASÍLIA SHOPPING**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial pelo Programa de Pós-graduação em Gestão Empresarial do Centro Universitário de Brasília.
Orientador: Prof. Carlos José Rodrigues da Silva, Msc.

Banca Examinadora

Prof. Msc Carlos José Rodrigues da Silva
Orientador

Prof. Dr. Bento Alves da Costa Filho
Examinador

Prof. Msc Renato Pereira Amador
Examinador

Brasília, 02 de setembro de 2006

Resumo

O presente trabalho discorre sobre o Estudo de Caso da Empresa Brasília Shopping *and Towers*, e tem por objetivo analisar o tipo de estrutura e cultura organizacional, além do funcionamento do processo decisório, levando em conta as características do setor de Shoppings Centers. Assim, foram investigados os principais concorrentes e o posicionamento do Brasília no mercado. Ao longo do Estudo, foi verificado que o setor de Shoppings Centers apresenta peculiaridades próprias no Distrito Federal, diferenciando-o dos outros Estados, se aproximando apenas de algumas capitais do Sul de Sudeste. Observou-se ainda, quem é o público-alvo e o posicionamento estabelecido perante a concorrência. Nesse sentido, ressaltamos a estratégia adotada na escolha da localização, do projeto arquitetônico, do mix de lojas e a necessidade de se comunicar e conquistar dois públicos-alvos distintos: os lojistas e consumidor final. Ao final do trabalho é feita uma análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças das estratégias adotadas pela organização em relação ao ambiente que ela está inserida.

Palavras-chaves: Shoppings Centers, Marketing. Estratégia Empresarial. Público-alvo.

ABSTRACT

The present paper discourses on the Study of Case of the Company Brasilia Shopping and Towers, and has for objective to analyze the type of structure and organizacional culture, beyond the functioning the power to decide process, taking in account the characteristics of the sector of Shoppings Centers. Thus, the main competitors and the positioning of Brasilia in the market had been investigated. To the long one of the Study, he was verified that the sector of Shoppings Mall presents proper peculiarities in the Distrito Federal, differentiating it of the other States, if approaching only to some capitals of the South of Southeast. It was still observed, who the public-target is and the positioning established before the competition. In this direction, we stand out the strategy adopted in the choice of the localization, the project architectural, the mix of store and the necessity of if communicating and conquering two distinct public-targets: the storekeepers and final consumer. To the end of the work, it is made an analysis of the strong points, weak, chances and threaten of the strategies adopted for the organization in relation to the environment that it is inserted.

Word-keys: Shoppings Mall, Marketing. Enterprise strategy. Public-target.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1. GESTÃO EMPRESARIAL: PANORAMA DOS ESTUDOS DA ADMINISTRAÇÃO E DO MARKETING	11
2. MARKETING.....	13
O QUE É MARKETING?.....	13
ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING.....	16
ADMINISTRAÇÃO DO ESFORÇO DE MARKETING.....	16
A EVOLUÇÃO DO MARKETING NO BRASIL.....	17
3. ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	22
4. ESTUDO DE CASO BRASÍLIA SHOPPING.....	23
4.1. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA.....	24
4.2. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E SEUS DIRIGENTES....	26
4.3. CARACTERÍSTICAS DO MERCADO QUE A EMPRESA ATUA	30
4.4. ESTRATÉGIA ADOTADA PELA EMPRESA.....	33
5. RESULTADOS OBTIDOS.....	37
6. AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGICA.....	38
7. QUESTÕES PARA ANÁLISE EM SALA DE AULA.....	40
REFERÊNCIAS	41
ANEXOS.....	44

Introdução

Este trabalho tem por objetivo apresentar o Estudo de Caso da organização Brasília Shopping and Towers, as estratégias utilizadas para fidelizar e conquistar os públicos-alvo e também seu posicionamento no mercado. O shopping center é um empreendimento que reúne diversas marcas de renome em um único espaço físico. De acordo com a Abrasce - Associação Brasileira de Shoppings Centers, é também um grupo de varejo e de outros estabelecimentos comerciais, planejados, desenvolvidos e gerenciados como uma única propriedade¹. Conforme Rossari (1992, p. 118), “sob muitos aspectos, a organização espacial do Shopping Center sugere a de uma cidade artificial. Seus caminhos internos assemelham-se a ruas cobertas, encerrada numa película protetora que isola de todo desconforto”.

Com uma proposta inovadora, os investidores apostaram no mercado de Brasília que, desde a década de 90 mostrou-se aberto a novos entrantes. Esta característica é reforçada devido ao poder aquisitivo dos brasilienses e pela facilidade de aceitação por este tipo de empreendimento comercial que traduz a idéia de comodidade, praticidade, segurança e conforto.²

Sem dúvida, ao analisar o número de shoppings centers estabelecidos em Brasília em relação aos outros Estados, observou-se que apenas algumas capitais do Sul e Sudeste têm um pólo maior que o do Distrito Federal. No Brasil, há mais de 250 shoppings de diferentes segmentos, com 41.000 lojas, ainda segundo a Abrasce. A Capital Federal abriga vários destes segmentos, transformando o mercado extremamente competitivo.

Acompanhando esta tendência, o Brasília se estabeleceu como um shopping de prestígio, que orgulha seus públicos-alvos pela arquitetura arrojada, tombada como Patrimônio Histórico da Humanidade. Apesar da concorrência geográfica, está consolidado como um shopping de vizinhança, bem localizado, prático e de fácil acesso.

Para a realização deste trabalho foram utilizados os seguintes procedimentos metodológicos:

¹ Gostaríamos de agradecer especialmente ao Professor Carlos José Rodrigues da Silva, pela colaboração na revisão e pelos comentários valiosos para a elaboração e conclusão deste estudo de caso

² Gostaríamos de agradecer a Gerente de Marketing do Brasília Shopping, Anapaula Costa

- Pesquisa bibliográfica;
- Entrevistas exploratórias;
- Entrevista não-diretiva aberta.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para composição do referencial teórico contido na primeira parte do trabalho.

Segundo Quivy & Champenhoudt (2003, p. 62), a observação direta sistemática constitui um instrumento que permite ao próprio investigador coletar dados, compará-los e interpreta-los, que se destina especialmente à pesquisa descritiva – estuda as características de um objeto, instituição, grupo social ou público com base na descrição – e ao estudo de caso – objetiva coletar dados e informações a fim de entender em profundidade as particularidades de uma comunidade, público, instituição ou indivíduo. Com base nessa orientação metodológica, foi deliberado pela combinação da pesquisa descritiva com o estudo de caso.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (2003, p. 62), as entrevistas exploratórias “têm por função lançar luz sobre certos aspectos do fenômeno estudado nos quais o investigador não teria espontaneamente pensado por si mesmo, e, assim, completar as pistas de trabalho sugerida pelas leituras (...)”. Com base em tal assertiva, foi utilizado o recurso metodológico em referência como instrumento para o estudo preliminar da Empresa Brasília Shopping and Towers, a fim de contemplar com mais propriedade o objeto de estudo.

A entrevista não-diretiva aberta foi realizada com a Gerente de Marketing, Anapaula Costa. Optou-se pela técnica de entrevista não-diretiva aberta por considerar a mais adequada para o estudo proposto, uma vez que o referido instrumento de coleta de dados é entendido como “uma conversa orientada para um objetivo definido”, conforme Cervo e Bervian (1997, p. 105). Permite também que os informantes expressem suas percepções de um acontecimento ou de uma situação a suas interpretações ou as suas experiências com um grau de autenticidade e profundidade que a entrevista diretiva fechada não possibilita. (QUIVY & CAMPENHOUDT, 2003, p. 143).

No embasamento teórico foram enfatizados os conceitos de marketing, sua origem e evolução no mundo e no Brasil. Foram tratados também os aspectos principais da organização como um breve histórico da trajetória desde a sua concepção até os

dias atuais. As características da empresa, do mercado, da concorrência e de seus dirigentes focando as estratégias empresariais utilizadas pelo Shopping.

1. Gestão Empresarial: Panorama dos estudos da Administração e do Marketing

Estudiosos de todo o mundo da área de Administração vêm analisando a forma de gerar resultados positivos nas empresas, sempre buscando as melhores alternativas de organizá-las e dirigi-las. As primeiras tentativas foram os modelos clássicos da Administração: Administração Científica, Relações Humanas, Comportamental e Burocrática, defendidas por Taylor (Escola da Administração Científica), Mayo (Escola das Relações Humanas), Fayol (Teoria Clássica da Administração), Max Weber (Teoria da Burocracia), entre outros. Entretanto, a visão desses autores estava voltada para o que acontecia no interior das empresas. A preocupação de Taylor era descobrir um modelo mais produtivo para o trabalho, com isso, desenvolveu a teoria da racionalização do trabalho. Através de experimentos laborais chegou a um sistema de incentivos que estimulava a produtividade do empregado e projetou métodos mais rápidos e adequados para cada ação de uma determinada tarefa. Essas descobertas foram inovadoras e, ainda hoje, são utilizadas por muitas empresas para capacitação, seleção e motivação de pessoas.

A escola liderada por Mayo valorizava mais as relações humanas do que a do trabalho. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração. Focava o homem como um ser social com necessidades de interação dentro da organização, originando, assim, o conceito de trabalho em equipe. (CARAVANTES, PANNO, KLOECKNER, 2005)

A teoria de Fayol defendia que a especialização reduziria o nível de atenção e esforço aplicados numa atividade e que aumentaria a produtividade por meio de repetição. Este princípio foi utilizado por Henry Ford na sua linha de montagem. (ARAÚJO, 2004)

Essas teorias, criadas no final do século XIX, têm como base a empresa vista como organização. Ainda hoje, a Administração é objeto de estudo, no intuito de desenvolver melhores soluções nos conflitos gerados nas relações humanas dentro das empresas e no ambiente em que ela atua.

