

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

WELLINGTON LUIZ DE LIMA DUARTE

**A DIFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NO POSICIONAMENTO DE
MARKETING DE SHOPPING CENTERS**

CURITIBA

2017

WELLINGTON LUIZ DE LIMA DUARTE

**A DIFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA NO POSICIONAMENTO DE
MARKETING DE SHOPPING CENTERS**

Artigo apresentado como conclusão parcial à conclusão do Curso de MBA em Marketing, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dra. Danielle Mantovani

CURITIBA

2017

Posicionamento De Marketing: A Diferenciação Como Estratégia No Posicionamento De Marketing De Shopping Centers

Wellington Luiz de Lima Duarte

RESUMO

O presente trabalho foi realizado com o objetivo de levantar os diferenciais utilizados no processo de posicionamento de marketing dos principais shopping centers da cidade de Curitiba, como forma de adquirir vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Por meio de uma pesquisa exploratória com abordagem de múltiplos casos, foram realizadas entrevistas em sete estabelecimentos. Os responsáveis de marketing por cada shopping foram os entrevistados devido a sua visão estratégica da atuação do empreendimento. Cada empresa relatou os métodos utilizados habitualmente e comparou sua postura com a supostamente adotada pela concorrência, buscando enfatizar os aspectos julgados como diferenciais competitivos. O tratamento dos dados foi de caráter qualitativo, por meio de uma análise de conteúdo. Com base nos diferenciais declarados, foi possível identificar a imagem que, atualmente, tais complexos comerciais consideram ter perante o mercado efetivo e/ou potencial, como também a imagem futura pretendida. Foi apresentada uma visão geral dos procedimentos adotados no processo de posicionamento e o papel estratégico da diferenciação neste contexto.

Palavras-chave: diferenciação, posicionamento de marketing, shopping center.

1 INTRODUÇÃO

O cenário global atual socioeconômico e as constantes mudanças ambientais estão produzindo profundas alterações no comportamento do mercado. Por um lado, estas transformações estão aumentando o grau de incerteza nas decisões no âmbito empresarial, obrigando estas corporações a se preocuparem e procurarem por uma orientação estratégica na gestão de seus negócios. Por outro lado, o processo de decisão de compra do cliente acabou tornando-se mais racional e exigente em relação aos benefícios esperados dos produtos e serviços adquiridos, aumentando sua demanda por novos produtos e serviços voltados para a sua necessidade.

A diferenciação é considerada por muitos autores a abordagem mais compatível com a modernidade para a definição de um posicionamento estratégico

de marketing. Este processo está sendo utilizado cada vez mais pelas empresas nos dias de hoje, pois proporciona uma melhor maneira de identificar oportunidades de mercado e ajustar os seus compostos de marketing a cada *target*, focando para melhor atender à demanda, dentro de uma abordagem direcionada.

O segmento de shopping centers tem-se desenvolvido e aprimorado, tanto pela profissionalização das empresas que os administram e pessoas que atuam direta ou indiretamente devido à globalização, quanto pela própria pressão do mercado, por meio de clientes mais exigentes e mais opções de compras.

Segundo dados da Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce), a indústria de Shopping Centers representa 2,57% do PIB, o que reflete no número de empregos no setor. Somente na região Centro-Oeste foram registrados 100 mil novos postos de trabalho, crescimento de 5,1% em relação a 2015. No total, os shopping centers brasileiros empregam diretamente 1.016.428 pessoas.

Em 2016, foram inaugurados 20 empreendimentos, 3,7% a mais do que no ano anterior. No total, são 558 shoppings em operação no Brasil e a expectativa é que, até o final de 2017, o país conte com mais 30 novos malls. A área bruta locável (ABL) alcançou os 15,2 milhões de metros quadrados dedicados às lojas e serviços. O número de lojas também cresceu e somam 99.990 unidades.

Por concentrar 54% do total de shopping centers, a região Sudeste foi a que mais faturou em 2016, com R\$91,9 bilhões. Já a região do país que mais cresceu foi o Sul. Juntos, os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná viram as vendas aumentarem 5,84% e possuem 93 empreendimentos. “É inegável o potencial econômico do Sul e Sudeste, porém as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste chamam atenção em outros aspectos, como a oferta de empregos e a possibilidade de expansão dos shoppings”, comenta o presidente da Abrasce.

