



AMANDA MEYER GUARIBA

**MARKETING PARA SHOPPING CENTER
UM ESTUDO DE CASO DO RELACIONAMENTO ENTRE
SHOPPING E LOJISTAS**

Trabalho apresentada ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós Graduação lato sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo**

**Theodomiro S. M. Delpim
Orientador**

**Londrina – PR
2015**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Marketing para Shopping Center - um estudo de caso do relacionamento entre shopping e lojistas

Elaborado por Amanda Meyer Guariba e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 05 de setembro de 2015

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Theodomiro S. M. Delpim
Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Associação para o Fundo de Promoção e Propaganda do Londrina Norte Shopping, representada neste documento pelo Sr. Diogo Hamada, Gerente Comercial, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Marketing para shopping center - um estudo de caso do relacionamento entre shopping e lojistas", realizados pela aluna Amanda Meyer Guariba, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina, 10 de Agosto de 2015


Diogo Hamada
Gerente Financeiro Comercial

Diogo Hamada
Gerente Comercial
Londrina Norte Shopping

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Amanda Meyer Guariba, abaixo assinada, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, realizado no Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 01/2014 a 08/2015, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Marketing pra Shopping Center: um estudo de caso do relacionamento entre shopping e lojistas” é autêntico, original e de sua autoria.

Londrina, 10 de agosto de 2015.


Assinatura

Ao meu namorado, meus pais, mestres, amigos
e colegas de trabalho meu muito obrigada!

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos:

Aos meus pais Cláudia Meyer e João Guariba por tudo que eles significam na minha vida. Gi, Lau e Olívia obrigada por sempre me incentivarem e não me deixarem desistir.

Aos mestres e a todos os colegas que estiveram em sala de aula comigo no último ano, em especial a Vanessa e a Amanda, com certeza vocês tornaram esse curso ainda melhor.

Tales, pela paciência, para você meu agradecimento especial!

A Deus por me permitir viver intensamente cada dia da minha vida.

Amanda Meyer Guariba

GUARIBA, Amanda Meyer. **Marketing para Shopping Center**: um estudo de caso do relacionamento entre shopping e lojistas. 2015. Monografia MBA em Gestão Estratégia de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Londrina, 2015.

RESUMO

O mercado de Shopping Centers tem crescido aceleradamente ficando acima do comércio varejista e da inflação, atualmente representando 2,7% do PIB do país. Em um mercado de concorrência, os Shopping Centers deixam de ser apenas um centro de compras para buscarem ser referência também em serviços e lazer. Em Londrina o cenário não é diferente, são cinco shoppings que duelam por se tornarem centros de compras e lazer completos em busca do melhor mix e maior fluxo de visitantes. Nesse contexto de concorrência acirrada, traçar estratégias de marketing de relacionamento e criar um diferencial competitivo torna-se essencial. Para tanto, buscando entender a percepção de valor dos lojistas, principal público estratégico, foi realizado um estudo de caso, de caráter exploratório e descritivo, sobre o relacionamento entre administração e lojistas de um Shopping da cidade. Os dados foram coletados a partir de entrevistas e documentos e analisados com base em seus conteúdos. Ao final apresenta-se um plano de ação para estreitar o relacionamento com esse público.

Palavras-chave: Estratégia; Marketing; Relacionamento; Lojistas; Shopping Center.

GUARIBA, Amanda Meyer. Shopping Center Marketing: a case study of the relationship between Shopping and retailers. 2015. Monograph (MBA in Estrategic Business Management). Fundação Getúlio Vargas, Londrina, 2015.

ABSTRACT

The Shopping Market has rapidly grown, being above retail business market and inflation, currently representing 2.7% of the country GDP. In a competitive market, Shopping Centers are no longer merely places to buy, but references concerning services and recreation. In the city of Londrina the condition is no different, there are five Shopping Centers fighting for becoming complete shopping and recreation centers, seeking the best mix and larger flow of visitors. In this context of fierce competition, it has become essential to build relationship-marketing strategies to create a competitive edge. For this, in the attempt of understanding the retailer's perception, this being a major strategic public, we developed an exploratory and descriptive case study about the relationship between administration and retailers from a city Shopping Center. We collected the data with interviews and documents, analyzed according to its contents. At the end, we present an action plan to strengthen the Shopping's relationship with this public.

Key words: Strategy; Marketing; Relationship; Retailers; Shopping Center.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Atividade que os londrinenses costumam praticar	15
Figura 2 - Frequência a shopping center em Londrina	16
Figura 3 - Locais de compra por grupo de produto	17
Figura 4 - Histórico de Inaugurações de Shoppings em Londrina	19
Figura 5 – Motivação da frequência ao shopping	19
Figura 6 – Mercado concorrente – resumo	20
Figura 7 – diferenças entre vendas e marketing	25
Figura 8 – Evolução NPS	44
Figura 9 – Reclamação por segmento (NPS)	44
Figura 10 – Cálculo NVS	46
Figura 11 – Resultado NVS	47
Figura 12 – Resultado Relacionamento NVS	48

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 SHOPPING CENTERS: UM MERCADO EM ASCENÇÃO.....	12
2.1.2 Cenário dos Shopping Centers em Londrina	14
2.1.3 Concorrência no mercado de Shopping Centers de Londrina.....	16
2.2 MARKETING	20
2.2.1 Marketing para Shopping Centers	30
2.2.2 Marketing de Relacionamento	34
3 METODOLOGIA	39
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	47
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	49
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE	
APÊNDICE A - Roteiro de Pesquisa.....	56

1 INTRODUÇÃO

Para Pintaudi (1992 *apud* Grassiotto, 2005), Shopping Center é um empreendimento imobiliário de iniciativa privada que reúne em um edifício lojas alugadas para o comércio varejista ou serviços. Distinguem-se pelo tipo de mercadoria que vendem, como também por sua natureza distinta.

Nascido da ideia de um local destinado a atender a demanda de consumo, com conforto, economia de tempo, facilidade de estacionamento, segurança, lazer e vários outros tipos de serviços, o Shopping Center tornou-se um mercado em ascensão. Hoje, os Shopping Centers são mais do que simples centros de compras, podemos dizer que tem uma multifuncionalidade, já que, agregam serviços, lazer e entretenimento, buscando sempre satisfazer as necessidades dos clientes.

O presente trabalho parte então de uma revisão bibliográfica em consonância com uma breve discussão teórica sobre o mercado de Shopping Center e os conceitos de marketing voltado para os clientes, mais especificamente aos lojistas do Shopping.

Com base nos conceitos expostos sobre marketing para Shopping Center e marketing de relacionamento, destacamos a ponderação de Kotler e Armstrong (1999), que defendem que o nível mais efetivo do marketing de relacionamento é a parceria, quando empresa e cliente trabalham juntos continuamente para criar mais valor.

Percebemos que em um cenário de ampla concorrência, as relações estáveis de longo prazo com os clientes são um diferencial que garantem valor e competitividade as empresas.

Dado isso, buscou-se aqui salientar a importância da pesquisa de opinião para conhecer e compreender o público de interesse e buscar soluções para satisfazer suas necessidades e mais que isso encantá-los estreitando relacionamento para tornar esse o diferencial competitivo do Londrina Norte Shopping.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SHOPPING CENTERS: UM MERCADO EM ASCENÇÃO

Daremos início às reflexões propostas neste trabalho explorando um dos grandes temas que o compõe: os shopping centers. Mais especificamente, a forma como funciona esse mercado do consumo que movimentam milhões de pessoas e bilhões na economia brasileira, demonstrando a importância de pesquisas nessa área, que cresce a cada ano. Para isso, iremos apresentar brevemente o cenário de Shopping Centers no país e, especificamente, na cidade de Londrina. Além de ser a cidade do nosso objeto de pesquisa, o Londrina Norte Shopping, a cidade tem apresentado um quadro interessante nos últimos anos, que merece nossa atenção, como veremos no decorrer deste tópico.

Desde o seu surgimento, evoluindo das lojas de departamento na Europa pós Revolução Industrial e se consolidando como um espaço de consumo privilegiado nos Estados Unidos no início dos anos 1950, os Shopping Centers ofereceram uma nova forma de consumir mercadorias e serviços que se adequou ao momento histórico e social da época (PADILHA, 2003). Assim, se tornaram muito mais que um aglomerado de lojas, tendo um papel fundamental na forma como a economia e o consumo se desenharam desde então. Como o consumo se tornou fundamental para a manutenção do capitalismo e para a sustentação da economia, os Shopping Centers se proliferaram no mundo ocidental.

Valquíria Padilha (2003) desenvolveu um estudo aprofundado sobre Shopping Centers que, embora em uma visão crítica e distinta da deste trabalho, explica duas razões para que esses centros comerciais tenham ascendido. A primeira delas diz respeito, especificamente, ao cenário brasileiro da década de 1980, onde se apresentava forte crescimento populacional, urbanização e muitas mudanças sociais decorrentes da redemocratização que resultam em uma expansão acelerada do setor. Além disso, o problema da violência sempre foi muito evidente e grave no Brasil, fazendo com que os Shopping Centers, estabelecimentos considerados seguros, crescessem ainda mais.

Ainda segundo a autora, a evolução desse setor fez com que surgissem os chamados Shopping Centers híbridos, que combinam a oferta de mercadorias e serviços com lazer e entretenimento. Em nossa visão, esses dois fatores colocam os

Shoppings como espaços completos, que ultrapassam a venda e consumo: oferece diversos serviços, como lotéricas, bancos, alimentação, espaços para a família e para crianças; espaços de lazer como boliche, cinema, parques; entretenimento, realização de shows e apresentações.

A ampliação dos serviços e mercadorias oferecidos pelos Shoppings faz com que cada vez mais pessoas recorram a esse espaço com múltiplas finalidades. Presente no cotidiano de diversas formas, esses espaços passaram a fazer parte da nossa cultura, transformando não só nossos hábitos de compra, mas também, nossos hábitos de lazer. Incorporado à vida cotidiana à partir dessas perspectivas, o mercado tem apresentado um crescimento significativo.

Em 1966 foi inaugurado o primeiro Shopping Center do Brasil e, desde então, esse mercado vem crescendo e se consolidando no Brasil. Segundo dados da Abrasce - Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE, 2015), até o final de 2015 o país terá 527 shoppings. Em 2014, esses estabelecimentos receberam em média 431 milhões de visitantes por mês, com média de permanência de 1h17 minutos por visita. O mercado de shopping centers brasileiro registrou, em 2014, alta de 10,1% nas vendas em relação ao ano anterior, atingindo faturamento total de R\$ 142,27 bilhões.

Os shoppings brasileiros atravessaram mais um ano de crescimento acima do comércio varejista e da inflação. Um dos segmentos que mais sustentaram seu desempenho foi o de alimentação, o que pode ser atribuído ao aumento do poder aquisitivo da população e a conveniência oferecida pelos centros de compra (HUMAI, 2015).

Para 2015, a Abrasce acredita na manutenção do ritmo de expansões e inaugurações, que prevê a chegada de mais de 26 shoppings até o fim do ano, 16 deles em cidades que não são capitais, o que demonstra o fortalecimento do setor como uma alternativa de consumo e lazer. Neste ano, 12 cidades receberão seu primeiro shopping, de forma que, até o fim de 2015, 58% dos empreendimentos estarão concentrados fora das capitais.

A estimativa de investimento total nesses projetos, incluindo novos shoppings e expansões é de cerca R\$ 16 bilhões, sendo que 48% desse montante estará concentrado na região Sudeste enquanto apenas 7% serão direcionados para a região Sul. Dos atuais 520 shoppings, 18% contam com projetos de expansão, mais uma vez comprovando a ascensão do setor.