A partir dos anos 60 as empresas começaram a sentir a influência do ambiente externo, devido ao aumento da concorrência. As organizações passaram a definir estratégias para interagir com o mercado de forma eficiente e competitiva. Assim, surgiram o Modelo de Administração por Objetivos, de Igor Ansoff e de Posicionamento Estratégico, de Michael Porter.

Surgiram também as teorias que abordam a importância do ambiente no dia-a-dia das organizações. Uma é chamada de Sistemas, que estuda a inter-relação e a interdependência entre a organização e o ambiente externo. Suas principais características são: os insumos (*inputs*), o processamento (*throughput*), as saídas (*output*) e a retroalimentação (*feedback*). Ainda, conforme os autores, além de estar inteirada com o ambiente, a organização pode ser vista como um sistema sócio-técnico estruturado que abrange as ferramentas e as técnicas operacionais com as relações entre as pessoas que executam a tarefa. Por isso, no planejamento estratégico é importante que os gestores observem as influências dos fatores externos. (CARAVANTES, PANNO, KLOECKNER, 2005, p. 149)

A outra, Sistema Contingencial, estuda não só a influência do ambiente na organização, mas as transformações deste. Conforme Araújo (2004, p. 61), esta abordagem defende que quem dirige a organização é o ambiente e é complicado ignorar sua existência. Assim, a gerência não pode se preocupar apenas com os problemas internos da empresa, mas também com o que acontece ao seu redor dentro do ambiente.

Na década de 70, Levitt (1990) e Kotler (2005) afirmaram que as empresas só terão êxito ao compreenderem e atenderem as reais necessidades dos consumidores. Nasceu assim, a consciência da utilização do marketing como função empresarial.

2. MARKETING

2.1.O QUE É MARKETING?

Segundo Kotler (2000, p. 30), marketing “é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Marketing significa administrar mercadorias para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem. Para entender esta definição, é preciso compreender os seguintes termos. Gracioso (1997, p.10) apresenta os seguintes conceitos a Marketing:

- Necessidades Humanas: que são estados de carência percebida.
Ex.: alimentação, status e roupas, entre outros.
- Desejos: são as necessidades humanas moldadas pela cultura e pelas características individuais.
- Produto: é qualquer coisa que possa ser oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo.
- Valor: é a diferença entre os valores que o cliente ganha comprando e usando um produto e os custos para obter esse produto.
- Satisfação: é o desempenho do produto percebido com relação ao valor relativo às expectativas do comprador.
- Qualidade: pode ser definida como “ausência de defeitos” e é intimamente ligada a satisfação do cliente.
- Troca: é o ato de obter-se um objeto desejado dando alguma coisa em retribuição.
- Transação: consiste em uma troca de valores entre duas partes.

- Marketing de Relacionamento: consiste em criar relacionamento de longo prazo com clientes prometendo e realmente fornecendo produtos de alta qualidade, um bom serviço e preços justos.
- Mercado: é um grupo de compradores reais e potenciais de um produto.

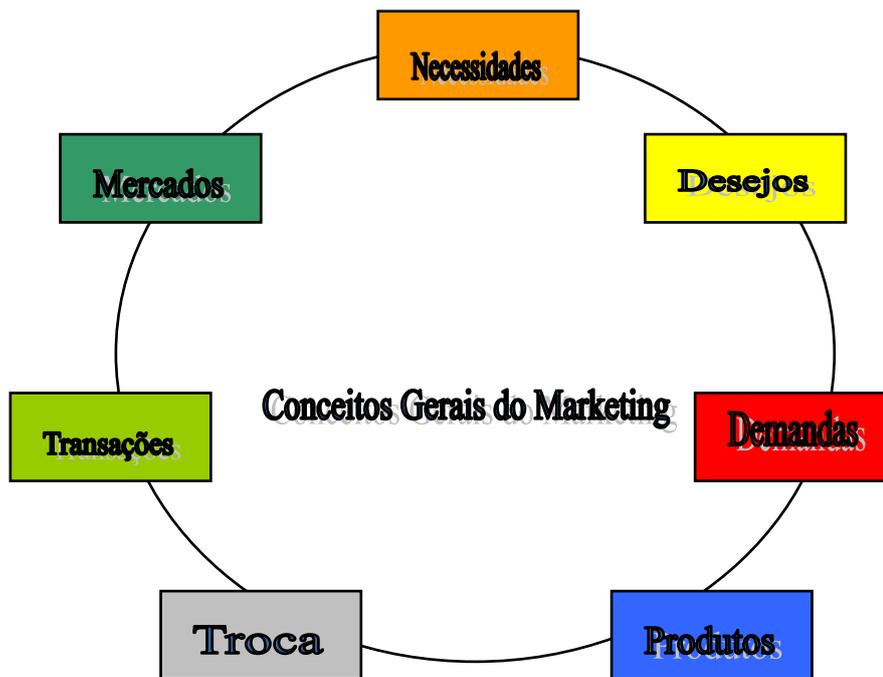


Figura 1 Conceitos Gerais de Marketing

Fonte: Kotler, Philip. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1994. p.03.

Para Drucker (1999, p.15) Marketing é: “o processo pelo qual a economia é integrada à sociedade para servir às necessidades humanas”.

O conceito de Marketing exige um investimento substancial em pesquisa do consumidor a fim de medir, avaliar e interpretar os desejos, as atitudes e o comportamento dos vários grupos visados. Uma empresa orientada para Marketing não planeja com base em interpretações empíricas, mas sim, baseado no que o mercado deseja. Esta é uma questão profunda e sutil que vai além do que o consumidor aparenta desejar. (KOTLER, 2000)

É importante, também, mencionar os conceitos de produção, de produto, de venda e de marketing societário, que caracterizam o estágio de avanço de uma empresa em

relação à forma como percebe o cliente, ou não. O conceito de Produção sustenta que os consumidores preferem os produtos acessíveis e mais baratos.

Conceito de produção assume que os consumidores darão preferência aos produtos que estiverem amplamente disponíveis e forem de preço baixo. Os gerentes de organizações orientadas para a produção concentram-se em atingir eficiência de produção e distribuição ampla. (KOTLER, 1998, p. 35).

Como o conceito de produto subtende que os consumidores preferem os de melhor qualidade, desempenho e aspectos inovadores, as organizações precisam esforçar-se para aprimorá-los permanentemente.

Conceito de produto assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras. Os gerentes das organizações orientadas para produto focam energia em fazer produtos superiores, melhorando-os ao longo do tempo. (KOTLER, 1998, p.35).

Venda é uma orientação que se refere ao fato de os consumidores só comprarem produtos de uma empresa porque ela despense um grande esforço em vender a produção, por meio de propaganda massiva. Assim, as metas organizacionais precisam determinar as necessidades e os desejos do público-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes.

Já o Marketing Societário, sustenta que, além da organização determinar as necessidades, desejos e interesses do mercado-alvo, deverá proporcionar um valor superior de forma a manter ou melhorar o bem-estar do cliente e da sociedade.

Essa mudança de comportamento do consumidor iniciou durante a década de 60 quando começaram a valorizar a qualidade de vida e passaram a considerar que o consumo de determinados produtos fazia mal à saúde. A partir de então foi dada preferência às empresas que respeitavam essa nova necessidade.

O Estado, na década de 70, passou a se preocupar com os problemas sociais e não só com as empresas, produtos e mercados. Assim, passou a exigir ações planejadas de mudança social.

Conforme Kotler (1978, p. 287),

(...) o projeto, a implementação e o controle de programas que procuram aumentar a aceitação de uma idéia social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicações, de facilitação de incentivos e a teoria da troca, a fim de maximizar a reação do grupo-alvo.

2.2. ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

A administração empresarial ocorre a partir das funções administrativas, que são: a) planejamento; b) organização; c) direção; d) controle. Essas funções permitem ao gestor a racionalização de suas atividades, com possibilidade de maximizar os resultados. Para facilitar mais o processo de gestão, as funções foram desmembradas, de acordo com as diferentes atividades que necessitam ser desenvolvidas pelas empresas. (CHIAVENATO, 1979)

Administração de Marketing é definida como a análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefícios com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais. (www.wikipédia.com.br, acessado dia 08/08/2006 às 20h30)

Com essa definição entende-se que a aplicação do marketing nas organizações é dividida em áreas específicas com tarefas e responsabilidades bem definidas que é executada por gerentes de vendas, supervisores e vendedores, gerentes de propaganda e promoção, gerentes de serviços aos consumidores, gerentes de produtos e marcas, entre outros.

2.3. ADMINISTRAÇÃO DO ESFORÇO DE MARKETING

A empresa deve criar e pôr em prática o Mix de Marketing que melhor atenda os seus objetivos em relação aos mercados-alvo. Portanto, administrar a função de Marketing começa com uma análise completa da situação da empresa, verificando seus mercados e ambientes a fim de descobrir oportunidades e evitar ameaças. Esta análise fornece informações e subsídios às outras funções de administração de Marketing.

O planejamento de Marketing implica decidir que estratégias devem ser usadas para a empresa atingir seus objetivos. Na implementação, a organização transforma os planos estratégicos em ações que irão atingir seus objetivos estratégicos.

Kotler (2000, p. 714) observa as necessidades dos futuros profissionais de marketing, afirmando que a fase de implementação causa algumas surpresas e desapontamentos. Ele aponta três tipos de controle.

- Controle do plano anual: asseguram que a organização irá atingir as metas de vendas, lucros e outras. Primeiramente, devem-se definir metas para cada mês ou trimestre. Depois, mensura-se o desempenho contínuo no mercado. A seguir, determinam-se as principais causas de quaisquer lacunas de desempenho. Por último, escolhem-se ações corretivas para preencher as falhas entre metas e desempenho.
- Controle de rentabilidade: é a mensuração da rentabilidade real de produtos, grupos de consumidores, canais comerciais e tamanho de pedidos.
- Controle estratégico: é a tarefa de avaliar se a estratégia da empresa está apropriada às condições de mercado. Em razão das rápidas mudanças no ambiente de marketing, cada empresa utiliza um instrumento de controle, conhecido como auditoria de marketing.