Diante destas considerações, o segmento de shopping centers e os diversos segmentos de mercados envolvidos nesta atividade comercial se apresentam como grandes e promissores setores econômicos para os próximos anos. Com base nessa perspectiva, é necessário definir que tipo de produtos e serviços que podem ser oferecidos ao consumidor, dentro de um contexto competitivo, considerando as outras variáveis que intervêm no composto de marketing de shopping centers.

Estabelecendo como premissa que o mercado brasileiro está inserido neste ambiente mutante, apresentando, por sua vez, características próprias e diferentes das de qualquer outro país, surge, então, o interesse pelo estudo da diferenciação como estratégia de posicionamento de marketing no contexto dos shopping centers, com enfoque específico na cidade de Curitiba.

O presente estudo foi moldado pelo seguinte problema de pesquisa: tendo em vista a acirrada concorrência no setor de shopping centers, existe aplicação de estratégias de diferenciação, para efeito de vantagem competitiva, por parte dos empreendimentos da cidade de Curitiba? Em caso afirmativo, quais os principais diferenciais empregados no processo de posicionamento de marketing?

Nesse sentido, o estudo tem por objetivo geral investigar a prática das estratégias de posicionamento de marketing dos shopping centers da cidade de Curitiba, e o tratamento dado à diferenciação como parte deste processo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para a compreensão e o desenvolvimento deste estudo, serão abordados os conceitos de diferenciação, posicionamento de marketing e estratégias de posicionamento.

2.1 DIFERENCIAÇÃO

À medida que as empresas passaram a prestar maior atenção aos clientes, começaram a considerar a ideia de que oferecer produtos com preços baixos já não era a melhor maneira de concorrer no mercado e atrair novos clientes. Em função disso, difundiu-se a possibilidade da estratégia de diferenciação. Sob a ótica da diferenciação, a empresa procura ser única em seu setor ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos seus clientes.

Para Kotler (2000: 309), “a diferenciação é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes”. Os fatores fundamentais que devem nortear a criação desta diferenciação residem no fato de que ela deve ser um valor para o cliente e, ao mesmo tempo, deve-se empregar uma aptidão da empresa que seja difícil para a concorrência copiar.

A diferenciação estaria relacionada àquele conjunto de elementos significativos e valorados que permitem distinguir a oferta da empresa das ofertas de seus concorrentes. Toledo & Hemzo (1991: 8) concluíram que uma oferta diferenciada refere-se “(...) ao estabelecimento de um pacote de benefícios ou valores expressos por produto, preço, distribuição e por todo o mix de capacidades e serviços de suporte da empresa”. Os referidos autores ainda acrescentaram que “a diferenciação é sempre possível, estando limitada apenas à capacidade da empresa em usar sua competência única como ferramenta para a solução de problemas do consumidor”.

Kotler & Keller (2006: 312-315) apresentaram cinco dimensões de diferenciação, nas quais uma oferta de mercado pode ser diferente das demais: diferenciação baseada no produto, no serviço, nos funcionários, no canal e na imagem. No Quadro 1, abaixo, encontram-se relacionadas as variáveis que podem diferenciar no mercado-alvo a oferta de uma empresa a partir das cinco dimensões já mencionadas.

QUADRO 1: VARIÁVEIS DE DIFERENCIAÇÃO

Produto	Serviços	Funcionários	Canal	Imagem
Forma:	Facilidade de pedido	Competência	Cobertura	Símbolos
Características	Entrega	Cortesia	Especialidade	Mídia
Desempenho	Instalação	Credibilidade	Desempenho	Atmosfera
Conformidade	Treinamento do cliente	Confiabilidade		Eventos
Durabilidade	Consultoria	Capacidade de		
Confiabilidade	ao cliente	resposta		
Facilidade de reparo	Manutenção e reparo	Comunicação		
Estilo	Serviços diversos			
Design				

FONTE: KOTLER (2006).