Segundo pesquisa realizada por Grassiotto (2008), praticamente 50% dos Shoppings Centers de grande porte, no Brasil, estão localizados nas capitais. O restante se concentra em cidades com população acima de 300 mil habitantes ou em regiões metropolitanas, ou ainda em regiões turísticas.

Dentre os shoppings pesquisados, além dos fatores já conhecidos, tais como localização, perfil sócio-econômico do consumidor, potencial de crescimento populacional, a pesquisa revela condições fundamentais para o sucesso de um empreendimento.

Um deles diz respeito ao número mínimo lojas que um shopping, no modelo regional, deve ter. “Abaixo de 120 lojas não é possível compor um mix equilibrado de lojas que possibilite a compra comparada por segmento do varejo” (GRASSIOTO, 2008), diz a pesquisadora, lembrando que isso é fundamental para fidelizar o consumidor. O mesmo critério se aplica à praça de alimentação, que deve ter, no mínimo, 12 estabelecimentos com serviços bem diversificados.

Em sua tese a pesquisadora propõe um modelo ideal de shopping no qual as áreas de alimentação (fast food, self service e restaurantes), lazer (cinema, boliche, teatro e centro de eventos) compoem 45% da área total do shopping, as âncoras e supermercado devem somar 35%, as lojas satélites 17% e a área de serviços 3%.

Segundo informações do IBOPE 39% dos clientes de shopping no Brasil vão aos centros comerciais com detinação efetiva, ou seja, saem de suas casas para ir ao shopping e depois do passeio retornam para suas casas. Em Londrina essa estatística chega a 49% contra 51% que afirmam apenas estar de passagem no local.

Dentre os londrinenses 87% ainda afirmar ir ao shopping pelo menos uma vez ao mês o que comprova a relevância desse mercado para a cidade.

2.1.2 Cenário dos Shopping Centers em Londrina

No Paraná são 31 shoppings, em Londrina somam-se cinco e mais um com inauguração prevista para 2016.

Segundo dados de 2014 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Londrina possui 543.033 habitantes e é a 36ª cidade mais populosa do País. O IBGE estima que a Região Metropolitana de Londrina possua 818.300 habitantes, a 25ª mais habitada do País.

O mercado de Londrina passou por grandes mudanças nos últimos anos. De 2012 a 2014 dois novos empreendimentos foram inaugurados, mais que dobrando a ABL da cidade.

Estima-se que cerca de 2 milhões de pessoas transitem mensalmente pelos shoppings de Londrina. Segundo pesquisa realizada pelo Ibope em 2014 e publicada em 2015, 85% dos entrevistados frequentam um shopping pelo menos uma vez ao mês.

A pesquisa mostra que 96% da população de Londrina costuma passear no shopping, essa é a principal atividade realizada nas horas vagas dos londrinenses. Ir ao cinema ficou na 6ª posição com 61%.

Atividade que costuma praticar

% de consumidores que pratica cada tipo de atividade

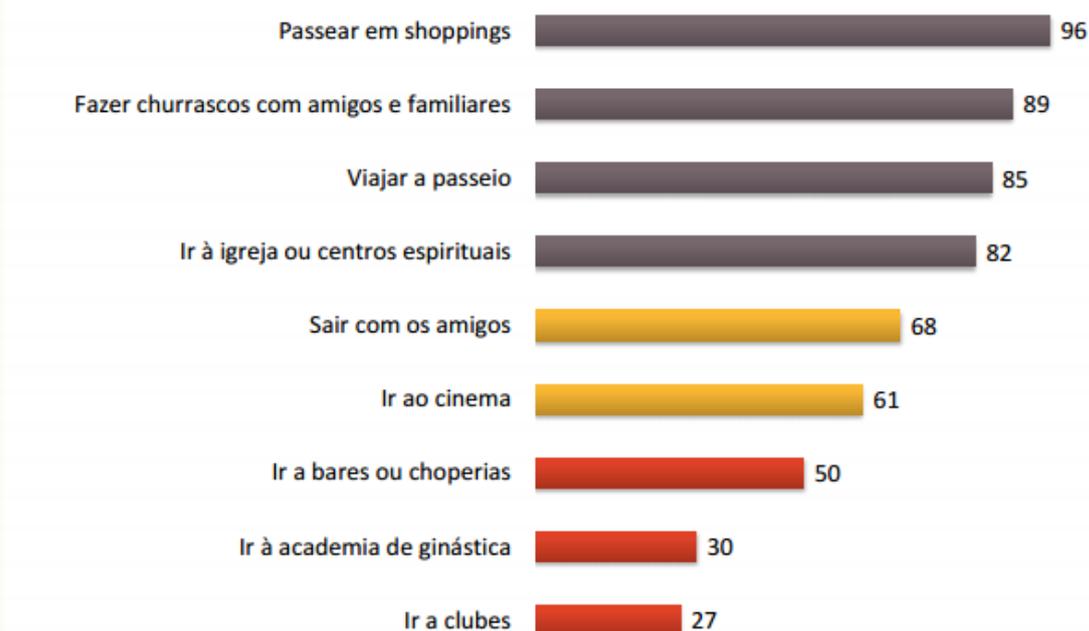


Figura 1 – Atividade que os londrinenses costumam praticar
Fonte: IBOPE 2015 – análise do mercado de Londrina

Frequência a shopping center em geral

De quanto em quanto tempo o consumidor da área de abrangência (classe ABC1 entre 17 e 60 anos) costuma ir a shopping center, por demográficos.

	Total (%)	Classe socioeconômica (%)				Gênero (%)		Faixa etária (%)			
		A1 A2	B1	B2	C1	Masc.	Fem.	17 a 24 anos	25 a 34 anos	35 a 44 anos	45 a 60 anos
Semanal	34	52	42	26	15	33	33	41	38	33	25
Quinzenal	28	31	32	28	21	30	27	38	28	24	26
Mensal	23	13	16	25	40	21	25	14	24	26	25
Ocasional	15	4	10	21	24	16	15	7	10	17	24

Figura 2 – Frequência a shopping center em Londrina

Fonte: IBOPE 2015 – análise do mercado de Londrina

2.1.3 Concorrência no mercado de Shopping Centers de Londrina

É certo que a cidade de Londrina apresenta um cenário de ampla concorrência, não somente entre os Shoppings. O comércio de rua do centro da cidade é o principal concorrente dos Shoppings da cidade. Trata-se de um grande comércio de rua que atrai pessoas de toda a região, tendo o horário de funcionamento das lojas de segunda a sexta das 09h às 18h e os sábados até às 13h sendo um sábado no mês até às 18h. Próximo a datas comemorativas, como Natal e Dia das Mães, o comércio funciona em horário estendido até 21h ou 22h, o que interfere ainda mais no fluxo e vendas dos shoppings de Londrina.

Segundo Ibope, mais de 47% da população entrevistada prefere o comércio de rua para fazer suas compras, sendo que “calçados femininos” chega a 74% da preferência dos londrinenses.

Locais de compra por grupo de produto

Por demográficos

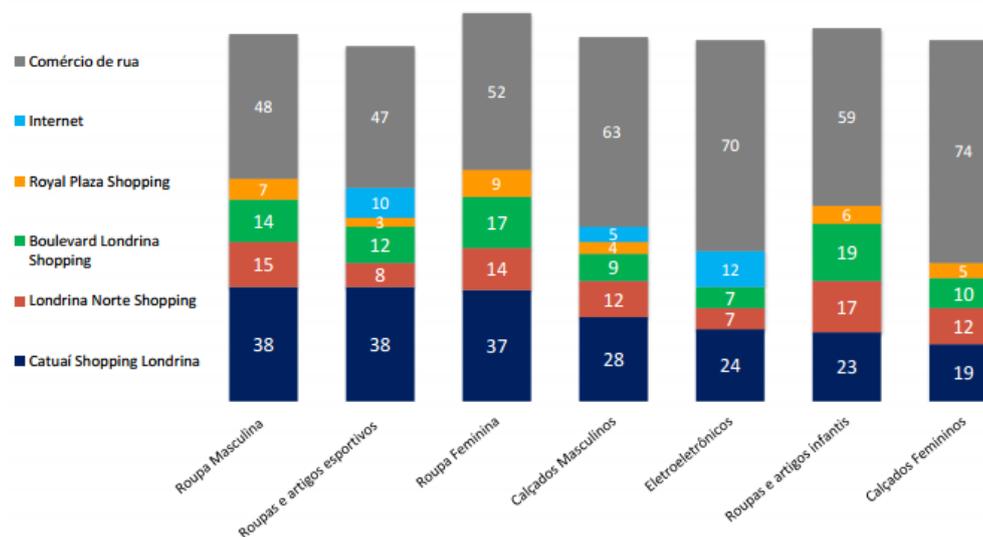


Figura 3 – Locais de compra por grupo de produto

Fonte: Ibope 2015 – análise do mercado de Londrina

Dentre os shoppings, o Catuaí Shopping Londrina é o mais antigo da cidade, inaugurado em 1990 completa agora 25 anos. Localizado no bairro da Gleba Palhano, zona sul, este estabelecimento foi durante muito tempo o único shopping center da cidade, o que rendeu ao estabelecimento a formação de um grande público cativo, contando com cerca de 1 milhão de visitantes por mês, estabelecendo-se como um ponto de encontro de toda a cidade.

Mesmo com a entrada de novos concorrentes o Catuaí mantém sua liderança de mercado, é referência como centro de compras para as cidades vizinhas, principalmente Cambé. Segundo pesquisa IBOPE (2015), sete em cada dez consumidores recordam do Catuaí em primeiro lugar (69%); 46% dos respondentes consideram o shopping como o principal; e 58% o shopping preferido.

Entre os entrevistados 100% afirmam já ter ido ao Catuaí alguma vez. O Shopping encanta e 90% dos clientes afirmam que o empreendimento atende ou supera as expectativas. O Shopping está localizado na região sul da cidade, em uma área de alto poder aquisitivo, próximo a condomínios residenciais e universidades.

Outro shopping center da cidade é o Boulevard Londrina Shopping, inaugurado em maio de 2013 e localizado a cerca de 3 quilômetros do Londrina Norte Shopping, na região Leste, conhecida também como “marco zero”.

A Pesquisa IBOPE (2015) mostra que o Boulevard é o segundo colocado como shopping principal (21%), com maior abertura entre os consumidores classe A. É tido como um shopping moderno, fácil de chegar e com ambiente agradável. O Shopping faz parte de um complexo no qual conta com um hotel, uma grande loja de departamento e o teatro municipal, esse último ainda em construção.

O Londrina Norte Shopping foi inaugurado em novembro de 2012 e disputa de perto a segunda posição com o Boulevard, 19% dos consumidores o consideram como principal local de compra, principalmente para consumidores Classe B2 e C1. Sua imagem é de um shopping prático e conveniente, tendo como principal queixa sua localização.

A organização é a única do setor que volta suas atividades exclusivamente para o público infantil, o que a destaca entre as concorrentes, dados do IBOPE apontam que 29% dos pesquisados costumam levar crianças para o Londrina Norte Shopping, destaque para classe B1 com 38%.

O shopping agrada o cliente, mas não o encanta, 26% dos entrevistados reclamaram do estacionamento não ser coberto. O Londrina Norte é o único shopping da cidade que não possui cobertura no estacionamento.

O Royal Plaza Shopping foi inaugurado em 1999, sendo ampliado em 2006. Está localizado no centro de Londrina, região de muito fluxo de pessoas e polo do comércio varejista. O Shopping trabalha com horário diferenciado, visto que, seu maior fluxo é durante a semana em horário comercial.