2.4. A EVOLUÇÃO DO MARKETING NO BRASIL

Segundo Richers (2000, p.04), no Brasil é possível identificar uma data específica da introdução do conceito de marketing na sociedade empresarial e acadêmica. O conceito começou a ser utilizado formalmente a partir do exato momento em que uma missão norte americana passou a organizar os primeiros cursos de administração, em meados de 1954, na recém-criada Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.

Com isso, o marketing nasceu em uma década de baixa oferta de mercadorias, mercado restrito e um número pequeno de empresas. De acordo com Oliveira (2004, p. 38), o País era subdesenvolvido, com atividade econômica predominantemente agrária e uma classe média urbana pouco representativa. As empresas cresciam de forma desordenada e sem planejamento. Vários problemas que contrapunham à boa penetração de um produto no mercado podiam ser detectados. As empresas não tinham necessidade de competir pela preferência do consumidor e os grandes atacadistas atuavam de forma precária para atender o interior do país, sem se preocupar com a logística na distribuição dos produtos.

A partir do governo Juscelino Kubistschek, o processo industrial começou a se modernizar através de incentivos que atraíram investimentos estrangeiros para o Brasil. Este processo de industrialização trouxe um aumento de oferta e lançamento

de novos produtos, como eletrodomésticos e televisão, além da concorrência. Com isso, o consumidor passou a ser foco das atenções das empresas, mas ainda sob o olhar do departamento de vendas. Não havia nenhuma dificuldade em oferecer os novos produtos para um mercado ávido por novidades. Os consumidores estavam dispostos a comprar aquilo que para eles representava prestígio e status. (OLIVEIRA, 2004)

Para Maslow apud Kotler (2005), na teoria motivacional, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância –pirâmide– em cuja base estão as necessidades mais baixas (fisiológicas) e no topo, as mais elevadas (auto-realização). Ele ressalta ainda que o consumidor só mudará para um outro nível da pirâmide quando a sua necessidade estiver satisfeita. Quando esta não é atendida e não sobrevivendo as situações anteriormente mencionadas, não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado. De alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada. Daí percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal.

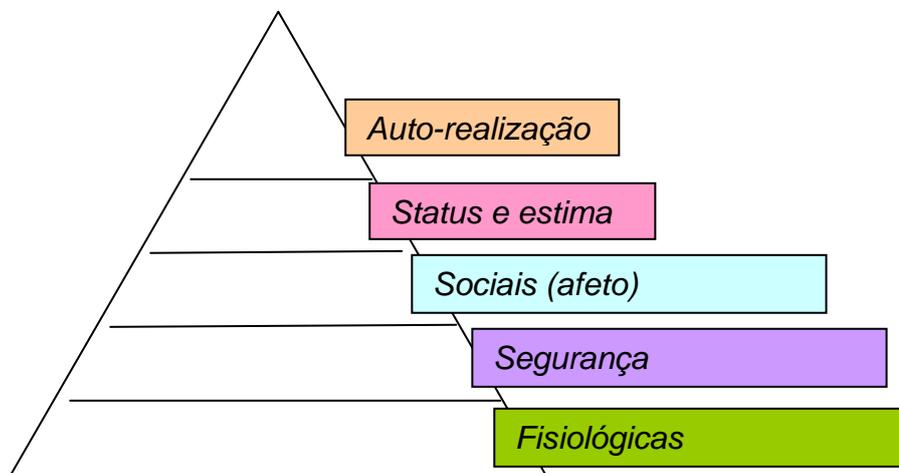


Figura 2 Pirâmide Motivacional de Maslow

Fonte: Kotler, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2005. 12ª ed.

Na década de 70, o consumidor brasileiro ficou mais exigente, começou a comparar preços e buscar mais qualidades nos produtos. Assim, o foco na venda cedeu lugar para a propaganda. Para definir os perfis e interesses de seus públicos-alvos, as empresas utilizavam pesquisas de mercado para se posicionarem estrategicamente visando atingir os diferentes grupos de consumidores.

Conforme Kotler (2005, p. 98),

Pesquisa de mercado: é a elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistêmicos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa.

Ainda, de acordo com Oliveira (2004), devido aos altos índices de inflação da década de 80, os consumidores tornaram-se mais seletivos e os recursos escassos. Por outro lado, o mercado ficou mais competitivo. Assim, as empresas deram mais importância às preferências dos consumidores, conseqüentemente, as ferramentas de marketing foram mais aplicadas. Nos anos seguintes, as ações promocionais e de vendas pessoais cresceram substancialmente. A partir de então, começaram a ser utilizados os conceitos de marketing integrado no relacionamento com o consumidor.

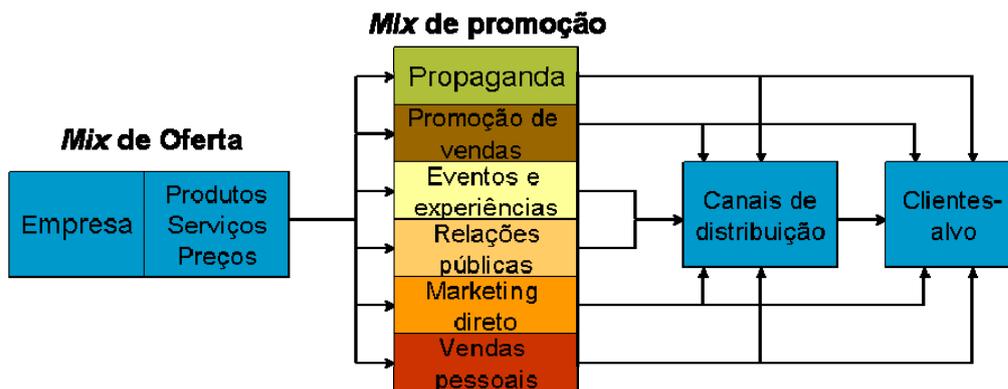


Figura 3 Mix de Promoção

Fonte: Kotler, Philip. Administração de Marketing. São Paulo: Atlas, 2005. 12ª ed.

Atualmente, a palavra marketing circula nos meios empresariais, instituições e organizações que possuem fins lucrativos ou não, de forma clara e transparente. Para Richers (2000, p.04), existem três motivos principais para explicar essa veloz integração do marketing ao vocabulário popular. O primeiro, que foi o processo de substituição de importações, transformando o país de uma economia agrícola em uma nação industrializada, deu base para a implantação. O segundo motivo, foram as inovações por meio de escolas de ensino superior e cursos especiais, que ainda divulgam técnicas modernas de administração e marketing. Finalizando, o terceiro e último motivo para que tal difusão obtivesse tanto sucesso, está associada ao sistema de comunicação, tanto à mídia impressa e falada como também à ação de algumas agências de propaganda.

Portanto, o marketing no Brasil que existe desde os tempos da Colônia, só foi reconhecido na segunda metade do século XX, com a propagação do termo nos meios de comunicação e nas organizações.

Gracioso (1997, p.31) costuma dividir o marketing em quatro fases distintas e de interesse para o país. A Primeira Fase compreende os anos 50, quando a ênfase estava no processo de vendas e as equipes eram maiores que as existentes atualmente.

A Segunda Fase engloba os anos 60, com a consolidação do marketing. O conceito de marketing integrado começa a ser entendido e praticado nas áreas comerciais das grandes organizações, tirando o foco das vendas. A função do planejamento de produtos ganha força e aparece a figura do gerente de produtos.

Foi em 1966 que surgiu o primeiro Shopping Center em São Paulo, chamado Iguatemi, além de grandes supermercados e lojas de departamento. Com isso, houve um crescimento da propaganda e da profissionalização com a multiplicação das agências de propaganda nacionais, como a Mauro Salles, MPM, DPZ e outras.

A Terceira Fase, chamada de “o marketing em clima de Brasil grande”, predominou nos anos 70. Nessa etapa, o marketing avançou rapidamente no clima de euforia do “milagre brasileiro”. Através do endividamento externo e interno estatal iniciaram-se grandes projetos na área petroquímica, hidroelétrica, siderurgia, energia nuclear e outros. Mesmo a crise do petróleo não impediu o crescimento acelerado da economia que nos levou na, década seguinte, ao descontrole inflacionário e a estagnação econômica, a chamada década perdida. Entretanto, apesar do comércio varejista apresentar quedas nas vendas em 1988, os shoppings centers aumentavam suas vendas em até 20% em relação ao ano anterior. E em toda década de 1980 aconteceu a expansão dos shoppings aumentando o volume de implantações. (PINTAUDI. FRÚGOII, 1992. p. 15)

Durante o estágio do crescimento ainda de acordo com Gracioso, teve início o chamado marketing de relacionamento. Apesar de não aparecer tanto como o de consumo é tão desafiador quanto, pois, necessita da confiança mútua de compradores e vendedores que só é estabelecida após um longo relacionamento.

De forma incipiente, na década de 70, começou também a ser entendido e praticado o marketing de exportação, acompanhando a progressiva abertura do Brasil para os

mercados mundiais. Era uma experiência nova e fascinante para um país que, até então, só exportava um volume pequeno de produtos agrícolas tropicais.

A Quarta Fase, destacada por Gracioso (1997, p.38), é voltada para a realidade, compreendendo os anos 80 até os anos 95. Neste período, o mercado consumidor diminuiu. As grandes empresas interromperam seus programas de investimento afetando principalmente as verbas destinadas ao marketing. O controle de preços e o protecionismo contra importações diminuíram a necessidade de competição. Os índices de lançamento de novos produtos caíram e as diferenças qualitativas e de imagem entre marcas reduziram, forçando a concorrência a baixar o preço.

A Quinta Fase, de 1995 em diante, iniciou-se a implantação do Plano Real e a derrubada da inflação anual para menos de dois dígitos. Com a estabilização da moeda e o Real valendo mais que o dólar americano durante alguns anos, foi incorporado ao mercado consumidor um contingente de mais de 30 milhões de brasileiros que viviam abaixo da linha da pobreza. Por outro lado, os produtos brasileiros perderam mercado tanto externo quanto interno, pois, eram mais caros e de baixa qualidade.