Com outra abordagem, Hooley, Saunders & Piercy (2001) fizeram algumas considerações sobre formas de diferenciação, também chamadas determinadores de exclusividade, relacionando-as ao mix de marketing.

Com relação à diferenciação do produto, Hooley, Saunders & Piercy (2001: 285) afirmaram que se busca aumentar o valor do produto ou serviço oferecido ao cliente; assim mesmo, Levitt (apud HOOLEY, SAUNDERS & PIERCY, 2001) sugeriu que a diferenciação é possível em pelo menos quatro níveis: produto genérico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial.

Diferenciar o produto central ou genérico refere-se às formas diferentes de se satisfazer uma mesma necessidade ou desejo básico. Geralmente, essa

diferenciação é criada por uma mudança profunda de tecnologia e da aplicação da inovação. Contudo, além do produto genérico, há a expectativa dos clientes em relação a algo que lhes possa ser oferecido a mais pelo produto esperado.

A diferenciação de um produto ampliado ou aumentado pode ser mais focalizada nos clientes, oferecendo características adicionais que tenham valor para os mesmos. Ou seja, são oferecidas características extras que vão além daquilo que o cliente espera; portanto, Hooley, Saunders & Piercy (2001) consideraram que esse valor extra serve para fazer diferenciação entre os concorrentes. No entanto, esses autores salientaram que, ao longo do tempo, esses meios de diferenciação vão sendo copiados, tornando-se comuns, e chegam a ser simplesmente parte do produto esperado. E, finalmente, o produto potencial que é descrito como a soma de todas as características e benefícios oferecidos.

Entretanto, os mesmos Hooley, Saunders & Piercy (2001) ressaltaram que, na medida em que os métodos de controle, garantia e gerenciamento da qualidade tornam-se amplamente entendidos e adotados, a entrega de um produto com desempenho, conformidade e confiabilidade não será mais suficiente; considera-se que, no futuro, haverá maior ênfase no produto aumentado e potencial como meio de agregar valor e seduzir o cliente.

A diferenciação pelo preço pode ser aplicada quando a empresa desfruta uma vantagem de custos, ou onde existam barreiras contra empresas concorrentes com uma estrutura de custo mais baixa, concorrendo a um preço menor. De acordo com Hooley, Saunders & Piercy (2001: 290), “preços mais altos geralmente só são possíveis quando o produto ou serviço apresenta vantagens efetivas ou percebidas para o cliente e, portanto, são frequentemente usados em conjunto com um produto diferenciado e para reforçá-lo”. Entretanto, quando existem poucas razões de diferenciação, a concorrência de preços torna-se mais forte e as vantagens de custos passam a ter uma importância maior.

A diferenciação de promoção envolve o uso de várias ferramentas da promoção. Hooley, Saunders & Piercy (2001: 291) sugeriram o uso de um mix de comunicação mais amplo, utilizando propaganda, relações públicas, mala direta, vendas pessoais; assim mesmo, promoções de intensidade variada (comunicações pesadas durante o lançamento de produtos) ou de conteúdo diferente (mensagem

de propaganda nitidamente diferente); assim, esses autores afirmam que: “(...) o uso de uma mensagem diferente dentro da propaganda normal através de mídia também pode gerar um efeito de diferenciação”. Quando todos os anunciantes buscam essencialmente o mesmo mercado, com a mesma mensagem, torna-se necessária uma alteração inovadora.

2.2 O POSICIONAMENTO DE MARKETING

Para DiMingo (1988), o processo de posicionamento de marketing resulta da ação conjunta de dois processos: o processo de posicionamento de mercado e o processo de posicionamento psicológico, ambos agindo de forma integrada para se atingir um objetivo de marketing comum.

De acordo com este autor, o posicionamento de mercado é um processo dinâmico, que envolve as seguintes atividades: a identificação das variáveis de segmentação e segmentação de mercado, o desenvolvimento de perfis dos segmentos resultantes, avaliação da atratividade de cada segmento e a seleção do(s) segmento(s) de mercado. Tendo sido selecionado(s) o(s) segmento-alvo(s) com base na sua atratividade, a empresa procura criar diferenciais competitivos para atender adequadamente a tal(is) segmento(s) selecionados.