O shopping não encanta o cliente que sente falta de variedade de lojas. Dos entrevistados 44% afirmam ir ao shopping ocasionalmente e o principal motivo é a localização de fácil acesso.

Londrina ainda conta com shopping menores como o Com-tour e o Quintino, mas ambos com pouca relevância, cerca de 60 operações (lojas, serviço e alimentação).



Figura 4 – Histórico de Inaugurações de Shoppings em Londrina

Fonte: próprio autor

Motivação da frequência ao shopping principal

Por shopping principal

Em (%)				
	Base: 46%	Base: 21%	Base: 19%	Base: 12%
Variedade de lojas <i>Variedade no geral</i>	51	23	28	8
Localização <i>Perto da residência</i>	43	70	85	80
Instalações <i>É amplo/ espaçoso</i>	22	15	6	3
Praça de alimentação <i>Variedade no geral</i>	10	11	15	7
Acesso <i>Fácil acesso</i>	6	9	4	27
Cinema <i>Bom cinema/ melhor</i>	3	13	12	-
Preço <i>Preço dos produtos acessíveis</i>	3	5	14	17

Figura 5 – Motivação da frequência ao shopping

Fonte: Ibope 2015 – análise do mercado de Londrina

Mercado concorrente - resumo

	<i>Frequenta o shopping (%)</i>	<i>Top of mind (%)</i>	<i>Shopping principal (%)</i>	<i>Shopping preferido (%)</i>	<i>Shopping para família (%)</i>
Catuai Shopping Londrina	89	69	46	58	56
Boulevard Londrina Shopping	64	14	21	18	18
Londrina Norte Shopping	46	12	19	15	17
Royal Plaza Shopping	48	5	12	6	4

Figura 6 – Mercado concorrente - resumo

Fonte: Ibope 2015 – análise do mercado de Londrina

2.2 MARKETING

Iniciamos este trabalho trazendo informações relevantes sobre o setor de Shopping Centers no Brasil: como tem crescido e se mantido forte, mesmo quando a economia, de forma geral, está desaquecida. Explicamos que isso acontece porque esses estabelecimentos passaram a ocupar um espaço fundamental não só no mercado de consumo, mas também, no de lazer e entretenimento. Tornaram-se, dessa forma, parte da cultura da sociedade ocidental, influenciando hábitos e se fazendo presente na rotina das pessoas, de diferentes formas.

Conforme o hábito de frequentar Shopping Centers foi cultivado, gerando uma demanda por espaços que combinam venda de produtos, oferta de serviços e de lazer com segurança, o setor passou por uma ampla expansão. Nas palavras de Phillip Kotler (2000), um dos principais autores da Administração de Marketing, o mercado, caracterizado por um conjunto de compradores, tem uma relação direta com o setor, que representa um conjunto de vendedores. Nesse sentido, entendemos que o desenvolvimento do mercado desencadeou o fortalecimento do setor e, conseqüentemente, uma ampla concorrência.

Como vimos, essa também é a realidade em Londrina. A inauguração recente de dois Shopping Centers alterou significativamente o cenário da cidade, fazendo com que as estratégias de marketing se tornem essenciais para agregar valor aos diferentes negócios. Para que possamos cumprir o objetivo deste trabalho e traçar um plano eficiente de relacionamento com o lojista para o Londrina Norte Shopping, iremos explorar, neste momento, as teorias e técnicas de marketing para discutir as alternativas mais adequadas.

Antes disso, faremos uma breve apresentação sobre administração de marketing que, assim como o setor de Shopping Centers, tem se tornado cada vez mais complexa. Por isso, iremos expor os principais conceitos da área e explicar a perspectiva que norteará o trabalho: o marketing de relacionamento. Essa escolha ficará evidente no decorrer da pesquisa, já que trata-se do esforço para criar e cultivar relacionamentos com os clientes que, a longo prazo, apresenta resultados positivos para todas as partes envolvidas no processo.

Para Kotler (2000), a administração de marketing tem passado por transformações expressivas desde quando começou a ser praticada e pensada enquanto um campo do conhecimento. Justamente, por ter surgido e se desenvolvido em um cenário social e econômico específico, de expansão do mercado e, em um período mais recente, de inovação tecnológica que interfere diretamente nas práticas das organizações e de relacionamento com seus diversos públicos.

O surgimento do marketing como uma atividade comercial é atrelado ao início do século XX, período em que a passa a se consolidar a economia de mercado no mundo ocidental. Essa mudança na estrutura econômica, segundo Santos (*et al*, 2009), concretizada na autodeterminação do mercado e consequente diminuição do controle do Estado, altera a forma como o comércio funcionava. Quando a economia era ordenada pela estrutura social, a relação entre produtores e consumidores era mais rígida. A partir do momento em que se estabelece a economia de mercado, abre-se um espaço para inovação e mais liberdade para a relação de compra e venda.

Essas condições de negociação, até então inéditas, criam o cenário ideal para que o marketing possa ascender, ainda que de forma incipiente, já que as condições de produção e distribuição eram limitadas.

Com essas mudanças maior atenção foi dada ao mercado, a suas instituições, a suas regras sociais e ao melhoramento de práticas que estivessem engajadas nos empreendimentos de mercado.

Com o fim da simbiose entre produção e consumo, surgiu então a condição básica para a existência do *Marketing* e para o nascimento de uma nova disciplina. Vinculado à função de distribuição, o *Marketing* começou a se desenvolver, fazendo uma ponte entre produtos e consumidores, o que perdurou por muitas décadas (SANTOS et al, 2009, p. 93).

Em um primeiro momento, a principal demanda do mercado para a área de marketing foi relativa a distribuição: criação de canais e formas de fazer com que a produção chegasse aos consumidores. No entanto, com a evolução do mercado, a globalização e as inovações tecnológicas que impulsionam a produção de novos produtos e mercados, a questão da logística passa a ser apenas uma das preocupações da área de Marketing, que se adequa ao contexto.

Las Casas (2001) explica a história do Marketing dividindo-a em três eras. A primeira delas é a chamada era da Produção, período em que a demanda por produtos é superior à oferta existente. Trata-se, justamente, do período em que a economia de mercado se consolida e a maior preocupação dos produtores é garantir a disponibilidade de recursos para produção e distribuição. Como tudo o que se produzia era consumido, a maior preocupação era fazer com que os produtos chegassem aos consumidores.

A segunda é chamada era de Vendas, e começa em 1930, quando são demonstrados os primeiros indícios de que a oferta era excessiva com relação a demanda. Nesse momento, as técnicas são totalmente dirigidas à venda dos produtos excedentes da produção, que se tornavam estoque.

Segundo Cobra é importante esclarecer que “uma empresa com a *orientação para vendas* é aquela que assume que os consumidores irão resistir a comprar bens e serviços que eles não julguem essenciais” (2009, p. 4). O esforço para vendas na época era agressivo e a figura do vendedor, que irá convencer o comprador sobre o produto, se tornou fundamental na negociação. Nessa condição, o foco da negociação é o produto e o resultado imediato da venda.

Também é importante destacar que, nesse período, a administração de marketing começa a se consolidar como disciplina organizada, tanto profissional quanto acadêmica, como resultado da mobilização de diversos profissionais em uma organização que representasse a área. Ajzenal (2008) conta que no ano de 1918,

integrantes da *American Economic Association* que se interessavam por Marketing passaram a se reunir e promover discussões sobre o tema.

Esse grupo foi convidado a integrar uma associação nacional de professores de publicidade que, em 1926, assimila a área de Marketing, tornando-se a *National Association of Teachers of Marketing and Advertising (NAMT)*. Esse grupo surge eminentemente acadêmico mas, pouco tempo depois, profissionais da área fundam a *American Marketing Society*, com um caráter voltado à prática da profissão.

As duas organizações se unem posteriormente dando origem à *American Marketing Association (AMA)*, a maior organização da área até hoje, que atua como referência profissional e acadêmica. Esse trabalho começa no ano de 1937, com a publicação de uma “obra-síntese” que reunia e sistematizava as técnicas e a linguagem do Marketing, de uma forma que pudesse ser incorporada ao mercado e aplicada por profissionais. Ou seja, não somente uma referência teórica mas, de fato, uma orientação prática para os profissionais.

O momento ilustrado é importante porque determina, de acordo com Ajzentel (2008), “o ponto de partida para a cronologia do Marketing. Com ela se inicia a história social da disciplina”. Isso porque a prática do Marketing havia começado muito antes de uma organização teórica e referencial sobre o tema. A partir daí, a AMA protagoniza discussões sobre a área do Marketing, que passa por diversas mudanças, como veremos a seguir.

Na década de 1950 tem início o terceiro período definido por Las Casas (2001), a era do Marketing, quando os empresários passam a perceber a importância de olhar para além da venda e do lucro a curto prazo. O cliente passa a ser centralidade do processo de negociação e o Marketing passa a englobar a análise de mercados, dos desejos e vontades dos clientes, para que a empresa possa se adequar ao cenário atual, e não o contrário. Passa a ser fundamental criar relações duradouras com os clientes para conquistar sua fidelização e garantir melhores resultados a longo prazo.

Sobre isso, Ajzentel comenta que:

Alguns acadêmicos começaram a argumentar que a busca pela produção de eficiências talvez fosse uma visão de curto prazo, então, propuseram que os profissionais de Marketing deveriam prestar atenção à satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores, antes de as decisões serem realizadas no sentido da produção. Esse é o princípio fundamental do Conceito de Marketing ou *Marketing Concept*, e é, provavelmente, o axioma mais famoso

desenvolvido na história do Marketing moderno (AJZENTAL, 2008, p. 89).

É interessante notar como essa mudança no pensamento foi acompanhada por uma mudança na forma de agir dos profissionais de Marketing. Na verdade, a própria percepção de como o mercado e a sociedade mudavam baseou uma nova interpretação teórica e prática do Marketing. Trata-se de uma alteração fundamental, sobretudo porque, como apontado por Kotler (2000) e Honorato (2004), muitas vezes, o Marketing é confundido com a atividade de vendas. Provavelmente, em decorrência das práticas da segunda era.

No entanto, a mudança de foco da produção para o consumidor é responsável por uma diferença crucial no modo de ver as negociações. Vimos que, na visão de Cobra (2009) a orientação para vendas presume que o consumidor irá resistir à compra e, portanto, precisa ser convencido a agir. Kotler (2000) explica que

[...] o marketing fundamentado em venda agressiva leva a altos riscos. Pressupõe-se que clientes persuadidos a comprar um produto gostarão dele; e caso isso não ocorra, imagina-se que esses clientes não falarão mal dele e tampouco reclamarão junto a um órgão de defesa do consumidor, esquecendo-se de sua decepção e voltando a comprar o produto. Essas suposições são frágeis” (KOTLER, 2000, p. 40).

Se pensarmos na complexidade das redes de comunicação criadas atualmente, veremos que as implicações da orientação para vendas podem ser catastróficas. Justamente no contexto atual, mais do que nunca, se faz necessário deixar de olhar apenas para a empresa e seus produtos. É preciso encontrar, no mercado, as respostas sobre as necessidades do consumidor e adequar a empresa e os produtos ao público alvo. O lucro, nesse caso, vem como resultado da satisfação do cliente que volta a fazer negócios com a empresa com base em sua experiência passada.

As principais diferenças entre vendas e marketing foram ilustradas por Honorato (2004) no quadro a seguir.