Gracioso aponta que em termos de marketing surgiram muitas novidades, dentre elas a maturidade atingida na área de serviços financeiros, as ferramentas de vendas incorporadas aos profissionais de marketing, o crescimento do número de organizações que aplicam uma filosofia de marketing mais agressiva e racional às suas atividades.

O autor ressalta ainda que as grandes empresas industriais foram forçadas a reduzir seus custos e racionalizar suas operações tornando o marketing mais científico e orientado em função de resultados. Também o uso da informática facilitou o controle das operações, resultando em estratégias de ação ágeis e circunscritas.

3. Estratégias Empresariais

Conforme Drucker apud Silva (2006),

Planejamento Estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Segundo Nicolau (2001), uma das palavras mais utilizadas no ambiente empresarial é estratégia. Apesar disso não é um conceito fácil de ser entendido. Estas definições variam tanto quanto os autores que as definem. Entretanto, a inseparabilidade entre a organização e o meio que a envolve são citados por todos. Esta relação entre a empresa e o ambiente é o que dá sentido ao conceito de estratégia.

Quadro de conceitos sobre Estratégia

Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema
Porter (1980)	Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento
Mintzberg (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Quadro 1 Quadro de conceitos de estratégia

Fonte: NICOLAU, Isabel, 2001. In: Apostila da disciplina Estratégia Empresarial do curso de Pós-graduação de Gestão Empresarial. Org. Paulo Goulart:

O conceito de Estratégia tem sua origem baseado nas estratégias militares. Entretanto, ao longo dos anos foi se desvinculando do campo militar e tendendo para a área empresarial. Com a globalização, as empresas depararam com experientes competidores. Assim, sobreviver e conquistar fatias do mercado, além de satisfazer rapidamente as necessidades cada vez mais inconstantes dos consumidores, por meio de estratégias adequadas, tornou-se um recurso essencial aos empreendedores.

Para melhor entender o conceito de Estratégia os autores identificaram dez escolas que foram agrupadas por afinidades e tipos. Uma delas é a Estratégia pelos Objetivos. Nesta escola, as metas e os objetivos são a base do planejamento e obtenção de resultados. A Estratégia pela Vantagem Competitiva leva em conta que a competitividade é a palavra-chave para atingir os objetivos e metas da empresa. A Estratégia de Competência Essencial, segundo Prahalad & Hamel (1990), são os produtos intangíveis de uma empresa que dificilmente serão imitados pelos seus concorrentes. Por último encontra-se a Estratégia pela Interação com os Competidores que defende a teoria de que não é possível estabelecer uma estratégia sem observar as dos concorrentes. Há uma relação mútua entre elas e as empresas.

4. ESTUDO DE CASO DO BRASÍLIA SHOPPING

4.1. BREVE HISTÓRICO DA EMPRESA

O Brasília Shopping and *Towers*, também considerado shopping monumento, foi inaugurado em 21 de abril de 1997, no dia do aniversário da Capital Federal, que, sugestivamente, inspirou o nome Brasília Shopping, único shopping com a chancela Brasília. O empreendimento conta com dois sócios, o Grupo Paulo Octávio Investimentos Imobiliários e a FUNCEF - Fundação dos Economistas Federais. Uma das maiores construtoras e incorporadoras de Brasília, atuando no mercado do Distrito Federal desde 1977, a Paulo Octávio é a responsável pelo planejamento, construção e gerenciamento do Brasília Shopping, além de atuar também nas áreas de hotelaria e comunicação. Segundo maior fundo de pensão do país, e com uma vasta carteira imobiliária que se estende de shopping centers, passando por hotelaria, parques temáticos e turismo, a FUNCEF entrou na sociedade em 1995. Ambos empreendedores utilizaram investimento próprio com 50% para cada um.

Conta com um projeto arrojado, tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN, como patrimônio histórico da humanidade - e com a assinatura de um dos arquitetos mais respeitados do mundo, Ruy Ohtake. Os sócios aproveitaram o local estratégico e a tendência do mercado de valorização dos shoppings para investir no novo negócio. Na década de 90, houve um *boom* de shoppings centers se instalando na Capital Federal. Conseqüentemente, surgiu shoppings com conceitos diferentes do Conjunto Nacional - com produtos variados e público-alvo diversificado - que vinha reinando desde a década de 80.

Nasceu, então, o Brasília Shopping, voltado para as classes A e B, apostando em um diferencial: ter no mesmo espaço físico um centro de negócios, compras, serviços e lazer. Esta oportunidade de negócios foi vislumbrada a partir de um perfil identificado entre os brasilienses residentes nas imediações do Shopping que são na sua maioria mulheres, servidores públicos, profissionais liberais, gestores, universitários, simpatizantes da moda, de famílias pequenas, e de alto poder aquisitivo. O Brasília tem uma proposta de ser um shopping regional e de vizinhança, situado ao lado do Setor de Hotelaria Norte – SHN e o Setor Comercial Norte.

Apostando no estilo de Brasília, reconhecida como uma cidade moderna e planejada, baseada em conceitos de urbanismo traduzidos em amplos espaços, tombada como Patrimônio Cultural da Humanidade e definida como pura expressão de arte arquitetônica, o Brasília Shopping usou a arquitetura do seu prédio para criar seu posicionamento através da marca.



Figura 4 Logomarca do Brasília Shopping

Fonte: Material Publicitário do Shopping

Segundo Nunes e Haigh (2003, p. 76), “a valor da marca é criado de maneira dinâmica com interações, transações e *feedbacks* entre os públicos e elas”. Apesar desta afirmação, não há consenso entre os autores em relação aos conceitos de valor da marca já que não há mensuração contábil. Entretanto, sabe-se que o reconhecimento desta afeta o comportamento do consumidor. Ela está diretamente ligada à credibilidade e a qualidade atribuída pelo cliente ao produto/serviço. Quanto mais familiar mais o consumidor se sente à vontade em comprar.

A estratégia usada inicialmente pelo Brasília foi operar com lojas locais. Entretanto, com a mudança do comportamento do consumidor, atualmente são operações regionais e nacionais. O Shopping é um empreendimento de 105.000 m² de área construída, sendo as duas torres interligadas, com 14 andares cada e 470 escritórios, sendo 15% clínicas médicas. 18.500 m² de área bruta é locável. A praça de alimentação tem 1.800 m² com 450 mesas que comportam 1.200 pessoas, simultaneamente, e 04 (quatro) salas Severiano Ribeiro que comportam 558 lugares na sua totalidade.

O Shopping foi projetado para ter 180 (cento e oitenta) lojas nos 02 (dois) pisos, com 03 (três) pisos de garagem coberta para 1.200 vagas rotativas. O fluxo médio /mês é de 90.000 veículos e o fluxo médio/ dia é de 35 mil pessoas. Possui ar-condicionado central, 08 escadas rolantes. O perfil de classe social predominante é A e B (70%) e a faixa etária predominante é de 23 a 40 anos (52%)

Quadro 2 Estrutura Física do Brasília Shopping

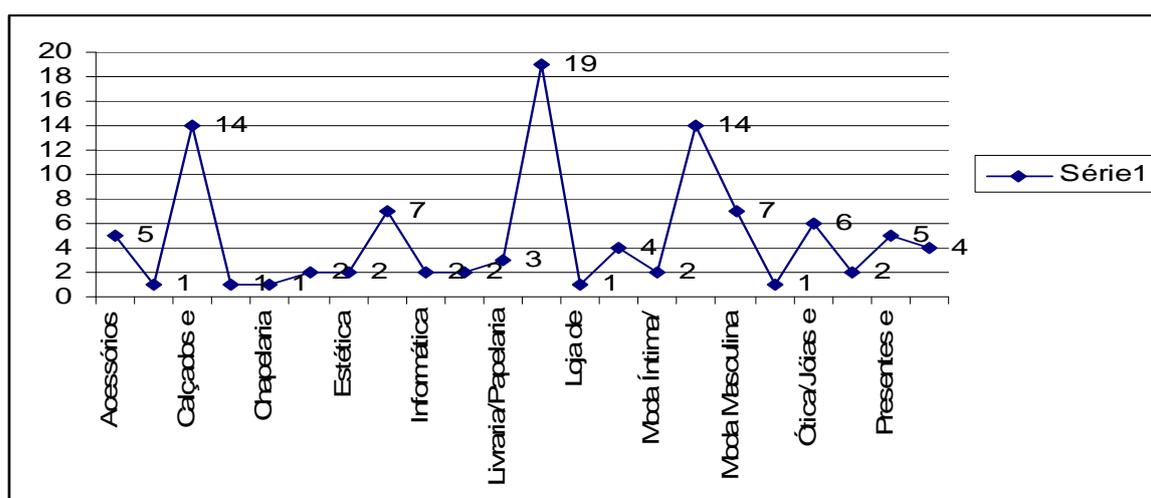
Fonte: Gerência de Marketing do Shopping

Há 150 lojas/operações, sendo 07 quiosques e cerca de 30 a 40 trocas de lojas por ano. As lojas âncoras são McDonald's, Lojas Americanas, Cinema Severiano Ribeiro e à Livraria Siciliano.

O Brasília Shopping possui segurança e manutenção própria. O serviço de limpeza é terceirizado. Tem 1.640 postos de trabalhos fixos e 2.400 funcionários diretos e indiretos.

4.2. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA E SEUS DIRIGENTES

O mix de produtos do Brasília Shopping é formado predominantemente por vestuário, seguido por calçados e artigos esportivos. O Shopping procura diversificar o mix de produtos oferecendo uma variação de lojas como: ótica, presentes e brinquedos, farmácia e perfumaria, acessórios, entre outros.



