

**GONÇALO VANDERLEY DE JESUS TOMASONI SIQUEIRA DOS SANTOS**

**INTERPRETAÇÃO DAS POSSIBILIDADES DE *MARKETING* NAS  
MICROEMPRESAS SITUADAS EM SHOPPING CENTERS**

**Monografia apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Especialista em  
*Marketing* Empresarial em curso de Pós-  
Graduação em *Marketing* Empresarial, Setor de  
Ciências Aplicadas da Universidade Federal do  
Paraná.**

**Orientador: Pedro Steiner**

**CURITIBA  
2004**

## SUMÁRIO

RESUMO .....	iii
1 INTRODUÇÃO .....	1
2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE <i>MARKETING</i> DAS MICROEMPRESAS INSERIDAS EM SHOPPING CENTERS .....	3
3 A TENDÊNCIA À CONCENTRAÇÃO DO COMÉRCIO: O SIGNIFICADO DOS <i>SHOPPING CENTERS</i> .....	7
3.1 AS CONDIÇÕES SOCIOECONÔMICAS DA CRIAÇÃO DOS <i>SHOPPING</i> <i>CENTERS</i> NO BRASIL .....	7
3.2 O GERENCIAMENTO CIENTÍFICO DO SHOPPING CENTER.....	10
3.3 O <i>MARKETING</i> : UMA ANÁLISE DE SEUS FUNDAMENTOS.....	13
3.3.1 Fundamentos Teóricos do <i>Marketing</i> .....	13
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	30
5 RESULTADOS DA PESQUISA.....	36
6 CONCLUSÃO .....	40
REFERÊNCIAS.....	42

## RESUMO

O trabalho teve por objetivo compreender a lógica do empreendimento *shopping center* e identificar vantagens e desvantagens da escolha desse ambiente para a instalação de microempresas visto que a tendência moderna é concentrar cada vez mais os espaços para o comércio varejista. A pesquisa buscou conhecer estratégias de *marketing* que possam auxiliar ao microempresário a enfrentar a concorrência e otimizar seu desempenho adaptando-se às características próprias desse setor, e para isso baseou-se no referencial teórico reunido para fundamentar a coleta de dados e sua interpretação. Apurou-se que a microempresa tem dificuldade para aplicar individualmente estratégias de *marketing*, uma vez que está submetida a um contrato com o empreendedor do *shopping center*, cujas regras limitam iniciativas competitivas dos lojistas, visando a maximização do lucro do empreendimento. A escolha do *shopping* para a instalação de lojas refere-se principalmente às vantagens como comodidade, segurança, arquitetura e por ser esses pontos de vendas cada vez mais procurados pelos consumidores. As pessoas procuram esse ambiente devido a concentração de grande número de empresas oferecendo produtos similares e com níveis de qualidade semelhantes, preços pouco diferenciados. Os empresários precisam encontrar formas para superarem a ingerência da administração central do shopping e formar um composto de *marketing* que propicie condições de aumentar a sua visibilidade para os consumidores, por meio de um SIM, melhorando dessa forma o relacionamento com o cliente identificando suas necessidades e interesses, mesmo diante das limitações impostas pelo contrato, otimizando as vantagens e superando as desvantagens como forma de garantir sua participação, aumentar sua competitividade e seus lucros. Para tanto, o microempresário precisa utilizar eficazmente seus conhecimentos de *marketing*, administração e gerenciamento de sua empresa, por meio de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, como forma para alcançar os objetivos e metas propostos. Concluiu-se que a maior parte das microempresas são precocemente extintas por não conseguirem utilizar eficientemente seus recursos e por desconhecerem o uso de estratégias de *marketing*. O uso de um sistema de informação de *marketing* (SIM) torna-se um instrumento importante para esse tipo de empresa, visto que propicia condições para se promover um controle rigoroso de todos os seus procedimentos.

## 1 INTRODUÇÃO

Na escolha do local de compras há uma série de alternativas à disposição do consumidor. A tendência mais atual é a de ir ao *shopping center*, local esse que reúne uma grande quantidade de lojas, com pouca diferenciação entre si e entre a linha de produtos ofertadas. Normalmente as pessoas vão ao *shopping center* por este oferecer maior conforto e comodidade ao concentrar uma variedade de estabelecimentos que oferecem acesso à quase todos os bens que se deseja e, por ser um centro de descontração para a comunidade, pois a meta do estabelecimento é atrair mais pessoas.