VENDAS			
PONTO DE PARTIDA	FOCO	MEIO	OBJETIVO
Fábrica	Produtos	Vendas e promoção	Lucros decorrentes do volume de vendas
MARKETING			
PONTO DE PARTIDA	FOCO	MEIO	OBJETIVO
Mercado-alvo	Necessidades do consumidor	Marketing integrado	Lucros decorrentes da satisfação do cliente

Figura 7 – diferenças entre vendas e marketing

Fonte: Honorato (2004, p. 10).

Se antes o esforço voltado para vendas exigia pensar nas características do produto, na força de vendas e nas opções de promoção, hoje as empresas precisam se voltar aos clientes para encontrar soluções que tragam benefícios para todas as partes envolvidas em uma negociação. Para isso, é preciso mais do que um departamento de vendas, é preciso olhar para o mercado de uma forma diferente.

Assim como é equivocada a ideia de que marketing e vendas são equivalentes, Kotler (1999) defende ser limitado enxergá-lo como um departamento da empresa. Explica que “qualquer departamento pode tratar os clientes bem ou mal, e isso irá afetar seu interesse na empresa futuramente”. Justamente, a ideia de uma força de vendas, ou mesmo de marketing, é incompatível com a necessidade de a empresa, como um todo, agir para satisfazer o consumidor.

Por isso, é necessário o comprometimento de toda a empresa com os clientes. “A orientação de marketing é uma filosofia empresarial” pautada na efetividade de uma organização, com relação a concorrência, em criar e comunicar valor para seus os clientes dos respectivos mercados-alvo (KOTLER, 2000, p. 41). O autor chama o trabalho conjunto de todos os departamentos da empresa voltado a atender as necessidades dos clientes de marketing integrado.

Essa mudança de paradigma impactou a área estruturalmente, fazendo com que as definições de marketing fossem recriadas conforme as práticas evoluíram. Um dos acontecimentos mais relevantes com relação à essa definição aconteceu em 2004, quando a AMA reelaborou a redação do texto que estava estabelecido há 20 anos. Ajzental (2008) explica que “desde 1948, essa entidade tem sido responsável pela definição oficial de Marketing utilizada nos livros, pelos profissionais de Marketing e é ensinada nas salas de aula do mundo inteiro” (AJZENTAL, 2008, p. 189).

A primeira definição de marketing elaborada por uma organização representativa foi feita pela NAMT em 1935 e afirmava que marketing é “o desempenho das atividades de negócio que direcionam o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores” (AMA, 1935, in AJZENTAL, 2008).

Essa definição foi alterada cinquenta anos depois, em 1985, quando optou-se pelo seguinte texto: “[marketing é] o processo de planejamento e execução da concepção, precificação, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e das organizações” (AMA, 1985, in AJZENTAL, 2008).

No ano de 2004 a AMA realizou a segunda edição da definição de marketing, da seguinte forma: “Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor ao consumidor e para gerenciar o relacionamento do consumidor, de forma que a organização e os *stakeholders* sejam beneficiados” (AMA, 2004, in AJZENTAL, 2008). Vemos que nessa definição algumas mudanças significativas: a inclusão da ideia de valor, no lugar troca; e a presença do termo relacionamento.

Sobre essas mudanças, Kotler (2005) comenta que

Nos anos 1960, o Marketing se encontrava primariamente voltado ao Marketing do consumidor, com uma forte ênfase no Marketing de massa. O Marketing *business to business* estava primariamente voltado para os cursos de vendas. Nos anos 1970 e 1980, o Marketing foi ampliado para incluir o Marketing de bens, serviços, ideias, pessoas, lugares, organizações e informação. O Marketing inicial era dirigido de cima; o Marketing atual é dirigido de baixo, pelo menos em teoria. O Marketing moveu-se do foco em mercado de massa para um foco de segmentos de mercado e, depois, para um foco no relacionamento de consumidor um a um. O Marketing atual está se movendo de uma orientação voltada à transação para uma orientação

voltada à construção de relacionamento com o consumidor. (KOTLER, 2005, *apud* AJZENTAL, 2008, p. 174)

As mudanças têm sido mais dinâmicas desde então. Em julho de 2013, uma nova definição foi elaborada: “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2013). Esta é uma definição que agrega os conceitos de oferta e valor (que veremos neste capítulo) e envolve públicos mais amplos.

Antes de abordarmos conceitos centrais para a área de marketing, como produto e oferta, valor, satisfação, necessidades e desejos; iremos expor, brevemente, algumas definições de autores da área, que trazem novos elementos para a discussão. Iniciamos com uma diferenciação feita por Kotler (2001), entre a definição social e a gerencial.

A primeira diz respeito a como o marketing interfere na sociedade como um todo, e parte desse pressuposto. Explica que “marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros” (KOTLER, 2000, p. 30).

Kotler considera que, na definição gerencial, a administração de marketing acontece quando, em uma negociação, ao menos uma das partes está planejando como agir para obter determinadas reações dos demais envolvidos. “Vemos a administração de marketing como a arte e a ciência da escolha de mercado-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente” (KOTLER, 2000, p. 30).

Nickels e Wood (2001, p.4), definem Marketing como sendo “o processo de estabelecer e manter relações de troca mutuamente benéficas com clientes e outros grupos de interesses”. Em outra perspectiva, Rocha e Christensen entendem marketing como

Uma função gerencial, que busca ajustar a oferta da organização a demandas específicas do mercado, utilizando como ferramenta um conjunto de princípios e técnicas. Pode ser visto, também, como um processo social, pelo qual são reguladas a oferta e a demandas de bens e serviços para atender às necessidades sociais. É, ainda, uma

orientação da administração, uma filosofia, uma visão (ROCHA, CHRISTENSEN, 1999 p.15).

Las Casas, em uma abordagem que une prática e o impacto social da atividade, define que

Marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2007 p.15).

Por fim, trazemos mais uma definição de Philip Kotler (2010) que, além de mais recente, é coerente com as discussões feitas sobre a orientação de marketing para o consumidor. Segundo o autor, vivemos hoje a era dos valores, que o autor identifica como Marketing 3.0

Em vez de tratar as pessoas simplesmente como consumidores, os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos: com mente, coração e espírito. Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo globalizado num mundo melhor. Em um mundo confuso, eles buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores. Buscam não apenas satisfação funcional e emocional, mas também satisfação espiritual, nos produtos e serviços que escolhem (KOTLER et al, 2010, p. 4).

Vemos que todas as definições apresentadas concordam em uma série de fatores: o processo de negociação, representado na troca ou na criação de valor; a necessidade de satisfação mútua entre as partes envolvidas, a orientação para o consumidor ou para o mercado. Vemos, com mais ênfase em algumas definições, a questão da criação de valor e dos relacionamentos. Vemos que a tendência não se limita a orientar as estratégias de marketing pelo consumidor, mas conhece-lo, compartilhar seus valores e cativá-lo.

Também apareceram, nessas definições, termos como mercado-alvo, oferta e demanda, satisfação, que compõe a área de marketing e merecem ser explicados com mais atenção. Podemos começar esclarecendo que o marketing trabalha com necessidades, desejos e demandas. Necessidades são as exigências básicas das pessoas. Os desejos são essas necessidades dirigidas a um objeto específico que

pode satisfazê-la. Por exemplo, todas as pessoas têm frio, uma necessidade. Algumas pessoas desejam jaquetas de couro, outras blusas de moletom. A demanda leva em consideração o desejo e, além disso, a possibilidade real de participar dessa troca.

Kotler (2000) faz uma observação interessante sobre esses elementos. É muito comum a ideia de que os profissionais de marketing criam as necessidades quando, na verdade, criam desejos. As necessidades existem ou naturalmente, ou construídas socialmente – mas não pelo profissional, e sim por toda a sociedade. O autor exemplifica que a necessidade de status social já existe, o que o profissional de marketing faz é colocar à disposição objetos que possam satisfazê-la.

Para encontrar os indivíduos com melhores condições de realizar trocas com as empresas, o profissional deve segmentar o mercado para encontrar os espaços com menos concorrência. Além disso, é preciso encontrar os clientes em potencial – que estariam mais propensos a realizar trocas com a empresa, porque ficarão satisfeitos com o produto ou serviço que ela oferece (KOTLER, 2000). Encontrar o mercado-alvo é fundamental para o sucesso das negociações da empresa.

Outro conceito central é o produto ou oferta, definido como aquilo que tem potencial para satisfazer um desejo. Kotler (2000) define marca como uma fonte conhecida de oferta ou produto. Chama-se de valor o resultado que o cliente tem depois de obter uma oferta, adquirindo benefícios em troca de custos. Pode-se criar valor para o cliente de diversas formas, reduzindo custos e aumentando benefícios, por exemplo.

O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diversas ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor. Definimos valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos. Os benefícios incluem benefícios práticos e emocionais. Os custos incluem custos monetários, de tempo, de energia e psicológicos” (KOTLER, 2000, p. 33).

Para trabalhar com esse universo, o profissional de marketing pode dispor de uma série de ferramentas, que formam o mix de marketing, ou composto de marketing. McCarthy (*apud* Kotler, 2000) definiu essas ferramentas por meio de quatro grupos, chamados de 4Ps do marketing: produto, preço, praça e promoção. Cada um deles oferece uma série de opções para adequar a empresa ao mercado-alvo da melhor forma possível. São eles (KOTLER, 2000, p. 37):

- Produto: variedade de produtos, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, tamanhos, serviços, garantias e devoluções;
- Preço: preço da lista, descontos, concessões, prazo de pagamento, condições de financiamento;
- Promoção: promoção de vendas, publicidade, força de vendas, relações públicas, marketing direto;
- Praça: canais, cobertura, variedades, locais, estoque e transporte.

Se levarmos em consideração as reflexões feitas sobre o desenvolvimento do marketing e suas tendências, podemos afirmar que o objetivo do profissional que gerencia essas ferramentas não é o lucro em curto prazo, mas sim a satisfação dos clientes. Vimos que o valor é a relação entre o benefício e o custo do cliente. Satisfação é o resultado da relação entre a expectativa do cliente e o desempenho da empresa. “Como os compradores formam suas expectativas? Com base em experiências anteriores em compras, conselhos de amigos e colegas e informações e promessas de profissionais de marketing e de concorrentes” (KOTLER, 2000, p. 58).

Certamente, se as promessas feitas não forem atendidas, os clientes ficarão insatisfeitos. Quanto maior o valor entregue na troca para o cliente, maior a chance de satisfação no processo. E quanto maior a satisfação, maior o vínculo criado entre cliente e marca. Dessa forma é possível criar um relacionamento duradouro que tem, como resultado, a fidelização do cliente.

Em suma, o marketing deve trabalhar para gerar satisfação aos seus clientes ou público alvo. Por público alvo podemos defini-lo como grupo de maior interesse e objetivo da empresa ou organização.

2.2.1 Marketing para Shopping Center

“Nos shoppings, tudo é marketing”, afirmam os presidentes da Iguatemi, Carlos Jereissati Filho, e da Multiplan, José Isaac Peres, no primeiro capítulo do livro organizado pela ABRASCE.

O sucesso de todo negócio está atrelado a capacidade de construção de vínculos com seus clientes. Hoje o cliente não quer apenas um produto ou serviço, quer uma experiência de consumo, quer se sentir parte.

Maria Fernanda Paoli, diretora de marketing da BRMalls, afirma que o marketing deve levar em consideração dois públicos: os lojistas e os consumidores finais.

Cada vez mais, os lojistas são considerados parceiros estratégicos no empreendimento, deixando no passado a imagem de um inquilino que vive a fazer queixas da administração. Por estar em contato direto com o consumidor o lojista é uma importante fonte de informação sobre os hábitos e o perfil do cliente (PAOLI, 2013, p. 39).