Quadro 3 Mix de Lojas

Fonte: Site do Brasília Shopping

Possui 03 lojas âncoras, Lojas Americanas, Cinemas Severiano Ribeiro e McDonald's e uma praça de alimentação de 1.800m². Normalmente, as lojas âncoras são lojas de departamentos ou supermercados de renome que, inicialmente, eram tidas como essenciais para a alavancagem de vendas do empreendimento. Porém, atualmente, estas têm sido substituídas por lojas de menor porte que também atraem público, como praças de alimentação e cinemas. (ABRASCE)

A Abrasce - Associação Brasileira de *Shopping Centers*, define as categorias do varejo em shopping centers, como:

- Lojas âncoras: são operações varejistas que devem atrair o maior tráfego de consumidores para o shopping center. São lojas com área total superior a 1.000 m² e grandes anunciantes na mídia eletrônica e impressa, possuindo políticas promocionais arrojadas e operando com financiamentos a longo prazo. As lojas âncoras mais usuais são as lojas de departamento, os hipermercados e os supermercados.
- Lojas de conveniência: são lojas do ramo alimentício, entretanto não há consumo no local de compra. Também se inclui nesta classificação farmácias, armarinhos, entre outras.
- Lojas de vestuário: são todas as lojas que vendem artigos de vestuário masculinos, femininos, infantis e unissex, além de acessórios e correlatos.
- Lojas de artigos para o lar: são as que vendem produtos relacionados com a montagem e decoração da casa.
- Lojas de artigos diversos: englobam artigos dos mais variados ramos.
- Lojas de alimentação: lojas de alimentos para consumo imediato no local de compra, tais como restaurantes, *fast-foods*, sorveterias e cafés.

Atualmente, 100% das lojas do Shopping estão locadas, as fechadas aguardando entrar a coleção nova - primavera-verão ou concluindo a reforma.

A empresa conta com 1.640 postos de trabalhos fixos, dentre eles a segurança, a manutenção e os setores administrativos (superintendência; gerência financeira, de marketing, de operações e de recursos humanos). Somente a limpeza é terceirizada. Apesar de a organização desejar ter uma estrutura horizontalizada, atualmente à

estrutura é vertical e centralizada, havendo uma prestação de contas semanalmente dos gerentes ao superintendente. O Brasília Shopping tem plano de cargos e salários que a gerência de marketing chama informalmente de “Processo McDonald’s”. O funcionário começa no operacional até chegar à gestão. Desta forma, a administração acredita que os colaboradores ficam mais preparados, motivados, com espírito de equipe e mais pró-ativos, sentindo-se mais confiantes e comprometidos com a Organização.

Dentre as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pelo Shopping há a promoção horizontal, em que se pode alcançar até quatro níveis, e a vertical que depende entre outras coisas da formação acadêmica. Atualmente, o Brasília Shopping tem uma participação pequena em relação à ajuda de custo nos estudos dos seus funcionários, entretanto, este benefício está em processo de mudança para aumentar o valor para 15%. Outra preocupação com os colaboradores são os treinamentos periódicos dos próprios funcionários e também da capacitação dos terceirizados visando manter a qualidade no serviço e no atendimento, ter profissionais comprometidos com capacidade de resolver problemas corriqueiros.

O Brasília Shopping não é uma organização familiar, conforme informado no histórico da empresa, sendo seus fundadores os proprietários atuais. Apesar dos dois grupos acionários participarem de outros empreendimentos, estes são investimentos independentes. Por isso, não há diversificação de negócio e nem filiais, atuando apenas no ramo de shopping center.

A Organização está passando por uma transição estratégica e o superintendente Geraldo Mello é novo na casa, oriundo do Terraço Shopping. O Grupo Paulo Octavio utiliza esta estratégia de rodízio de superintendentes entre o Taguatinga Shopping, Terraço Shopping e Brasília Shopping, com o objetivo de oxigenar a empresa. Segundo Kotler (2006), o ciclo de vida do produto é dividido em quatro fases: início, quando acontece o maior investimento e o menor retorno; crescimento, momento em que as vendas aumentam, mas ainda sem *mark up*; maturidade, quando ocorre o retorno do investimento e a estabilidade nas vendas; e o declínio, momento que as vendas diminuem (ver quadro da Matriz BCG). O Shopping se encontra na transição do crescimento (estrela) para a maturidade (vaca-leiteira), e ao adotar esta estratégia de rodízio entre os superintendentes, a empresa procura se estabilizar no mercado de shopping.

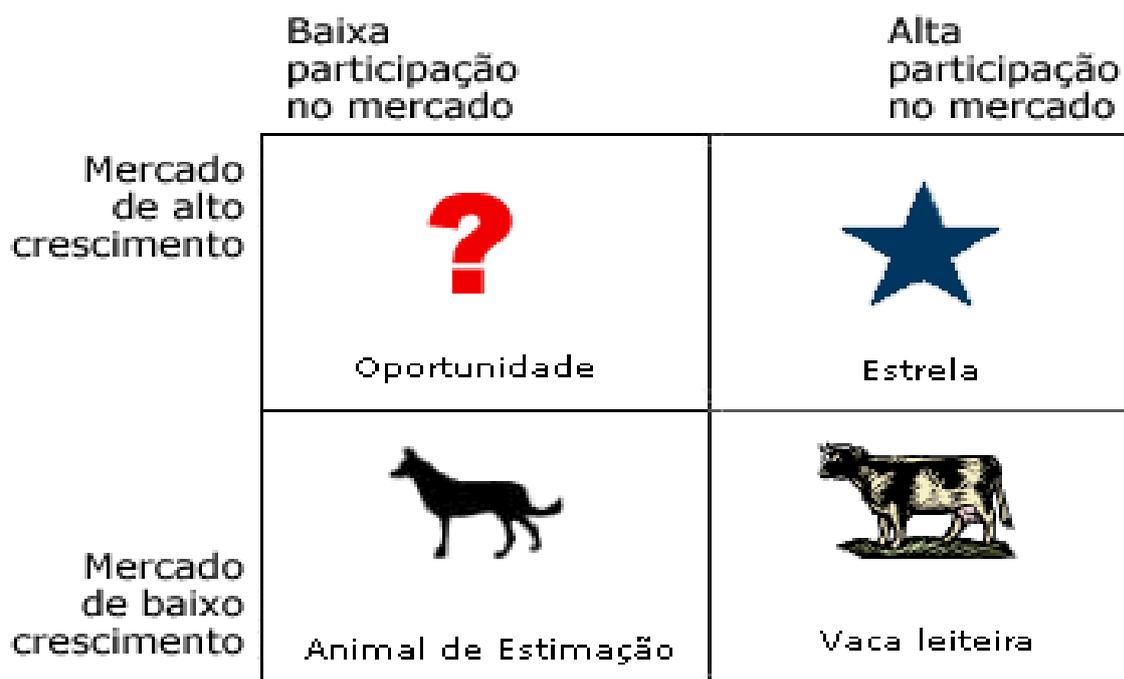


Figura 5 Matriz BCG

Fonte: Kotler, Philip. *Administração de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2005. 12ª ed.

Esta matriz foi desenvolvida pela consultoria *Boston Consulting Group*. Devido a sua simplicidade, é largamente utilizada por diversos autores como um instrumento analítico de apoio à tomada de decisões estratégicas. A matriz dá origem a quatro quadrantes: interrogações; estrelas; vacas leiteiras; e cães, por meio da qual é possível analisar o posicionamento da empresa em relação a baixa ou alta participação do mercado - eixo x- e baixo ou alto crescimento do mercado – eixo y.

Outras características encontradas são: a flexibilidade nas decisões, o uso de sistemas tecnológicos de apoio, como o e-mail compartilhado, que contribui para uma comunicação interna mais eficiente; o programa V. S. - Victor Shalemberg de gestão; programas que controlam a circulação de clientes, de acompanhamento de vendas e de lucros.

4.3. CARACTERÍSTICAS DO MERCADO EM QUE A EMPRESA ATUA

O mercado de shopping em Brasília é bastante competitivo. Num raio de 1 Km² encontram-se quatro shoppings: Liberty Mall, Pátio Brasil, Brasília Shopping e Conjunto Nacional. Entretanto, a concorrência não é geográfica e sim de perfil de consumidor e de empreendimento. Fazendo uma comparação, dos 12 shoppings da região Centro-Oeste, 07 estão em operação em Brasília, conforme quadros 04 e 05.

DISTRÍTO FEDERAL			
SHOPPING CENTER Name	Cidade/Estado City/State	Inauguração Inauguration	ABL (m ²)
BRASÍLIA SHOPPING AND TOWERS	BRASÍLIA/DF	21/04/1997	16529
CONJUNTO NACIONAL BRASÍLIA	BRASÍLIA/DF	01/11/1971	56500
LIBERTY MALL	BRASÍLIA/DF	01/11/1994	4847
PARKSHOPPING	BRASÍLIA/DF	08/11/1983	47543
PÁTIO BRASIL SHOPPING	BRASÍLIA/DF	29/10/1997	25367
ALAMEDA SHOPPING	TAGUATINGA/DF	01/04/1990	8706
TAGUATINGA SHOPPING	TAGUATINGA/DF	16/11/2000	23562
TERRAÇO SHOPPING	BRASÍLIA/DF	11/11/1996	14200

Quadro 4 Shoppings Centers

Fonte ABRASCE / 2006

REGIÃO CENTRO OESTE Shoppings Filiados: 2005	
:: No. de Shoppings	12
:: Área Bruta Locável (em m2)	344.988
:: Área dos Terrenos (em m2)	663.283
:: Área Construída (em m2)	725.735
:: Vagas para Carros	20.511
:: Lojas Satélites	2.173
:: Lojas Âncoras	41
:: Salas de Cinema / Teatro	76
:: Empregos Gerados	26.537

Quadro 5– Shoppings Centro-oeste

Fonte ABRASCE / 2006

Dessa forma, o Brasília Shopping concorre de diferentes formas com cada um dos outros estabelecimentos.