Há uma tendência a tornar quase indistintas as lojas no interior do *shopping*, o que tem reflexos sobre a microempresa, que não tendo suficientes recursos para aplicar adequadamente as técnicas de *marketing* para promover uma certa diferenciação que atraia o consumidor, na competição por clientes, que se torna cada vez mais intensa à medida que há outras alternativas de lojas. Algumas empresas tentam conquistar a lealdade dos consumidores utilizando recursos como o banco de dados para manter um contato mais íntimo com seus clientes, apelando para os seus motivos sociais, por meio de comunicação como *e-mail*, *folders*, mala direta e outros.

Quando há uma variedade de lojas competindo pelo mesmo consumidor, como ocorre no *shopping center*, como escolher entre uma ou outra? É preciso que a loja tenha uma personalidade definida, oferecendo um diferencial que pode ser a melhor localização, a adequação das mercadorias e a qualidade da equipe de vendas. Contudo, o microempresário que atua em *shopping centers* tem poucas possibilidades de promover essa diferenciação, quer por amarras em contrato de locação, quer por ter menor disponibilidade de recursos para buscar o apoio de profissionais de *marketing*. É reconhecido que, cada vez mais, as pessoas são influenciadas pelo ambiente da loja, e muitas vezes, a decisão de compra é tomada no seu interior. A avaliação da loja e dos produtos que comercializa depende do desempenho observado pelo consumidor e do ambiente, de sua sofisticação, da personalidade da marca, do conhecimento da equipe de vendas, do relacionamento entre vendedor e cliente.

Este trabalho enfoca alguns aspectos do *marketing* de microempresas instaladas em *shopping centers*, área importante na economia do país, por ser um dos setores com maior crescimento. A economia moderna valoriza o setor uma vez que a cada ano cresce sua importância na elevação do nível de empregos e renda.

O objetivo do trabalho é analisar como a microempresa pode competir em igualdade de condições no *shopping center* com as grandes lojas, âncoras, e com as demais lojas, empregando estratégias de *marketing* próprias dentro do pouco espaço que a administração lhe confere para tomar decisões individuais.

Utilizou-se para o trabalho uma revisão da literatura sobre o assunto, tratada em quatro capítulos.

No primeiro capítulo foi realizada uma análise das estratégias de *marketing* das microempresas inseridas em *shopping centers*, enfocando as vantagens e desvantagens de escolher essa opção para a conquista de consumidores e a busca por mais competitividade e lucro. A microempresa por suas características próprias tem dificuldade para empregar as estratégias de *marketing* por não poder contratar um profissional especializado para planejar e implementar estratégias adequadas.

O capítulo dois trata das condições socioeconômicas da criação dos *shopping centers* no Brasil, enfocando o crescimento anual do número de empreendimentos em virtude de estratégias de concentração do comércio. Foi realizado um histórico do surgimento desse tipo de empreendimento, analisado as vantagens e desvantagens da sua instalação, devido aspectos como arquitetura, localização, e significado como incentivo ao consumo; e, uma análise dos fundamentos teóricos do *marketing* que possibilitam entender sua importância para o microempresário.

O terceiro capítulo trata da análise e interpretação dos dados documentais e bibliográficos obtidos na pesquisa, relacionando-os aos objetivos, problemática e hipótese da pesquisa.

No quarto capítulo analisa-se os resultados alcançados na pesquisa, constatando-se a dificuldade do microempresário em adotar estratégias de *marketing* próprio devido às amarras em contrato com o empreendedor que visa o seu lucro próprio em primeiro lugar. A falta de conhecimento de estratégias de *marketing* leva muitas microempresas a deixar o mercado prematuramente, por estarem predispostas ao fracasso.

## 2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE *MARKETING* DAS MICROEMPRESAS INSERIDAS EM SHOPPING CENTERS

O presente estudo foi desenvolvido no primeiro trimestre do ano 2004. A pesquisa se processou no âmbito da literatura contemporânea na área econômica, tendo como tema **A análise das estratégias de *marketing* das microempresas inseridas em *shopping centers*.**

Tendo como contexto a atual conjuntura econômica que impõe a este segmento do mercado desafios para a implementação de meios para otimizar a competitividade.

Uma análise da situação em que se encontram os mercados internos e principalmente as microempresas domésticas, demonstra a necessidade de se empenhar esforços eficazes à compreensão das dificuldades da microempresa para tornar-se competitiva, firmar sua participação no mercado consumidor.

Esta pesquisa está relacionada à busca de soluções e propostas de novos conhecimentos que venham a contribuir para as demandas e desafios que se avolumam à medida em que se acirram as exigências do mercado.

Nota-se que, nesta perspectiva de otimizar a posição da microempresa no mercado, uma proposta viável é a concentração em *shopping centers*.

Essa tendência vem crescendo no Brasil desde os anos 80, que é a criação dos espaços comerciais caracterizados pelo agrupamento de diversos pontos de vendas de bens e serviços em *shopping centers*, representa uma alternativa concreta e promissora.