Toledo & Hemzo (1991: 9) consideraram que o posicionamento psicológico:

Consiste no desenvolvimento de uma identidade corporativa ou de produto distinta, baseada fortemente em fatores de posicionamento de mercado e direcionada para o uso de instrumentos de comunicação, visando a predispor favoravelmente o consumidor à decisão de compra desejada pela empresa.

Estes autores acrescentaram, ainda, que o papel do posicionamento psicológico é modificar as atitudes e o comportamento do consumidor, tentando criar interesse suficiente para encorajar uma compra, a experimentação do produto e a comprovação das vantagens anunciadas.

O posicionamento psicológico, conforme Kotler & Keller (2006:305), “é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo”. Ainda de acordo com os autores Kotler & Keller (2006), o objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores com a finalidade de maximizar a vantagem potencial da empresa. Envolve as seguintes atividades: a

identificação dos conceitos de posicionamento possíveis para cada mercado-alvo e seleção, desenvolvimento e comunicação dos conceitos de posicionamento escolhidos.

O posicionamento envolve um conjunto de ações com vistas a induzir o público-alvo a perceber e a enaltecer o valor, em termos relativos, de uma dada marca ou produto (SARQUIS & IKEDA, 2007). O resultado final do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposta de valor localizada no mercado, isto é, uma razão convincente para que o mercado-alvo compre o produto oferecido.

2.2.1. Estratégias de posicionamento

A identificação de segmentos-alvos, a avaliação desses segmentos segundo sua atratividade e a identificação das capacidades competitivas da empresa conduzem-na a uma oferta diferenciada, ou seja, permitem que a empresa ofereça para o mercado-alvo um produto ou marca que se distingue dos demais concorrentes em termos de características e/ou custos. Kotler (2000: 323) e Lovelock & Wright (2003:191) apresentaram seis alternativas ou “estratégias de posicionamento do produto” no seu segmento de mercado: posicionamento por atributo: ocorre quando uma empresa estabelece seu posicionamento com base na performance do produto em alguns atributos específicos, tangíveis ou abstratos; posicionamento por benefícios: apresenta não apenas os resultados de desempenho do produto em certos atributos, mas também os benefícios que eles apresentam; aqui, o produto é posicionado como líder em determinado benefício; posicionamento por uso/aplicação: apresenta o produto como mais apropriado para ser usado ou aplicado em uma situação específica; posicionamento por usuário: associa o produto a uma determinada categoria de usuário, com base em características como estilo de vida, traços de personalidade, história de vida etc.; posicionamento por concorrente: compara, de forma implícita ou explícita, o produto ou marca com um concorrente, buscando facilitar a compreensão do posicionamento ou situar-se como uma alternativa melhor que a do concorrente; posicionamento por categoria de produto: ranqueia o produto como líder em determinada categoria; é mais usado quando se trata de novos produtos, pois permite enfatizar as diferenças de características entre ele e os demais existentes no mercado.

3 METODOLOGIA

Não foram identificados estudos equivalentes sobre o tema deste trabalho que permitissem a formulação direta de hipóteses. Além disso, considerando-se a natureza do problema e os objetivos desta investigação, decidiu-se realizar uma pesquisa exploratória com abordagem de múltiplos casos.

Embora a amplitude deste tipo de pesquisa seja pequena, a profundidade é grande, ou seja, ocorre a centralização em menos casos ou características, mas cada alvo do estudo tem os detalhes analisados.

Desta maneira, na seleção dos casos para o estudo, escolheram-se os principais shopping centers localizados na cidade de Curitiba com características diferenciadas para se enriquecer a profundidade na fase da análise dos resultados.

Foram seguidos todos os passos inerentes ao método do estudo de caso: agendamento das entrevistas, levantamento de dados secundários sobre os shoppings.