Apesar de não realizar pesquisa regularmente, o Brasília Shopping encomendou um estudo que foi realizada pela empresa Brasmet, em abril de 2005. Na categoria do mais preferido, ele concorre com o ParkShopping e o Pátio Brasil, ficando em terceiro lugar. No quesito melhores lojas, o Brasília fica em quarto lugar, também atrás do ParkShopping, Pátio Brasil e Conjunto Nacional. O ParkShopping lidera também no item melhores opções de lazer, seguido do Pátio Brasil, Píer 21 e Brasília Shopping. No quesito melhores preços e melhores salas de cinema, o Conjunto Nacional e o Píer 21 lideram sozinhos, respectivamente. Entretanto, na opção a melhor praça de alimentação é o shopping que tem o melhor astral, o líder é o Brasília Shopping, seguido do Pátio Brasil e ParkShopping.

Nesta pesquisa, observa-se que o principal concorrente do Brasília Shopping é o ParkShopping, seguido do Pátio Brasil. Contudo, ao analisar a tipologia de shopping (quadro 6), o Brasília Shopping tem as características de um shopping de vizinhança e 29,7% de seu público reside na Asa Norte, Lago Norte além de estar estrategicamente localizado próximo ao Setor Hoteleiro Norte, deixando-o em uma situação confortável neste mercado tão acirrado.

Uma outra concorrência do Shopping, mas de forma indireta, é a Internet e as lojas comerciais das entrequadras. Como o cliente brasileiro é globalizado, ligado à moda e tecnologia, as vendas pela internet aumentam em proporções preocupantes, pois estes consumidores preferem, muitas vezes, fazer suas compras sem contato pessoal.

De acordo com PORTER (1986), o mercado é determinado pelas cinco forças competitivas que são: entrantes potenciais, substitutos, fornecedores, compradores, competidores na indústria e rivalidade entre os atuais concorrentes. Todos juntos determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade da empresa. Com estas cinco forças competitivas, o autor descreve a atração de um ramo de atividades, as características da competição dentro dela e suas causas. Enfoca também, que elas são mutáveis com o passar

do tempo e que podem ser influenciadas e influenciar a estratégia da organização.

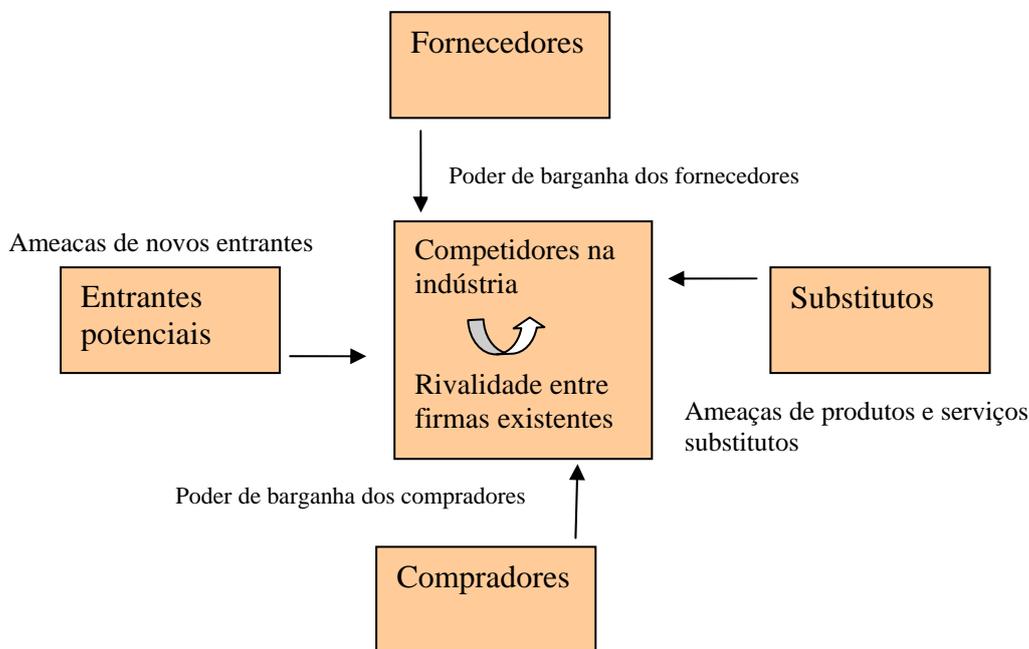


Figura 6 Cinco Forças Competitivas de Porter.

Fonte: Marca Valor do Intangível. Autores: Nunes, Gilson e Haigh, David.

O Brasília Shopping encontra-se em situação cômoda, pois não há expectativa da entrada de novos concorrentes no mercado e também pelo fato de seus dirigentes conhecerem os shoppings já existentes. Para confirmar, o shopping encomendou uma pesquisa mais completa para mapear o comportamento e hábitos de compras do consumidor. Atualmente, utilizam muito de intuição a partir das informações obtidas pelo Brasília Card, cartão oferecido a clientes que consomem acima de \$500,00 (quinhentos reais). Desta forma, observam que o homem é mais decidido que a mulher, as famílias são pequenas e um número grande de universitários ou recém-formados freqüentam o Shopping. Percebem, também, que a clientela procura por qualidade, vantagem e diferenciação, sem se preocupar com o preço. Mas, não conseguem saber o número de vezes e o lugar que o cliente faz a compra. Há também a compra casada. Como por exemplo, o consumidor que almoça e aproveita para comprar um outro produto. Inclusive este é um atrativo dos shoppings *centers*.

Definições dos diferentes tipos de shoppings:

Shopping Regional

Este tipo de shopping 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 shopping regional típico é geralmente fechado, com as lojas voltadas para um mall interno.

Shopping Comunitário

O shopping 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 shopping 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, fast-food, cinemas e outras diversões.

Quadro 6 Tipos de Shoppings Centers

Fonte: ABRASCE 2006

4.4. Estratégia Adotada Pela Empresa

Na inauguração, a estratégia de comercialização das lojas do Brasília Shopping optava por marcas locais. Ao longo dos anos, devido ao perfil do cliente, elas não tiveram força comercial e foram trocadas por nacionais. Segundo Anapaula Costa, Gerente de Marketing do Brasília Shopping, a loja da "D. Maria" – que sonha ter seu próprio negócio, perdeu espaço e foi substituída por um mix de lojas de renome, já estabelecidas no mercado. Com isso, o consumidor do

Brasília encontra a moda dos grandes centros. As lojas são escolhidas estrategicamente para atender as necessidades e desejos do seu público-alvo. O Shopping tenta aproximar todas as culturas do Brasil em um mesmo lugar.

O principal negócio da empresa é locação de espaço, ABL - área bruta locável. Entretanto, o que ele oferece é conforto, segurança, comodidade, praticidade e beleza, entre outras coisas. Oferecendo estes serviços intangíveis, o Shopping atende o seu público direto, que são os lojistas, e atrai o público indireto, que são os consumidores finais. Para fidelizar o cliente o Shopping oferece estacionamento, fraldário, banheiro infantil e brinquedoteca. Mas, o que o Shopping quer realmente vender aos seus clientes diretos e indiretos é o conforto aliado à segurança.

O Shopping, periodicamente, presta alguns serviços comunitários como: vagas de empregos, postos de vacinação e doação de sangue. Há também espaços para entretenimento com exposição de arte, ações promocionais em datas comemorativas, teatros infantis, contos de estórias e outros.

Para negociar a ABL o Shopping não utiliza a sua tabela de preço padrão que é de \$ 1.000,00 (mil reais) o metro quadrado. A negociação é feita caso a caso. Se o Shopping deseja que determinada marca venha para o seu empreendimento, os dirigentes são mais flexíveis nas negociações. Como exemplo, a próxima loja a ser inaugurada na praça de alimentação será a Burg King. Como estratégia de captação de novas marcas, o Brasília utiliza as lojas que já estão em funcionamento como isca para demonstrar qualidade aos clientes em potencial. O que não acontece em situações contrárias, são inflexíveis para lojas que não atendem as necessidades e desejos dos consumidores. Já o lojista pondera o valor do aluguel, do condomínio, fundo de promoção, além de comparar com os outros shoppings o número de lojas, perfil do consumidor final, serviços oferecidos, comunicação interna e externa e localização. Só assim, decide pelo melhor custo x benefício. Quando há interesse mútuo a negociação flui com naturalidade e estabelece uma parceria.

Por diversas razões, há uma média de 38 empreendimentos que fecham ao longo do ano. Entretanto, o Shopping tem uma estratégia de revitalização das lojas que estão em dificuldades. A postura é apoiar ao máximo seus parceiros,

com redução do valor do aluguel, consultoria de marketing, auditoria, entre outros tipos de apoio. Portanto, se a saída do lojista for iminente, o Shopping procura ocupar o espaço antes do fechamento definitivo da empresa com uma nova locação. Assim, o consumidor não percebe a movimentação de troca de marcas.

As promoções de vendas focam o consumidor final, objetivando trazer pessoas para dentro do Shopping. Há uma contribuição mensal dos lojistas - fundo promocional – que é destinado a realizar eventos promocionais em datas comemorativas, aumentando, assim, o fluxo. As principais mídias utilizadas são: jornais, revistas, TV, *front-lights*, empenas nas laterais externas do Brasília e displays internos. Porém, atrair o cliente do *mall* para dentro das lojas é uma responsabilidade do próprio lojista. Portanto, há uma consultoria aos lojistas para apoiar as suas promoções de vendas e conquistar o freqüentador do Shopping.

Esta consultoria ao lojista faz parte da estratégia de atendimento ao cliente direto, que inclui o acompanhamento das ações promocionais. A gerência de marketing dá suporte nas propagandas, reposicionamento da marca, estudo de campanha, reforma da loja – projeto, acompanhamento da obra, prévia de lançamento, entre outros. Todo o trabalho interno que envolve o lançamento de uma nova loja, quem cuida é o comercial e a operacionalização do Shopping. Conforme a Gerente de Marketing do Brasília, Anapaula Cunha, poucos shoppings oferecem esse atendimento aos lojistas.