Para Peter Drucker “o objetivo do marketing é conhecer seus consumidores com tanta profundidade que, quando seus clientes potenciais depararem com seu produto, se ajustarão tão bem a eles que se venderão sozinhos”, ou seja, a pesquisa define a direção a ser seguida. (*apud* SECCHES, 2013 p. 42)

As pesquisas são essenciais para o departamento de marketing identificar os elementos que impactam a satisfação e qual o peso de cada um deles para que os shoppings tenha informações para estabelecer e aplicar os recursos. Essas pesquisas devem ser feitas tanto com o cliente final quanto com o lojista.

Fontoura (2013, p. 51), explica que no caso da gestão de marketing as pesquisas são aplicadas para nortear as ações dos 4Ps (produto, preço, praça e promoção), sem esquecer o “quinto p”: o público.

Ao se pesquisar os clientes finais, a pesquisa mais usada é a de opinião ou de satisfação na qual busca conhecer a opinião ou satisfação das pessoas sobre um determinado assunto. Esse tipo de levantamento social tem como principal objetivo orientar os gestores nas tomadas de decisão, buscando minimizar os riscos e melhorar os processos.

Em relação as pesquisas com lojistas, Paoli (2013), explica que esse público é mais crítico, porque convive com problemas relacionados ao dia a dia do Shopping.

O ato de “pesquisar” é uma premissa básica da área, visto que, o marketing lida com pessoas, busca aproximação entre as empresas e seus públicos, trabalha com a imagem e a reputação organizacional e também com percepções, interesses e expectativas dos envolvidos, para que seja possível efetivamente abrir canais de comunicação e de interação com os mesmos.

Após análises das pesquisas do que o público almeja, é necessário definir qual o objetivo do evento e do público que se quer atingir, então o departamento de marketing cria um planejamento com ações focadas em trazer novos clientes e

fidelizar o público, conseqüentemente aumenta o fluxo de pessoas no shopping e aumentando as vendas dos lojistas. Para Marta de Vitto Rabello (org ABRASCE), o trabalho precisa ser feito entre equipe de marketing e lojistas para que o resultado final encante o frequentador.

Um planejamento de marketing deve ser composto por ações que permeiem eventos para atrair fluxo e fidelizar os clientes, promoção nas principais datas do varejo para aumentar o ticket médio e liquidações para ajudar os lojistas queimarem o estoque da estação anterior.

Os eventos devem ter um propósito e um público definido, podem ser temáticos ou não. As possibilidades para eventos em Shopping são infinitas, podem ser shows na praça de alimentação para agradar a família, eventos de personagens infantis com foco no público mirim, eventos de moda como desfiles e lançamento de coleções para atrair a mídia e o público antenado em tendências, uma exposição para atrair escolas ou um público mais “cult”, enfim nesse segmento de eventos o que vale é a criatividade desde que esteja alinhado com as expectativas do seu público alvo.

Para Marta de Vitto Rabello “o planejamento de um evento ou campanha deve levar em conta as pesquisas realizadas e as necessidades dos lojistas e do próprio mall” (2013, p. 72).

As promoções são usadas como estratégias para estimular as vendas dos lojistas. Normalmente acontecem nas principais datas comemorativas do ano, como Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais e Natal. Essas ações podem ser feitas por sorteios ou compre e ganhe, por exemplo.

Aline Zarouki diretora de marketing da Iguatemi (2013, p. 75) explica que os resultados das promoções são questionáveis e que não basta fazer uma ação o trabalho tem que ser contínuo. Por exemplo, um shopping novo consegue atrair público com um sorteio de grande porte, mas esse público precisa ter razões para voltar, como mix de lojas, ambiente agradável e preços condizentes com a realidade dos clientes.

Os sorteios de prêmios atingi um grande número de pessoas, mas é necessário que o prêmio tenha apelo para aquele público. Os prêmios precisam estar um passo à frente da realidade do cliente, para a classe C, por exemplo, uma viagem para a Disney é interessante. O prêmio também reforça o posicionamento do empreendimento, se o sorteio é de um carro luxuoso o shopping se posiciona como Classe A.

As promoções permitem que os shoppings criem um cadastro de clientes com base nas informações fornecidas pelos clientes ao preencherem os cupons, com esses dados é possível aprimorar o relacionamento com os clientes.

As promoções “compre e ganhe” a partir da troca de um valor determinado em notas fiscais é interessante porque o cliente retira o prêmio na mesma hora. O ideal é que os “brindes” sejam interessantes, que seja colecionável (mais de uma opção para o cliente querer ter vários itens) e ainda que seja exclusivo, assim o cliente não faz a conta de que na loja ele consegue comprar por R\$15 e não precisa gastar o mínimo de R\$300 para ganhar o item.

As liquidações são ações alinhadas entre o Shopping e os lojistas para que esses reduzam os preços durante um período de tempo. Tem forte poder de atração, visto que, os lojistas querem queimar seus estoques e praticam descontos atrativos. O marketing tem o desafio de alinhar com os lojistas e juntos definir a melhor data com base nas trocas de coleção de verão e inverno.

Além dos eventos, promoções e liquidações, ainda existem outras possibilidades para o departamento de marketing pode incluir no planejamento de ações do ano como cupons de desconto, concursos culturais, além de investir em comunicação.

Todas as ações realizadas precisam ser comunicadas tanto interna como com a agência de publicidade para cada ação separadamente, visto que, as mesmas tem objetivos particulares.

Os lojistas são aliados importantes nas ações junto aos clientes, dado que, são eles que incentivam os clientes a participarem das promoções, que fazem a propaganda boca a boca sobre um determinado evento, que convidam os clientes a voltarem na outra semana e conferirem a liquidação, por exemplo.

Para que haja engajamento os lojistas precisam ser munidos de informação seja através de comunicados ou reuniões para transmitir para seus funcionários. Uma forma de fazê-los se engajar é premiá-los também, premiar o vendedor que atendeu o cliente ganhador ou premiar o vendedor mais indicado como melhor atendimento, são algumas opções.

2.2.2 Marketing de Relacionamento

Discutindo sobre a história do marketing, fica nítida a tendência de buscar relacionamentos que sejam benéficos para ambas as partes, com entrega de valor para o cliente, gerando satisfação e fidelização. As estratégias de venda estão, cada vez mais, dando espaço para outros tipos de abordagem, fazendo com que o ponto de partida não seja mais a empresa, e sim o mercado. No entanto, para conquistar o compromisso de clientes em longo prazo, é preciso fazer mais do que encontrar o mercado-alvo mais adequado a cada empresa, conhece-lo e oferecer vantagens nos produtos.

A resposta, de acordo com o marketing de relacionamento, é conhecer os públicos, se aproximar deles e fazer com que cada transação apresente alto nível de satisfação de forma consistente. Faz sentido, nessa perspectiva, entender marketing como mais do que a atividade de gestão de mercado, mas como uma filosofia que permeia toda a organização. Pensando em criar e manter relacionamentos consistentes, é importante que todos da empresa se empenhem em experiências positivas, não só com clientes, mas com todos os stakeholders.

Em um mercado cada vez mais concorrido, o marketing de relacionamento tem apresentado as respostas para aproximar e reter clientes, encontrar mercados-alvo com base em valores e construir uma base consistente para retorno em longo prazo. Segundo Kotler (2000) o marketing de relacionamento diminui o tempo e o dinheiro investidos em negociações à medida que estabelece ligações entre a organização e seus públicos, podendo fazer com que as transações passem a acontecer de forma costumeira.

O marketing de relacionamento constitui um esforço integrado das empresas para identificar, construir, manter e aprimorar relacionamentos individuais com clientes, em um processo de troca de benefícios voltado para o longo prazo (Berry, 2002; Parvatiyar & Sheth, 2000).

Nickels e Wood (2001) tratam o marketing de relacionamento como um processo de estabelecer e manter relacionamentos de longo prazo, mutuamente benéficos, entre as organizações e seus clientes, empregados e outros grupos de interesse, ou seja, enfatiza a continuidade nas transações de troca entre as partes,

formando um elo de fortalecimento e compromisso entre a empresa e seus *stakeholders*.

Gordon também fala sobre marketing de relacionamento abordando a necessidade de uma relação criada com base em valores recíprocos e a consciência de que empresa e clientes são interdependentes.

O processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria. Isso envolve a compreensão, a concentração e a administração de uma contínua colaboração entre fornecedores e clientes selecionados para a criação e o compartilhamento de valores mútuos por meio de interdependência e alinhamento organizacional. O marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, ainda que seja bem diferente. (1999, p. 31).

De forma geral, existem alguns procedimentos que devem ser realizados na busca de relacionamentos duradouros. Vavra (1993) cunhou o termo *aftermarketing* - ou pós-marketing, se referindo ao processo que deve acontecer para além da transação com o cliente, um dos estágios do marketing de relacionamento. O autor afirma que é preciso proporcionar satisfação para quem já foi ou ainda é cliente da empresa. Para isso, é preciso identificar, reconhecer, comunicar, auditar com relação a satisfação e responder os clientes.

Para McKenna (1997), o marketing de relacionamento valoriza dois fatores em uma empresa: o conhecimento e a experiência. O conhecimento relativo aos seus clientes, a tecnologia referente aos produtos e serviços da empresa e a concorrência. A experiência, com relação a interação e conectividade com clientes e mesmo com a concorrência, que pode se tornar um conhecimento sobre a própria empresa. Dessa forma, é possível integrar o cliente aos processos da empresa e criar estratégias voltadas ao mercado.

Gordon (1999), para que a empresa possa adquirir e utilizar estrategicamente o conhecimento sobre o cliente e sobre o mercado, é preciso contar com uma infraestrutura adequada para armazenar e processar dados que se tornarão conhecimento sobre o cliente. Outros fatores são voltados aos funcionários da empresa, como uma cultura de liderança que demonstre a importância do conhecimento sobre os clientes; incentivar, reter e aperfeiçoar profissionais que

coloquem o cliente na centralidade do seu trabalho; e o reconhecimento evidente de profissionais que, de fato, demonstrem ter acumulado determinado conhecimento sobre os clientes da empresa.

Outra característica fundamental do marketing de relacionamento é a personalização dos relacionamentos, ou seja, a ideia de ter “relacionamentos individuais com clientes individuais” (PEPERS AND ROGERS GROUP, 2000, p. 10). Essa prática recebeu diversas denominações diferentes: marketing one-to-one, gerência de relações com o cliente (CRM) ou marketing em tempo real. Todos os termos se referem a estratégia de compreender os clientes e clientes em potencial e suas necessidades, por meio de relacionamentos.

Em vez de vender para mercados, venderemos para clientes. Em vez de procurar maior participação no mercado, buscaremos maior participação no cliente. E em vez de oferecer descontos para aumentar nossas receitas, criaremos vínculos mais fortes com nossos clientes, desenvolveremos a fidelidade de nossos clientes mais valiosos e assim aumentaremos nossa lucratividade (PEPERS AND ROGERS GROUP, 2000, p. 10).

Essa é mais uma mudança significativa na forma de pensar o marketing. Vimos que um dos marcos mais importantes da área é definido pela transição da orientação de vendas para a empresa voltada ao mercado e ao cliente. No marketing de relacionamento, mais do que pensar em transações com os clientes, é preciso pensar na construção de relacionamentos com os diversos públicos que, se cultivadas de forma adequada, trarão resultados lucrativos a longo prazo (KOTLER, 2000, p. 49).