Para a coleta dos dados, foi feito um levantamento de informação em fontes primárias, utilizando-se como técnica de abordagem a entrevista semiestruturada individual, por meio de um roteiro com questões diretas, dentro de uma relação de temas preestabelecidos. O caráter semiestruturado implica combinar certa padronização das questões abertas com liberdade para que o entrevistador explore aspectos específicos em profundidade e faça questões oportunas que se mostrem necessárias no decorrer da entrevista. Foram entrevistados os responsáveis pelas atividades de marketing, com visão estratégica da atuação do shopping.

A análise dos dados teve um caráter primordialmente qualitativo. Nesse sentido, foi feita uma análise de conteúdo, procurando descrever e interpretar os dados coletados à luz dos referenciais teóricos de estratégias de diferenciação, posicionamento de marketing e estratégias de posicionamento, assim como também foi levado em conta o contexto organizacional das empresas pesquisadas. Além disso, o acesso a documentos das empresas proporcionou uma complementação de informações na fase de comparação das respostas.

4 RESULTADOS

Abaixo, estão apresentados os resultados obtidos com a realização da pesquisa de campo. É importante salientar que, por ser uma pesquisa exploratória com base em estudos de casos, não são geradas conclusões que possam ser extrapoladas para o universo dos shopping centers de Curitiba. As considerações finais devem ser compreendidas no contexto amostral estudado.

Os sete shopping centers selecionados levam em consideração o tamanho do potencial comercial do estabelecimento, mensurado pelo ABL (Área Bruta Locável) que, nada mais é que a somatória da área de todos os pontos comerciais do empreendimento, a quantidade total de lojas e, além disso, também foi considerado o tempo de mercado de cada um, conforme quadro abaixo:

QUADRO 2: DADOS DA AMOSTRA COLETADA

Shopping	ABL (em mil m ²)			Total de lojas			Tempo de mercado (em anos)		
	<15	15-20	>20	<150	151-200	<200	<5	5-10	<10
A cry	X			X					X
B cur			X		X				X
C est			X		X				X
D mue			X			X			X
E pall			X			X		X	
F pkb			X			X			X
G pat			X	X			X		

FONTE: O autor (2017)

Levando em consideração que todos estes shoppings são concorrentes em menor ou maior grau, abaixo serão relacionados os aspectos que diferenciam cada estabelecimento e também quais os concorrentes mais diretos listados por cada.

4.1 DIFERENCIAIS DE MIX DE LOJAS

Um dos principais atrativos de um shopping é a quantidade e renome das marcas lá presentes. Sendo assim, este acaba sendo um dos mais importantes

diferenciais em que cada empreendimento será classificado, conforme os depoimentos coletados.

O Shopping A considera seu *mix* deficitário em relação aos demais concorrentes. Julga ter um rol de lojas qualificado, porém limitado tanto na quantidade quanto em relação as opções de marcas que detém, pois não engloba todas as categorias. Informou que está apostando em lojas de serviço e gastronomia como estratégias para a diferenciação ao longo dos próximos anos. Considera seus principais concorrentes o Shopping B, F e G e avalia que está abaixo neste quesito que o F, G e que está nivelado com o B.

Já o Shopping B, avalia que a qualidade e quantidade de suas marcas é equilibrada e com enfoque no público da região primária (até 1km do raio do shopping), oferecendo boas opções de moda, serviços e gastronomia. Considera que ultrapassa neste aspecto os concorrentes A e C e fica aquém dos estabelecimentos D e F.

Para a gestora de marketing do Shopping C, existe diversidade de lojas, porém alguns segmentos precisam ter mais opções, apenas em lazer e gastronomia ela considera como setores bem abastecidos do empreendimento. Se considera deficitário em relação aos demais concorrentes neste requisito.

O Shopping D avalia seu rol de lojas como completo de “A-Z”, ou seja, marcas referências em seus segmentos e com diversas opções dentre de cada nicho. Avalia a forte presença de lojas âncoras e presença de marcas mais elitizadas quanto as mais populares como um dos seus atrativos em relação aos concorrentes, superior aos Shoppings A, B e equivalente aos E e F.

No Shopping E este requisito é fortemente citado pela gerência, pois dado o tamanho do empreendimento, existem muitas opções de cada segmento, dando assim mais opções de compra aos clientes, algo que, avalia a gerente, apenas o Shopping D e F conseguem fazer.