Outro atrativo do Brasília são as 09 empenas externas de publicidade e os cartazes de *mall*. Quatro destas empenas são institucionais do Brasília Shopping e os lojistas anunciam gratuitamente em nas outras 05 - respeitando um rodízio entre os interessados.

Há também a utilização do mix de marketing no relacionamento com o cliente direto: os lojistas- ações de e-mail marketing e assessoria de imprensa. Existe um pequeno CRM - *Customer Relationship Management* - com 80.000 clientes ativos, os quais os lojistas podem enviar mala direta e 20.000 para envio de e-mail marketing. Este cadastro é formado através dos clientes do Brasília Card e dos participantes das ações promocionais. O Brasília Card - Clube de vantagem-

é oferecido aos consumidores finais do Shopping após juntar notas fiscais até o valor de R\$ 500,00 no período de um mês. Para os clientes portadores do cartão há diversas vantagens: 06 *tickets* de estacionamento gratuitos por mês; sorteio de bichinhos em ações promocionais com crianças e promoção em lojas. As ações promocionais infantis ajudam o Brasília saber quantas vezes uma criança vem participar das brincadeiras e indiretamente fazem o cadastro de seus pais. Também utiliza-se o site para divulgação institucional do Shopping e para atendimento pessoal, um quiosque situado no térreo. Este quiosque atende principalmente turista, clientes do Brasília *Card*, fornece informações e vende ingressos de shows patrocinados pelo Shopping.

Outra estratégia de relacionamento com o cliente direto são as vendas dos espaços realizadas diretamente pela gerência comercial. Há diversas formas de contribuir com os clientes lojistas. Através de oportunidades, por exemplo, quando uma loja desocupa o espaço, este é oferecido ao lojista vizinho. E também através de problema, por exemplo, inadimplência. Neste caso, é avaliada a melhor forma de solução do problema.

Tudo que acontece com o lojista é registrado. “Se ele reclama, registramos. Se ele tem bônus, também registramos”, ressalta Anapaula Cunha. Isso contribui para um trabalho preventivo que é complementado pela auditoria do shopping que verifica: quando vende, o que vende, quantas peças vendem, formas de pagamento, taxas de conversão de vendas e como começou a venda. Desta forma, o shopping entende o cliente direto e final. É importante citar que a partir destas informações gerenciamos o processo de mudança adequando às necessidades deste mercado competitivo. Por meio dessas estratégias o lojista percebe que o Brasília tem qualidade.

5. Resultados Obtidos

Tem-se observado que, a partir da estratégia focada na comercialização de marcas de renome nacional, há um crescimento no volume de negócios, já que 100% dos espaços no Brasília Shopping estão locados. Também há uma estratégia de patrocinar eventos, o que contribui para fortalecer a marca perante seus públicos-alvos quando gera mídia espontânea e dá mais visibilidade à organização.

Até o momento, o Brasília Shopping não havia realizado nenhuma pesquisa de mercado que pudesse fornecer dados para uma análise mais profunda sobre a percepção dos consumidores, índice de satisfação dos clientes e parceiros, posicionamento dos concorrentes e sua participação de mercado. Por isso, o Shopping encomendou uma pesquisa que será entregue no fim do mês de setembro de 2006, quando espera obter informações importantes para a criação de novas estratégias competitivas.

Pelo seu conjunto, a arquitetura do Brasília Shopping recebeu o prêmio Master Imobiliário 1997, o "Oscar" da construção civil nacional, na categoria empreendimento.

Outros dados como lucratividade, retorno por metro quadrado e parecer de consultores, não foram fornecidos pela Gerência de Marketing do Brasília Shopping por tratar de informações estratégicas confidenciais da empresa.

6. Avaliação da Estratégia

Os empreendedores do Brasília Shopping utilizaram uma estratégia eficiente quando escolheram um local central, próximo aos Setores Hoteleiro Norte e Comercial Norte. Uma região totalmente ocupada, sem espaço para novas construções, principalmente de novos shoppings. Apesar de ser um mercado extremamente concorrido em Brasília, o Shopping garante um fluxo constante de clientes ao focar o público-alvo vizinho ao seu empreendimento, como foi observado neste estudo de caso.

Na escolha de uma arquitetura arrojada e moderna, o arquiteto conseguiu não só tornar o shopping inesquecível na mente do consumidor como também transformá-lo num ponto turístico de Brasília, tanto que foi tombado como um Patrimônio Histórico da Humanidade pelo IPHAM.

Outra estratégia bem articulada foi a construção das duas torres de escritórios que têm empresas de vários segmentos de negócios. Assim, os empresários e clientes são freqüentadores do Shopping pela comodidade e praticidade.

A principal estratégia observada ao longo do Estudo foi a escolha do mix de lojas, optando por marcas nacionais que atendem ao gosto do seu público. Apesar disso, percebeu-se ao longo do trabalho que esta escolha foi feita por *feeling*, seguindo as mesmas regras dos shoppings concorrentes, sem ter uma pesquisa que mostre realmente o que o seu público compra, em que quantidade, local ou freqüência. Isto é um ponto fraco na estratégia de comercialização da organização podendo tornar-se uma ameaça já que o ambiente é mutável. Com isso, eles não têm um instrumento eficaz para mensurar o comportamento de compra do consumidor.

Outra questão observada foi a concorrência do mercado de Brasília para shopping centers. Este é o maior do Centro-Oeste e o mais competitivo. Entretanto, em relação ao consumidor final, o Brasília Shopping demonstra pouca preocupação, pois o público de shopping center consome em todos os empreendimentos concorrentes com a mesma freqüência, dependendo apenas do segmento que ele busca. Isso ocorre porque cada empreendimento tem um mix diferenciado. Percebe-se, assim, que o cliente não é fiel ao shopping e, sim,

ao mix de produto e serviço. Já com o seu público direto, os lojistas, o Shopping procura manter um relacionamento de parceria, diferenciando o atendimento para fideliza-lo e tornar as negociações mais favoráveis. Toda essa ênfase com o lojista se deve ao fato de, além de concorrer com os outros shoppings, há os concorrentes substitutos, por exemplo, as quadras comerciais e hipermercados. Assim, além do espaço físico, o shopping fornece limpeza, segurança, conservação dos locais comuns do empreendimento, decoração, serviços e atrações culturais em datas comemorativas, os quais constituem fatores que corroboram com a preferência dos clientes por este tipo de centro comercial.

Há uma nova lei julgada pelo Superior Tribunal de Justiça que obriga os shoppings centers a pagar a contribuição social para financiamento da seguridade social – COFINS – sobre as receitas dos aluguéis de lojas. Com esse novo tributo os shoppings sofrem mais uma pressão na hora de comercializar seu espaço, tendo menos poder de barganha em relação aos seus concorrentes.

No que tange à estratégia de comunicação, os shoppings são acomodados. Todos usam os mesmos meios de comunicação locais, como Tv, rádio, impressos, *outdoor*, *front-lights*, empenas, mídias de *mall*, e-mail marketing, entre outras, sem inovação, apostando no nome já consolidado e na falta de perspectiva de novos entrantes.

Apesar de identificar os seus públicos-alvos o Brasília Shopping precisa conhecer os hábitos de compra do seu consumidor final, pois, conforme a fundamentação teórica, sabe-se que as necessidades e desejos dos consumidores e o ambiente mudam ao longo do tempo. Isso poderia ser facilmente resolvido com pesquisas periódicas. Desta forma, teriam uma comunicação mais diferenciada e dirigida aos seus públicos-alvos.

7. Questões para análise do *case* em sala de aula.

1. Quais são as estratégias do *mix* de produtos adotadas pelo Brasília Shopping?
2. Qual a estratégia de negociação de captação de novos clientes é utilizada pelo Brasília Shopping?
3. Como são atendidas as necessidades e desejos dos clientes finais do Brasília Shopping?
4. Defina as estratégias dos 4 P's do Brasília Shopping.

REFERÊNCIAS

Sites:

www.funcef.com.br , acessado em 15 de junho, às 20h.

www.abrasce.com.br, acessado em 22 de junho, às 11h55.

www.brasiliashopping.com.br, acessado em 15 de junho, às 19h.

www.wikipédia.com.br, acessado em 08 de agosto, às 20h30.

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1977. Trad. 1965.

ARAÚJO, Luis César G. D. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

AZEVEDO, POMERANZ. Abaeté, Ricardo. **Marketing de resultados: como garantir vendas e construir marca através do marketing de relacionamento**. São Paulo: M.Books, 2004.

BARBOSA, RABAÇA, Carlos Alberto, Gustavo Guimarães. **Dicionário de comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BAZEGGIO, Evaldo José. **Apostila sobre negociação, liderança e trabalho em equipe**. Curso de Pós-graduação em Gestão Empresarial – UniCEUB.

BENNETT, Peter Dunne. KASSARJIAN, Harold H. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1975.

CARAVANTES, Geraldo R. PANNO, Claudia C. KLOECKNER, Monica C. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERVO, Amado Luiz & BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Ed. McGraw-Hill do Brasil Ltda, 1981.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Ed. McGraw-Hill Ltda, 1994.

COSTA, Antonio. CRESCITELLI, Edson. **Marketing Promocional para Mercados Competitivos**. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2003

FERRARI, Rafael. **O CRM e as Cinco Forças Competitivas**. Disponível em <<http://www.pensandomarketing.com/home/id116.html>>. Acesso em 24 abr.2006 às 19h46

FILHO, PAGNONCELLI, Paulo, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer!** Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing: o sucesso em 5 movimentos**. São Paulo: Atlas, 1997.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. Barueri, SP: Manole, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing**. São Paulo : Ática , 1990 , 2.ed.

MINTZBERG, H., 1988a “**Opening up the definition of strategy**”, in *The Strategic Process – concepts, contexts and cases*, QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(Ed.), Prentice-Hall Inc.