Kotler comenta que

O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um patrimônio corporativo singular, denominado de rede de marketing. Uma rede de marketing consiste na empresa e naqueles que a apoiam (clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores, revendedores, agências de propaganda e acadêmicos, entre outros), com quem ela construiu relacionamentos profissionais mutuamente compensadores. Cada vez mais, a concorrência não é entre empresas, mas entre redes de marketing, sendo o prêmio conferido à empresa que tiver construído a melhor rede. O princípio operacional é simples: construa uma rede efetiva de relacionamentos com os principais públicos interessados e os lucros serão uma consequência (KOTLER, 2000, p. 35).

Quem esclarece as diferenças entre o marketing convencional e o de relacionamento é Gordon (1999). Apesar de terem muito em comum, como a necessidade de identificar desejos e satisfazê-los de forma competitiva, oferecendo valor para o cliente, existem algumas peculiaridades à essa nova visão. O autor lista seis dimensões que são diferentes no marketing de relacionamento, fazendo com que a empresa tenha abordagem. São elas:

- Criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre produtor e consumidor;
- Reconhecer o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição do valor que desejam. [...] O valor assim é criado com os clientes e não por eles;
- Exigir que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja;
- Ser um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor. Desse modo, funciona em tempo real;
- Reconhecer o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra;
- Procurar construir uma cadeia de relacionamento dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

Essas dimensões são prioritárias no marketing de relacionamento e evidenciam quais aspectos diferem da prática tradicional. Para além disso, Gordon (1999) explica que o marketing de relacionamento abrange oito componentes da organização, que devem ser pensados para construir relações de longo prazo com os públicos da organização, quais sejam: cultura e valores, liderança, estratégia, estrutura.

O primeiro deles diz respeito a cultura e os valores. Cada organização é formada por diversos aspectos, como objetivos, missão, produção etc. próprios a ela

e particulares: por mais que existam empresas parecidas, são construídas cotidianamente na ação das pessoas que se dedicam a ela. Vão se criando, assim, a cultura e os valores da empresa, que são determinantes nas relações que irão se firmar com os diversos públicos. Certamente, uma empresa com cultura voltada para obtenção de lucro em curto prazo terá dificuldades para estabelecer relacionamentos duradouros.

Da mesma forma, as lideranças da empresa devem se dedicar à construção de relacionamentos. Vimos que, nessa perspectiva, é fundamental que o marketing não seja entendido como um departamento, mas sim como uma filosofia a ser praticada por todos os funcionários. A liderança se envolve com o marketing de relacionamento quando percebe que irá conquistar retorno em longo prazo.

Gordon (1999) explica que, para construir relacionamento bem sucedidos, é preciso pensar estrategicamente em vários níveis, como do cliente e o da capacitação dos funcionários e da empresa. É importante que sejam estipuladas estratégias para os relacionamentos entre empresa e clientes individuais, com objetivos definidos, para que cada uma das partes envolvidas saiba o que esperar, podendo avaliar o desempenho. O autor explica que a estrutura também deve facilitar a estratégia, organizando-se por relacionamento e por capacidade.

Sobre pessoal, o autor reitera o que já discutimos em outros momentos do texto: que, para que o marketing de relacionamento aconteça, todos os funcionários da organização devem se empenhar nesse sentido. Por isso, reconhecimento e premiação para os que melhor desenvolvem essa lógica são formas de incentivar as práticas e reter talentos.

A tecnologia, por sua vez, é fundamental para que a empresa possa arquivar informações sobre os clientes, suas interações com a empresa e a satisfação em transações passadas. Além disso, o mundo das comunicações vem sendo constantemente atualizado por meio da tecnologia, revolucionando as formas de se relacionar. Clientes podem entrar em contato com empresas por diversos meios diferentes, com cada vez mais agilidade, o que contribui para que as interações aconteçam de forma rotineira. O desenvolvimento da tecnologia tornou possível o armazenamento de informações e seu processamento, transformando-os em conhecimento sobre o cliente.

Por fim, Gordon (1999) afirma que os processos da empresa devem ser pensados de forma que integrem o cliente. Dessa forma, empresa e públicos criam

valor juntos, em todas as fases, desde a criação, execução e entrega. Levando-se em consideração todos esses componentes e reflexões, devemos pensar sobre a qualidade dos relacionamentos que são construídos por meio do marketing.

Kotler e Armstrong (1999) classificam os relacionamentos em cinco níveis diferentes. O básico, quando a venda é feita, mas não desenrola nenhum tipo de acompanhamento. O reativo, situação em que após a venda, o vendedor incentiva que os clientes entrem em contato caso tenham algum problema. O confiável, em que o vendedor entre em contato com o cliente após a venda para acompanhar a reação, de satisfação ou desapontamento; além de pedir um feedback sobre o produto e a experiência. O proativo, em que a empresa entra em contato com o cliente com determinada frequência, dando sugestões ou oferecendo novos produtos. E, o nível mais efetivo do marketing de relacionamento, a parceria, quando empresa e cliente trabalham juntos continuamente para criar mais valor.

Com base nos conceitos expostos sobre marketing e, especificamente, marketing de relacionamento, percebemos que em um cenário de ampla concorrência, as relações estáveis de longo prazo com os clientes são um diferencial que garante competitividade. Mais do que conhecer o mercado-alvo, é importante construir relacionamentos individuais com cada cliente e, com base nessa experiência, pautar as ações da empresa como um todo.

3 METODOLOGIA

Tendo feitas as reflexões teóricas pertinentes ao trabalho e levantado as informações sobre o mercado de Shopping Centers em Londrina, pode-se dar início à pesquisa que irá explorar a relação entre os lojistas e o Londrina Norte Shopping. Para isso, recorreremos a Pesquisa de Opinião. Trata-se de uma técnica que, como diz o nome, permite medir ou compreender a opinião pública sobre um determinado tema, de um determinado grupo de pessoas. Segundo Novelli (2014, p. 164) “como método quantitativo [...] possibilita a coleta de vasta quantidade de dados originados de grande número de entrevistados”.

A fim de obter um diagnóstico completo com a pesquisa, serão utilizados o método quantitativo e o qualitativo.

Já o método qualitativo é importante para que possamos analisar as informações levantadas não com base nos números, mas no conteúdo. Perceber impressões, diálogos e tensões que só são possíveis por meio da interpretação do pesquisador. Para Deslandes, a pesquisa qualitativa

se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. (DESLANDES, 1994, p. 21-22).

Nesse sentido, Neves (2013, p. 1) explica a pesquisa qualitativa como uma maneira de expor e compreender elementos, sendo necessário recorrer a técnicas “interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”.

Como pretendemos entender um cenário composto por diversos lojistas que, certamente, possuem opiniões variadas sobre a administração do Londrina Norte Shopping, sobre os problemas enfrentados e sobre a qualidade do serviço, é fundamental combinar o método quantitativo ao qualitativo.

Godoy também concorda que “[...] hoje em dia, a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes” (2013, p. 21). Marconi e Lakatos (2008) explicam que o método qualitativo não permite uma estrutura rígida, como problemas e hipóteses.

Novelli (2014) apresenta, como possibilidades para realização da pesquisa de opinião a entrevista ou a aplicação de questionário. Para elaboração do instrumento de pesquisa, a autora explica que é necessário reunir o máximo de informações possíveis sobre o tema, como outras pesquisas realizadas anteriormente sobre o mesmo tema.

No caso de ausência dessas informações, é possível realizar grupos focais que precedam a aplicação de questionários, pois apresentam muitas visões diferentes sobre um mesmo tema, com uma abordagem qualitativa. “Essa prática é particularmente recomendada para a elaboração das questões que integrarão o instrumento de pesquisa” (NOVELLI, 2014, p. 168).

Nesse contexto, a entrevista em profundidade se torna uma técnica privilegiada pois permite ao entrevistador ter flexibilidade, espontaneidade e interação com o entrevistado. Gil (2008, p. 109) comenta que as entrevistas são “uma forma de interação social” que possibilita o levantamento de dados em profundidade sobre as relações sociais e o comportamento humano.

Duarte (2014) explica que a entrevista em profundidade busca a informação na experiência subjetiva do entrevistado, que depois deve ser interpretada pelo pesquisador e apresentada. Define que a entrevista é uma

Técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não quantificação ou representação estatística (DUARTE, 2014, p. 62).

O autor também esclarece que, sendo uma técnica qualitativa, a entrevista não pretende descobrir quantas pessoas estão satisfeitas ou insatisfeitas com a direção de uma empresa, mas por quais motivos, como acontece a relação etc., a fim de elaborar um diagnóstico sobre a situação atual.

Richardson (1999) apresenta três tipos de entrevista. A dirigida se constitui de questões pré-elaboradas e ordenadas, o que facilita a condução da entrevista sem imprevistos e garante, ao entrevistado, mais liberdade para as respostas do que o questionário. A guiada, mais aberta que a anterior, é orientada por uma guia de temas que direciona as questões, que são elaboradas no momento da entrevista. Portanto, são estipulados tópicos para a entrevista. Por fim, a entrevista não diretiva, que não possui um roteiro prévio e permite ao entrevistador e ao entrevistado conversarem livremente sobre o tema. O papel do pesquisador, nesse caso, é estimular o participante durante a entrevista.

Duarte (2014) propõe uma classificação semelhante, nomeando os tipos de entrevista como aberta, a mais livre e exploratória, que permite a conversa entre pesquisador e entrevistado sem questões ou tópicos; a semi-aberta, que parte de questões básicas e se desenvolve de acordo com as informações levantadas na entrevista; e a fechada, realizada a partir de um questionário estruturado, que permite

comparação posterior das respostas. O autor explica que “As pesquisas de opinião são um exemplo típico. Exigem distanciamento do entrevistador, que cumpre a função de obter respostas para as questões propostas, sem discussão sobre elas” (DUARTE, 2014, p. 67).

3. 1 Pesquisa NPS

O método de pesquisa NPS ou Net Promoter Score foi desenvolvido pelo especialista em fidelização de clientes Fred Reichheld e tem como principal objetivo medir o grau de satisfação de um público de uma determinada empresa.

Essa pesquisa se baseia em uma única pergunta na qual ele chama de “pergunta definitiva” que questiona os pesquisados “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo?”.

Com base nas respostas os clientes são classificados de três formas (promotores, neutros e detratores). Os promotores (notas 09 a 10) são clientes leais, oferecem feedbacks e estão contentes com os serviços, produtos, atendimento prestado pela empresa.

Os Neutros (notas 07 e 08) são aqueles clientes que compram somente os produtos e serviços realmente necessários. Não são leais, são indiferentes e podem migrar para o concorrente a qualquer momento.

Os Detratores (notas de 0 a 06) são aqueles clientes que criticam a empresa em público e não pretendem voltar a fazer negócio com a empresa.

O método é simples e rápido de ser aplicado, pode ser feito pessoalmente, via telefone, e-mail e qualquer empresa pode realizá-lo independente do seu segmento ou porte.

O resultado é calculado pela equação Promotores – Detratores. O índice define a qualidade dos relacionamentos de uma empresa com seus clientes e suas perspectivas futuras.

O autor ainda sugere que o cliente justifique sua nota, o porquê daquela nota sobre a indicação, dessa maneira, é possível identificar os pontos positivos e críticos da experiência do cliente.

Essa metodologia precisa ser constante para acompanhar a evolução do relacionamento da empresa com seu público de interesse. O ciclo deve ser composto

por aplicar, mensurar, aprender, evoluir, entregar resultado para o cliente e então aplicar novamente, mensurar novamente e assim sucessivamente.