O Shopping F, por sua vez, também considera neste aspecto uma de suas principais fortalezas, pois possui as principais marcas de cada segmento e sempre está trazendo marcas inéditas para a cidade, lojas encontradas apenas lá. Avalia

como principais concorrentes deste requisito os shoppings E, F e G, se avaliando superior aos demais não citados.

O Shopping G considera este item um dos seus diferenciais, pois conseguiu inaugurar lojas inéditas e de renome internacional, marcas muitas vezes inaugurando sua primeira unidade do sul do país no empreendimento. A gestora avalia que além dos esforços comerciais para a vinda dessas lojas “transformacionais”, existe ainda uma preocupação frequente em manter outras lojas mais acessíveis e que deem mais opções de compras aos consumidores. Avalia o Shopping F como seu principal rival neste aspecto e se considera muito superior ao seu principal concorrente, o Shopping A.

4.2 DIFERENCIAIS GEOGRÁFICOS

Neste quesito é considerada a localização dos empreendimentos, fator de suma importância no processo de escolha do consumidor. É aqui que os requisitos começam a se sobrepor, pois os consumidores começam a avaliar mais de um critério na escolha do seu destino de compras. A seguir, a auto avaliação de cada centro de compras estudado:

O Shopping A avalia esse item como sua principal fortaleza e, conseqüentemente, seu principal diferencial frente aos concorrentes. Possui proximidade com os shoppings B, C e G, mas ainda assim avalia seu ponto como o melhor localizado, tendo mais assertividade e maior penetração primária com seu público-alvo.

No Shopping B a localização também é avaliada como um dos destaques do empreendimento, mas juntamente com seu rol diversificado de lojas consegue se destacar e conquistar clientes dos shoppings A, B e G, que são os mais próximos geograficamente.

O Shopping C considera sua localização primordial para a manutenção de seu público-alvo e definição de seu posicionamento. Está meio a grande circulação de transeuntes como também próximo a grandes terminais de transporte público, gerando mais fluxo em seus corredores do que nos concorrentes mais próximos A, B e D.

Para o Shopping D sua localização o diferencia bastante dos demais players, pois é o único centro de compras de boa parte dos bairros vizinhos. Leva em conta o shopping C como concorrente, mas entende que sua interferência é pequena.

O Shopping E, assim como o D, avalia que consegue captar grande parte de seus clientes por ser o único em sua zona primária, atendendo a vários bairros com grande volume de moradores com exclusividade. Não relacionou nenhum concorrente direto neste requisito.

Já o Shopping F está em uma região mais afastada da cidade que, embora tenha se expandido desde a sua inauguração, ainda assim possui pouco acesso de transporte público e fica afastada da região central da cidade. Apesar de estar em um bairro com afinidade com seu público-alvo, é um estabelecimento quase que majoritariamente acessado de carro. Considera que fica aquém nestes requisitos para os Shoppings D e G.

Considera a sua zona primária altamente e alinhada com seu público-alvo, o Shopping G avalia que sua localização o torna uma opção mais viável que o Shopping F e D, brigando com muita proximidade com o Shopping A.

4.3 DIFERENCIAIS DE AÇÕES E EVENTOS DE MARKETING

Agora serão consideradas as ações e eventos realizados pelos empreendimentos e o quanto cada um avalia que este item o torna o destino do cliente em detrimento de outras opções.

O Shopping A avalia que este item não possui destaque na conversão dos clientes e que está aquém dos demais players em relação as ações que executa, as realizadas para também participar do calendário promocional da cidade e estar na mídia sendo comparado aos concorrentes. Considera o Shopping G e F como principais concorrentes neste aspecto.

Para o Shopping B, os investimentos visam a comercialização de novas operações para atrair mais clientes. Possui pouco espaço físico para relação de campanhas e suas ações promocionais são feitas visando a participação e não o destaque entre os outros players. Avalia como concorrentes mais similares os shoppings D e F.