NICOLAU, Isabel. **Conceito de estratégia**. Lisboa, 2001. In: apostila da disciplina Estratégia Empresarial do Curso de Pós-graduação. Org. Paulo Goulart. Brasília-DF, 2005.

NUNES, Gilson. HAIGH, David. **Marca: Valor intangível**. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Sérgio Ricardo Góes. **Cinco décadas de marketing**. GV Executivo, São Paulo, vol. 3, nº 3, p. 37, ago/out, 2004.

PINTAUDI, Silvana Maria. FRÚGOII Jr. Heitor. (Org.). **Shopping Centers: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras**. São Paulo: ed. USP, 1992.

PONTES, Luiz Fernando. **Apostila sobre criatividade, inovação e empreendedorismo**. Curso de Pós-graduação em Gestão Empresarial – UniCEUB.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, Editora Campus, 1980. Tradução 1986.

QUINN, J. B. **Strategies for Change: Logical Incrementalism**, R.D. Irwin Inc. 1980.

QUINN, J. B. "**Strategic Change-Logical Incrementalism**" in *The Strategic Process - concepts*, 1988. *contexts and cases*, QUINN,J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.,(Ed.), Prentice-Hall Inc. p. 94-104.

QUIVY, Raymond. & CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. São Paulo: Gradiva, 2003.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio, 2000.

SILVA, Carlos José Rodrigues. **Apostila para o curso de Pós-Graduação em Gestão Empresarial**. Disciplina: Planejamento Estratégico. Brasília, data. . .

Anexos

Anexos A

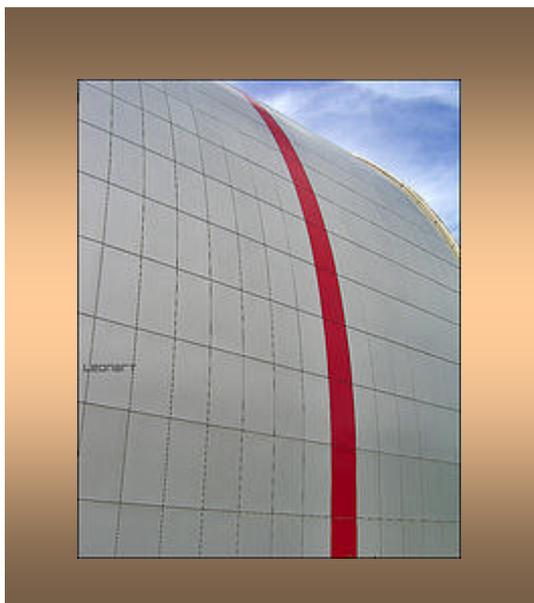


Ilustração 1: *Mix* de produtos

Fonte: Site do Brasília Shopping

Anexos B



Piso 1

- Âncora
- Conveniência
- Roupas/Calçados
- Artigos do lar
- Artigos diversos
- Alimentação
- Serviços
- Lazer
- Em projeto ou obra
- Quiosques

Figura 7 Piso 1 do Brasília Shopping

Fonte: Material Publicitário do Shopping

Anexos C

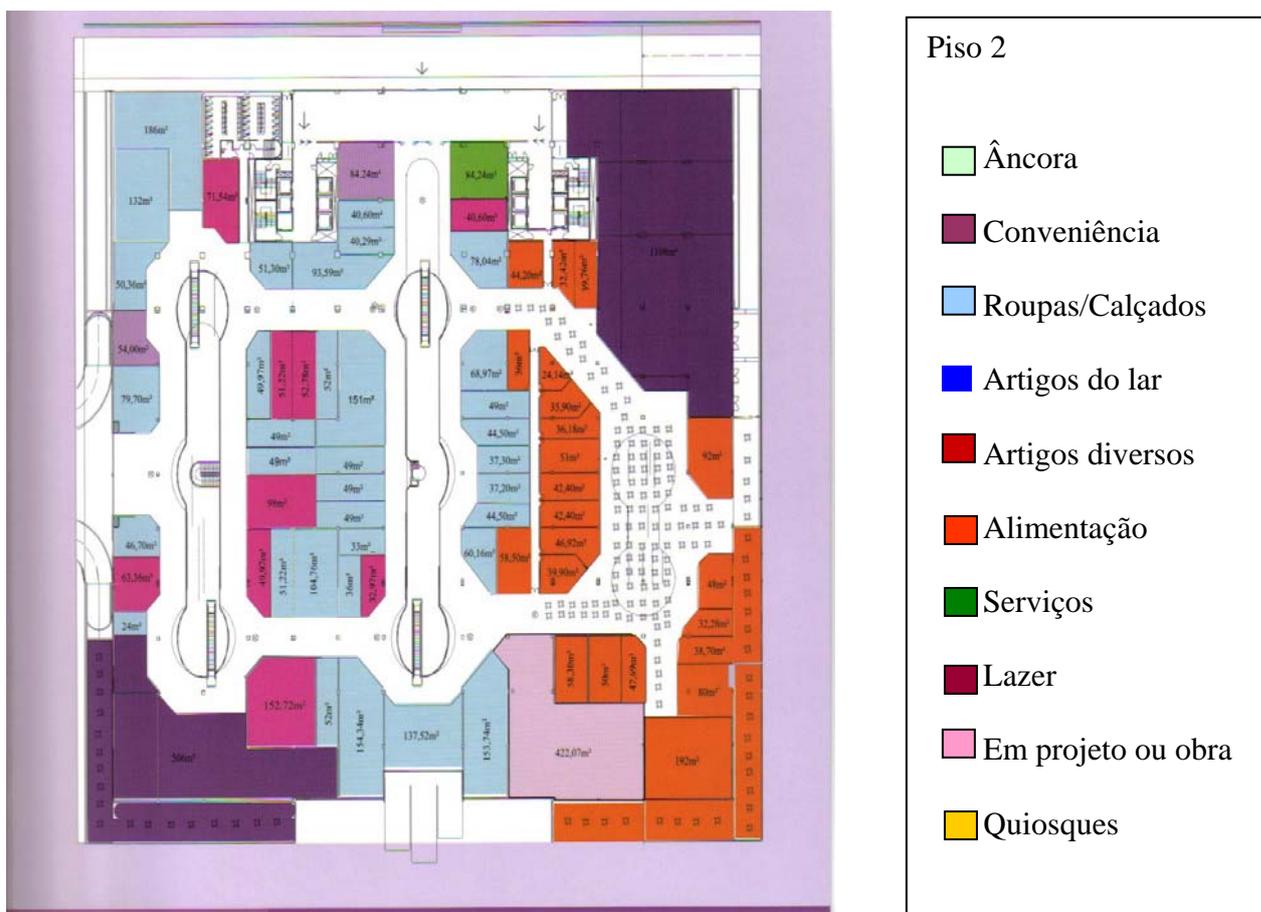
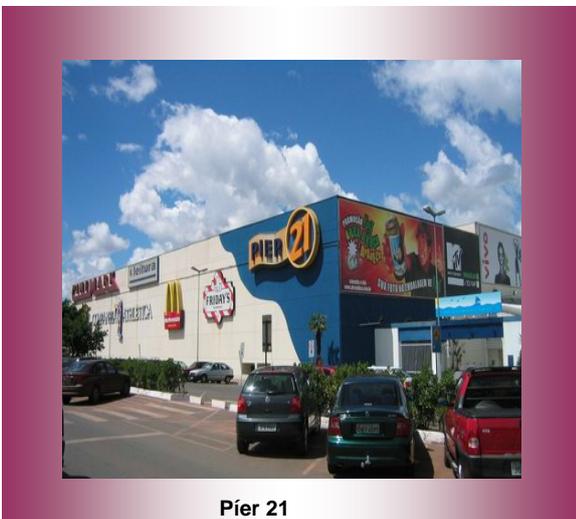


Figura 8 Piso 2 do Brasília Shopping

Fonte: Material Publicitário do Shopping

Anexos D

Fotos dos Shoppings Centers Concorrentes em Brasília



Pier 21



Taguatinga Shopping



ParkShopping



Liberty Mall



Conjunto Nacional

Anexos E

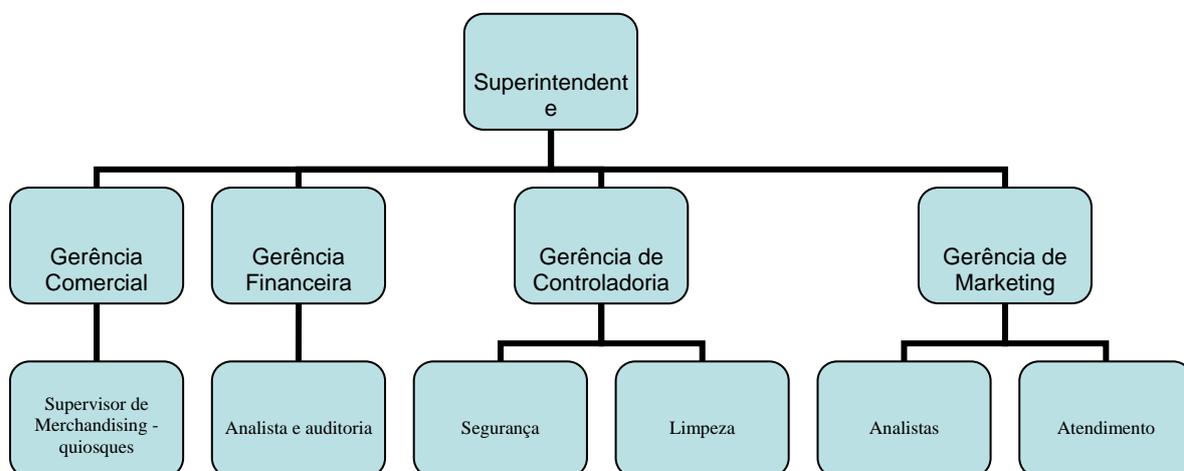


Figura 9 Organograma do Brasília Shopping

Fonte: Gerência de Marketing do Brasília Shopping