Dessa forma a empresa precisa usar as informações coletadas na pesquisa de forma estratégica para melhorar o relacionamento com os clientes, proporcionar experiências positivas e torná-los mais que clientes parceiros.

No Shopping esse método de pesquisa pode ser aplicado com os dois grupos de clientes: lojistas e consumidores finais. O Londrina Norte Shopping já aplica essa metodologia com seus dois principais grupos de interesse, mas para esse trabalho vamos nos restringir a pesquisa realizada junto aos lojistas.

A metodologia é aplicada desde 2013, uma vez por semestre, como pode ser percebido pela figura 8. Nas duas primeiras avaliações (2013) o Shopping ficou acima da média BRMalls (comparação com os outros Shoppings da Cia) com 13% e 17%, em 2014 as duas avaliações foram desastrosas com índice negativo, -19% e -12% respectivamente. Os resultados de 2014 foram preocupantes, as principais queixas eram em relação ao marketing (vendas, fluxo de pessoas, ações e eventos) e a administração.

Algumas medidas foram tomadas com a intensão de melhorar o índice e recuperar a confiança e credibilidade dos lojistas:

- Viabilizar a campanha de Estacionamento Gratuito de segunda a quinta com o objetivo de gerar vendas e fluxo – início em jan/2015;
- Projeto de Apadrinhamento, cada lojista possui um ponto focal dentro da administração para auxiliar em problemas diversos – início em out/2014;
- Priorizar o atendimento ao lojista (atender mesmo sem ter marcado horário, retornar as ligações, responder e-mails no mesmo dia);
- Projeto Inova Shopping, selecionar os lojistas mais críticos e disponibilizar capacitação do SEBRAE (workshops e consultorias).

Na última avaliação em maio de 2015 o resultado foi surpreendente, superando as expectativas o Shopping atingiu um índice de promotores de 35% vs. 22% média BRMalls. Um crescimento de 47 pontos percentuais de uma avaliação para outra. Dessa forma, fica explícito a importância de ouvir o lojista e pensar em estratégias para criar relacionamento.

Evolução NPS

SHOPPING: BRMALLS,Lo Restaurar

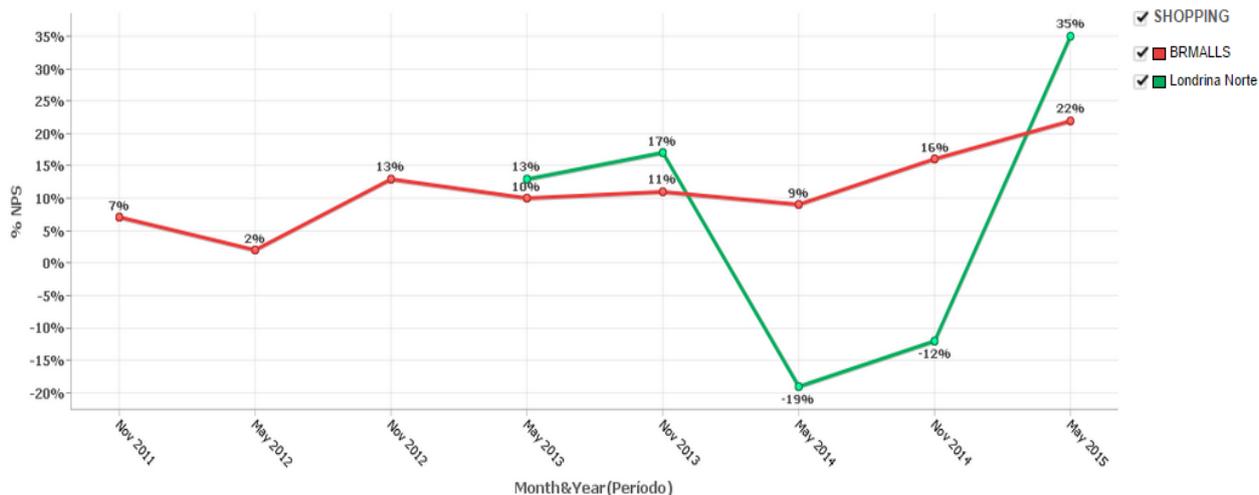


Figura 8 – Evolução NPS
 Fonte: Londrina Norte Shopping

Análise Comparativa

Período: May 2015 SHOPPING: BRMALLS,Lo Restaurar

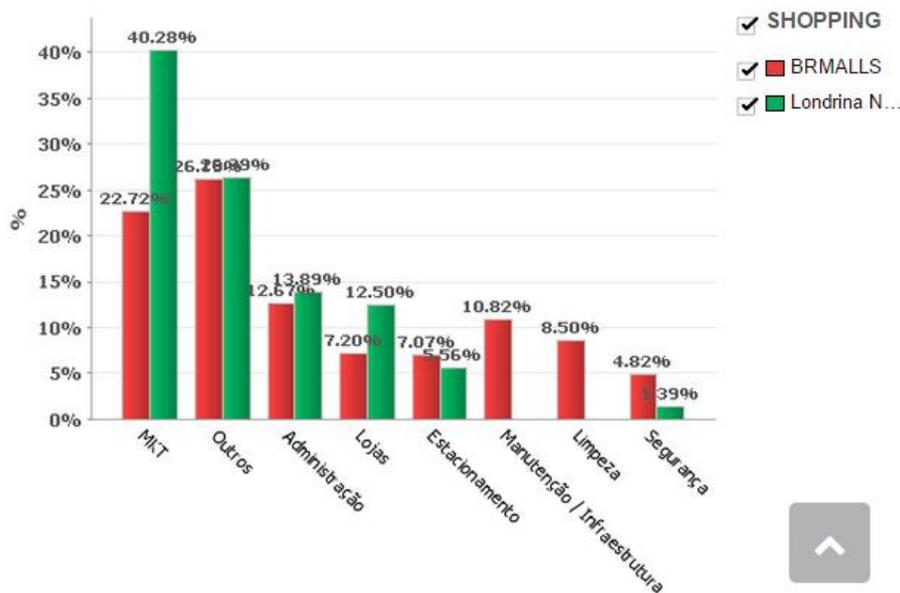


Figura 9 – Reclamações por segmento
 Fonte: Londrina Norte Shopping

Na Figura 9 é possível ver a última pesquisa aberta, ou seja, com a representatividade de cada segmento nas reclamações dos lojistas. O marketing e a

administração ainda são destaques negativos ficando bem acima da média BRMalls. As maiores queixas referente a administração são em relação ao relacionamento, dificuldade de negociação e atendimento com 30% cada e 10% em relação a alto custo de aluguel e condomínio.

No ranking da Cia o Londrina Norte Shopping atualmente está em 9º lugar de 44 Shoppings, os primeiros lugares estão com os Shoppings Recife e Amazonas ambos com 65%, 30 pontos acima do Londrina Norte Shopping, portanto fica evidente que há uma lacuna grande a ser explorada para melhorar o relacionamento entre lojistas e administração.

3. 2 Pesquisa NVS

As pesquisas de satisfação de clientes devem atender as demandas da empresa e ao mesmo tempo trabalhar os indicadores de desempenho como o NPS e o NVS.

Esse trabalho então propõe uma nova pesquisa a ser realizada duas vezes ao ano intercalando com a NPS, buscando levantar as informações com o lojista para conhece-los melhor e propor soluções para a manutenção do relacionamento com esse público.

Seguindo a mesma linha da pesquisa NPS temos também a NVS (Net Value Score), criada 1998 pela especialista em pesquisa B2B internacional. Traduzindo o Índice de Valor Líquido (NVS), conforme definição da própria B2B é uma métrica que fornece a visão do mercado sobre o valor percebido oferecido por cada empresa o fornecimento de um mercado.

O NVS nasceu a partir da criação da Value Equivalence Line (VEL), uma linha de indicação da relação custo-benefício das empresas em relação a outras empresas do mesmo ramo, mas foi necessário uma métrica que traduzisse essa relação em valor real, para que as empresas pudessem mensurar, identificar e criar soluções para a melhoria, dado isso, surgiu o NVS.

Para medir o Net Value Score, é necessário fazer ao cliente, uma pergunta simples: “Como você classificaria a EMPRESA X sobre o valor total que a empresa oferece, em comparação ao valor total oferecido por outros fornecedores de produtos / serviços similares?”

- () **Significativamente melhor**
- () **Um pouco melhor**
- () **Nem melhor, nem pior**
- () **Um pouco pior**
- () **Significativamente pior**

O método é fácil e rápido de ser aplicado, o ideal é que este formulário seja entregue para no mínimo 30 clientes, tornando-se assim, mais fiel ao valor real. Para calcular o valor líquido total da empresa sobre outras empresas, você deve:

- Dobrar a porcentagem de quem respondeu “Significamente melhor”;
- Dobrar a porcentagem de quem respondeu “Significamente pior”;
- Somar o resultado do item “1” ao percentual do “Um pouco melhor”;
- Somar o resultado do item “2” ao percentual do “Um pouco pior”;
- Subtrair o valor total negativo (detratores) pelo valor total positivo (promotores).



Figura 10 – cálculo NVS
Fonte: (layout e tradução) próprio autor

O NVS varia de -200 a 200. Excelentes empresas se encaixam na faixa acima de 60. Entre 40 e 60 a pontuação é boa, já abaixo de 40, significa que a sua empresa é indiferente ao valor da marca e requer atenção urgente.

O NVS é uma métrica muito usada em mercado B2B, visto que, nesse mercado a troca de clientes é menos frequente por isso mesmo manter um relacionamento mais estreito é fundamental. A métrica pode auxiliar em muito a sua empresa a se destacar

no mercado que está inserido, ganhar valor de marca e conseqüentemente, aumentar a taxa de lucro.

Esse método fornece insights sobre as melhorias que podem ser realizadas. Resultados típicos do NVS incluem a necessidade de comunicar melhor determinados benefícios para segmentos específicos; para se destacar ainda mais dos concorrentes; e a necessidade de ajustar os preços para que esses estejam mais em sintonia com os benefícios oferecidos.

Uma empresa com uma pontuação de Valor Líquido que é significativamente maior do que os outros com os quais concorre será aquela que goza de uma quota de mercado crescente.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A metodologia NVS foi aplicada nos dias 3, 4 e 5 de agosto com 30 lojistas do Londrina Norte Shopping que também possuem lojas em outros Shoppings da cidade. Foram 2 rodadas, a primeira questionando “Como você classificaria o Londrina Norte Shopping sobre o **valor total** que a empresa oferece, em comparação ao valor total oferecido por outros shoppings?”, aplicando o cálculo o resultado foi de 76, o que é considerado excelente.

VALOR TOTAL	Número de Resposta	% Resposta	Cálculo do Valor Resultado Líquido
Significativamente melhor	6	20%	40
Um pouco melhor	13	43%	43
Nem melhor, nem pior	8	27%	0
Um pouco pior	2	7%	7
Significativamente pior	0	0%	0
TOTAL	30	100%	83 - 7
Valor resultado líquido = 76			

Figura 11 – Resultado NVS Londrina Norte Shopping
Fonte: próprio autor

A segunda pergunta foi em relação especificamente o relacionamento entre administração e lojistas: “Como você classificaria o Londrina Norte Shopping sobre o **relacionamento administração – lojistas** que a empresa oferece, em comparação ao valor oferecido por outros shoppings?”, aplicando o cálculo o resultado foi de 67, o que é considerado excelente.