O Shopping C entende esse quesito como um dos seus pilares para atração e conversão de clientes, apostando muito em eventos para o público infantil e enfoque no preenchimento anual com ações voltadas a este alvo. Com isso, a verba promocional acaba sendo comprometida e realiza promoções apenas nas datas mais relevantes do varejo (Natal e Dia das Mães). Avalia como principais concorrentes o shopping D, E e F.

No Shopping D, a gerência informa a preocupação do estabelecimento em equilibrar as campanhas promocionais, sempre com prêmios atrativos, como também recheia o calendário com eventos infantis de grande porte e eventos voltados ao relacionamento e reforço da marca. Avalia como seus principais rivais o shopping E, F e G, neste item avaliativo.

Assim como o Shopping D, o E também investe no equilíbrio das ações que realiza, com participação em todas as datas promocionais, mas principalmente a forte presença na realização das ações direcionadas ao público infantil. Compreende que concorre diretamente com os shoppings C, D e F.

No Shopping F, assim como o observado nos anteriores, há um grande equilíbrio entre eventos e ações promocionais. Sempre busca trazer ações inéditas e grandiosas nos dois segmentos, cita seu destaque na agressividade dos prêmios sorteados em suas promoções como um atrativo em relação aos shoppings D, E e G.

O Shopping G destaca que se preocupa em estar sempre presente nas datas promocionais, mas que seu foco são ações que transformam as experiências já vividas pelos clientes curitibanos, sempre surpreendendo e inovando. Avalia ter um diferencial frente aos shoppings A, D e F. Também cita que nos últimos anos começou a investir em eventos para as crianças como um dos meios para atrair novos nichos.

QUADRO 3: ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO IDENTIFICADAS NOS SHOPPINGS PESQUISADOS

Shopping	Estratégia de posicionamento	Descrição
A	Posicionamento por categoria de produto	“Ser referência em gastronomia e serviços para a região”.

B	Posicionamento por categoria de produto	“Oferecer diversidade de serviços, alimentação e lojas para o público do entorno”.
C	Posicionamento por usuário	“Ser reconhecido como lugar para reunir a família com opções de compras e lazer”.
D	Posicionamento por benefícios	“Oferecer ao público um centro completa de compras e entretenimento, com tradição e qualidade”.
E	Posicionamento por benefícios	“Ser o centro de compras destino da família, com as melhores lojas.”
F	Posicionamento por benefícios	“Shopping completo e com as mais diversificadas lojas.”
G	Posicionamento por usuário	“Referência nas tendências de moda, gastronomia e lazer para o público A.”

FONTE: O autor (2017)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou a abordagem da diferenciação como estratégia de posicionamento de marketing, aplicado em shopping centers da cidade de Curitiba.

A pesquisa extraiu depoimentos espontâneos junto aos gestores dos sete shoppings objetos deste estudo, por meio de uma pesquisa exploratório com múltiplos casos.

Foram relacionados três fatores dentre os mais importantes no processo de escolha de um shopping center para o consumo e cada empreendimento descreveu seus procedimentos e os comparou com os da concorrência. Através disso, foi possível reconhecer os pontos comuns e os mais divergentes nas declarações dos shoppings pesquisados.

Em função das declarações, foi possível identificar a imagem que cada player têm de si e de seus concorrentes. Apesar das limitações metodológicas inerentes em pesquisas exploratórias, este estudo forneceu alguns resultados interessantes

que permitem uma reflexão sobre a prática da diferenciação para a definição de um posicionamento estratégico de marketing.

REFERÊNCIAS

ABRASCE. Abrasce. **Dados do setor**. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br/>>. Acesso em: 24 ago.2017.

DIMINGO, Edward. **The fine art of positioning**. The Journal of Business Strategy, v. 9, n. 2, p. 34-39, Boston, March/April, 1988.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A. & PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. & KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, Christopher & WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SARQUIS, Aléssio B. & IKEDA, Ana A. **A prática de posicionamento de marca em agências de comunicação**. Revista de Negócios, v. 12, n. 4, p. 55-70, Blumenau, outubro/dezembro, 2007.

TOLEDO, Geraldo Luciano. & HEMZO, Miguel Angelo. **O processo de posicionamento e o marketing estratégico**. In: XV ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Anais... Belo Horizonte: Anpad, 1991.