RELACIONAMENTO	Número de Resposta	% Resposta	Cálculo do Valor Resultado Líquido
Significativamente melhor	6	20%	40
Um pouco melhor	13	43%	43
Nem melhor, nem pior	7	23%	0
Um pouco pior	3	10%	-10
Significativamente pior	1	3%	-6
TOTAL	30	100%	83 - 16
Valor resultado líquido = 67			

Figura 12 – Resultado NVS Relacionamento - Londrina Norte Shopping
Fonte: próprio autor

Quando perguntado aos lojistas o que eles acreditam que a administração possa fazer para melhorar o relacionamento com os lojistas, 47% afirmaram não ter nenhuma consideração por acreditar que o relacionamento já é satisfatório. Porém os outros 53% possuem alguma reclamação e/ou sugestão:

- Responder os e-mails com mais rapidez;
- Mandar sempre e-mails por ser mais seguro e eficaz, e responder aos mesmos com mais rapidez;
- Manter contato constante com o lojista ou proprietário;
- Falta uma melhor comunicação entre administração e lojista;
- Falta campanhas de incentivo para as lojas;
- Pouca comunicação entre padrinho e loja, não há um empenho por parte dos mesmos.
- Receber um e-mail informando nome e contatos dos responsáveis de cada setor na administração, para facilitar a comunicação.
- Ser menos criteriosos na parte de divulgação das promoções da loja (facilitar a divulgação).

- Deveria ter reuniões mensais com os lojistas, para falar sobre a evolução do andamento do shopping, falar sobre os eventos, e proporcionar essas reuniões em horários adequados;
- Atender as ligações quando necessário. Sempre que ligo ou preciso (estão em reunião ou ficam de retornar, e normalmente espero o dia todo);
- Melhorar o relacionamento na parte financeira, parte de boletos, o canal de atendimento Backoffice, demora para responder, o pessoal da administração fica de dar um retorno das ligações e não ligam novamente.
- Sempre ter alguém no SAC (não ficar nos eventos ou fraldário);
- Mandar sempre circular com data e informação correta;
- Melhorar o lançamento de vendas pelo site, porque é muito problemático;
- Acha importante fazer mais reuniões.
- Contato direto com a loja, mais visitas, saber mais nossas opiniões para que assim haja uma melhora nas comunicações e resultado nas vendas;
- Resolver os problemas também por e-mail;
- Dar mais atenção para os lojistas, interagir mais nas lojas e nos quiosques;
- Promover mais reuniões para melhorar e discutir formas de atrair mais clientes para o shopping.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Em relação a pesquisa aplicada, um resultado acima de 60 pontos já é considerado excelente, porém se a pontuação máxima chega a 200 o Londrina Norte Shopping ainda está muito aquém do seu potencial.

Quando questionados, os lojistas comparam o Shopping como melhor que os demais na percepção “valor total”, ficando com 76 pontos, quando questionados sobre o “relacionamento administração – lojistas” o resultado caiu significativamente chegando a 67 pontos. Dado isso, propomos um plano de ação para estreitar o relacionamento com os lojistas do Shopping.

- Café da Manhã com os lojistas – separar as lojas por segmento e todo mês convidar os lojistas de um segmento específico para um café da manhã na presença dos gerentes de todas as áreas e do superintendente;
- Projeto Padrinhos – projeto já existente no qual cada lojista possui um colaborador da administração como “padrinho”, que deve ajudá-lo em caso de necessidade.
- ✓ Estabelecer metas para os colaboradores da administração, metas atreladas a uma bonificação ao final do semestre:
 - Pelo menos 1 visita presencial ao lojista por mês;
 - Criar um Manual de Procedimentos contendo o organograma da administração, as responsabilidades de cada setor e contatos dos colaboradores da área;
 - Prestigiar as ações diferenciadas dos lojistas (coquetel, liquidação, promoção);
 - Envio de e-mail parabenizando o lojista pelas ações realizadas da loja;
 - Entregar um cupcake e ir até a loja para parabenizar o gerente pelo seu aniversário;
 - Entregar Welcome Kit sempre que houver a troca de gerente da loja;
 - Aniversário da Loja – entregar um quadro agradecendo a parceria e confiança do lojista no shopping. Comemoração de “3 anos”, já que o Shopping faz aniversário em novembro;
 - Cartão de visita - todos os padrinhos possuem cartão de visitas para entregar nas lojas “afilhadas”;
 - Incentivar o uso do *Whats app* por parte dos lojistas, mais um canal de comunicação ágil.
 - O padrinho deve levar todos os afilhados nas reuniões (café da manhã por segmentos ou reuniões específicas de liquidação, eleição da associação dos lojistas e etc);
- Alinhar prazos – não prometer para o lojista o que não pode ser cumprido;
- Facilitar algumas condições para os lojistas:
 - ✓ Uma vez por semestre disponibilizar o auditório gratuitamente para os lojistas;
 - ✓ Uma vez por semestre disponibilizar uma folheteria na cancela em dia de semana para gerar experimentação e agradar os lojistas;
- Programas de Incentivo aos Lojistas – atualmente fazemos promoções para os lojistas quando há promoções no Shopping (Dia das Mães e Natal). Proposta:

em 2016 além das promoções, serão 5 liquidações no ano, dado isso, poderia ser expandido prêmios aos lojistas também nas liquidações. Prêmio: kit de mídia para ajudar alavancar as vendas;

- Projeto Inova Shopping – projeto já existente no qual são selecionados 10 lojistas críticos para fazer acompanhamento do SEBRAE. Proposta: aumentar o número de vagas para 25 lojistas em 2016;
- Em junho implantamos um ponto de ônibus dentro do Shopping. Proposta: Construção de um terminal de ônibus dentro do shopping, facilitando o acesso dos clientes e lojistas e aumentando a segurança dos mesmos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que a presente pesquisa alcançou, em parte, o seu propósito de compreender mais detalhadamente como os lojistas do Londrina Norte Shopping percebem o relacionamento entre administração e lojistas.

Apesar dos resultados terem sido positivos, ainda há muito o que se fazer para o Londrina Norte satisfazer as necessidades dos lojistas e se tornar referência em relacionamento com esse público que influencia diretamente o sucesso do empreendimento. Sem lojistas não há Shopping.

Todo Shopping passa por um período de maturação que varia de um a três anos, ou seja, se encaixa no momento que o Londrina Norte Shopping enfrenta, agora mais do que nunca é necessário contar com a parceria do lojista para que o Shopping se consolide como pólo de compras, serviços, lazer e entretenimento.

Para criar e manter um relacionamento com esse público é preciso que eles confiem na organização, então a partir dos resultados obtidos propomos um plano de ação com o intuito de fidelizar os lojistas. Será necessário realizar um trabalho efetivo dos colaboradores da administração tendo em vista eliminar a distância entre as expectativas dos lojistas e o que o Shopping oferece.

Aqueles lojistas satisfeitos e leais são capazes de promover os negócios de uma forma natural e viral, trazendo novos clientes através de uma forte recomendação. Um lojista promotor abre portas para outros investidores, já um lojista

detrator fala mal da organização não só para possíveis investidores como para os próprios clientes finais.

REFERÊNCIAS

ABRASCE, Associação Brasileira de Shopping Centers. Disponível em: <www.portaldoshopping.com.br>. Acesso em: 25 jun. 2015.

AJZENTAL, Alberto. **Uma história do pensamento em Marketing**. 2008. Tese (doutorado) – Escola de Administração de Empresas da FGV, São Paulo, 2008.

AMA. Definição de marketing. Disponível em: <<https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

BALAÇO, Rafael; LOPES, Marcus [Org]. **Marketing em Shopping Centers**. Organização Abrasce – Associação Brasileira de Shopping Centers. São Paulo: Editora Casa Nova, 2012.

BERRY, L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. **Journal of Relationship Marketing**, v.1, n. 1, p. 59-77.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, Maria E. B. Grupo focal. In: DUARTE, J., BARROS, A (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 180-192.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J., BARROS, A (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 61-82.

DUARTE, T. (2014) Disponível em: <<http://satisfacaodeclientes.com/net-value-score/>> Acesso em 03 ago. 2015.

FONTOURA, M. Plano de marketing: tipos de pesquisa. In: BALAÇO, Rafael; LOPES, Marcus; Abrasce – Associação Brasileira Shopping Centers. [Org]. **Marketing em Shopping Centers**. São Paulo: Editora Casa Nova, 2012, p. 50-56.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Ariana Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa_qualitativa_godoy2.pdf>.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Futura, 1999.

GRASSIOTTO, Maria Luiza Fava. **A dinâmica do processo evolutivo dos centros comerciais aspectos do planejamento físico**. São Paulo, 2005.

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

HUMAI, G. Desempenho da Indústria. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/site/monitoramento/desempenho-da-industria>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

IBOPE INTELIGÊNCIA. Pesquisa interna: Londrina Norte Shopping, jan. 2015.

_____. Pesquisa no mercado: Catuaí Shopping Londrina e Londrina Norte Shopping, jan. 2015.

JEREISSATI FILHO, C.; PERES, J. I. História do Marketing. In: BALAÇO, Rafael; LOPES, Marcus; Abrasce – Associação Brasileira Shopping Centers. [Org]. **Marketing em Shopping Centers**. São Paulo: Editora Casa Nova, 2012, p. 13-21.

KOTLER, P., KELLER, H., SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing**. 9. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

LAS CASAS, Alexandre. L. Marketing: uma introdução. In: _____ **Marketing**: Conceitos, Exercícios e Casos. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

_____. **Marketing de serviços**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCKENNA, Regis. Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NET VALUE SCOR. Disponível em: <<http://netvaluescore.com>> Acessado em 03 de agosto de 2015.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamento, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

NOVELLI, Ana L. Pesquisa de Opinião. In: DUARTE, J., BARROS, A (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 164-179.

PAOLI, M. F. Plano de Marketing. In: BALAÇO, Rafael; LOPES, Marcus; Abrasce – Associação Brasileira Shopping Centers. [Org]. **Marketing em Shopping Centers**. São Paulo: Editora Casa Nova, 2012, p. 35-42.

PEPPERS AND ROGERS GROUP. **Marketing 1to1**. CRM Series. São Paulo, 2010.

RABELLO, M. V. Comunicação: público externo. In: BALAÇO, Rafael; LOPES, Marcus; Abrasce – Associação Brasileira Shopping Centers. [Org]. **Marketing em Shopping Centers**. São Paulo: Editora Casa Nova, 2012, p. 67-71.

REICHHELD, Fred. **A pergunta definitiva 2.0**. Ed. Elsevier Campus, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, A. CHRISTENSEN, C. **Marketing**: Teoria e prática no Brasil. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAIANI, E. Público interno: relacionamento com os lojistas. In: BALAÇO, Rafael; LOPES, Marcus; Abrasce – Associação Brasileira Shopping Centers. [Org]. **Marketing em Shopping Centers**. São Paulo: Editora Casa Nova, 2012, p. 169-196.

SANTOS, T., LIMA, M. V. V., BRUNETTA, D. F., FRABRIS, C., SELEME, A. O desenvolvimento do Marketing: uma perspectiva histórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, jan/mar 2009.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**: after marketing. São Paulo: Atlas, 1993.

APÊNDICE

Como você avaliaria o Londrina Norte Shopping em comparação com o **relacionamento “shopping – lojista”** oferecido por outros shoppings?

Significativamente melhor

Um pouco melhor

Nem melhor, nem pior

Um pouco pior

Significativamente pior

Como você classificaria o Londrina Norte Shopping sobre o **valor total** que a empresa oferece, em comparação ao valor total oferecido por outros shoppings?

Significativamente melhor

Um pouco melhor

Nem melhor, nem pior

Um pouco pior

Significativamente pior

Porque? Opinião qualitativa

O que você acredita que a administração possa fazer para melhorar a comunicação com os lojistas (sugestões)?