Nestes centros comerciais tem-se constituídas vantagens e desvantagens, do ponto de vista da oferta e da procura e de sua estreita relação com a conquista de consumidores, uma vez que nestes locais tem-se uma semelhança entre os produtos comercializados.

Ou seja, a vantagem de se ter otimizado o fluxo de consumidores esbarra na desvantagem da concorrência, já que há uma mesma característica do ponto de vista dos produtos comercializados, da forma, das estratégias.

Isto quer dizer que a conquista dos consumidores dependerá diretamente da capacidade do empreendedor em adotar a melhor política de *marketing*, da qual

resulte a otimização do gerenciamento e, conseqüentemente, da competitividade e lucro.

Ocorre, no entanto, que, via de regra, a microempresa, por suas próprias características econômico-financeiras e de perfil do empreendedor, não detém conhecimento sobre as estratégias de *marketing* e nem capacidade financeira para contratação de profissional especializado para assessorar a implementação de estratégias adequadas.

Nesse sentido, o presente estudo se justifica na medida em que busca contribuir com a sistematização de conhecimentos, mediante pesquisa científica, que poderão subsidiar essas organizações na adoção da estratégia mais adequada.

A relevância desse estudo também se insere no processo de formação profissional, uma vez que, ao desenvolver a pesquisa, dá-se o subsídio da teoria apreendida no processo de formação à prática, a partir da pesquisa da realidade operacionalizada pela microempresa no mercado, resultando em conhecimentos concretos, o que possibilita uma formação profissional mais próxima da realidade da microempresa.

Da mesma maneira em que se tem uma verdadeira onda de incentivo ao desenvolvimento das microempresas domésticas, tem-se, também, uma significativa invasão de grandes corporações, a facilitação de importações, sendo que nos *shoppings* concorrem, lado a lado, grandes organizações e microempresas.

Diante desse quadro é que se frutificou a realização deste trabalho cuja problemática foi sistematizada na seguinte delimitação: "Quais as possibilidades do *marketing* para a otimização da competitividade em microempresas instaladas em *shopping centers*?"

A hipótese levantada como forma de resolver esta questão é a de que a melhor estratégia de *marketing* para microempresas instaladas em *shopping center* está no conhecimento do consumidor para a conquista de sua fidelidade, uma vez que a concorrência nos *shopping* se caracteriza pela dificuldade em diferenciar os produtos e pela facilidade com que a concorrência imita as inovações neste mercado.

A partir dessas formulações, buscou-se na bibliografia recente os elementos teóricos capazes de permitir a comprovação da hipótese e, por fim, o alcance dos objetivos a que se propôs este estudo.

Nessa perspectiva, efetuou-se a composição do quadro referencial teórico que fundamentou as análises.

Vista aqui como uma fatia do mercado que apresenta uma instabilidade, uma vez que a realidade da microempresa a coloca em uma situação de crescimento em número de novos empreendimentos e em desaparecimentos, em função da forte competitividade, este tipo de empresa parece haver encontrado nas organizações comerciais em *shopping centers* uma forma de atrair o público consumidor para espaços restritos, nos quais a oferta de bens e serviços variados estimula o consumo.

A análise de como se promove a implementação desses espaços comerciais permitiu constatar a situação das microempresas aí instaladas.

Ficou explícito que as microempresas se deparam com sérias dificuldades no que se refere à diferenciação dos produtos comercializados e à competitividade das grandes organizações tidas como âncoras.

Tais situações impostas às microempresas deixaram clara a necessidade de se implementar estratégias que otimizem a participação neste mercado, de maneira que não exija grandes investimentos, tendo em vista as limitações econômico-financeiras desses estabelecimentos. Daí a necessidade de se promover um estudo mais aprofundado sobre a teoria de *marketing* e suas possíveis aplicações no âmbito da microempresa.

De acordo com o objetivo geral já explicitado e os objetivos específicos que foram estabelecidos a partir desse, que assim foram sistematizados:

- compreender o momento histórico em que se deu o surgimento do *shopping center* agrupando o comércio varejista como um reflexo da tendência mundial em agrupar-se mercados regionais, empresas e corporações, numa perspectiva de globalidade;
- compreender a lógica do empreendedor do *shopping center*;
- caracterizar a microempresa;
- identificar as vantagens e desvantagens da microempresa pertencente ao comércio varejista de vendas de bens e serviços inseridas em *shopping centers*;



- conhecer as estratégias de *marketing* dessas organizações necessárias à otimização da microempresa sob o ponto de vista da competitividade, do gerenciamento, da participação e acumulação.

Com base nestes objetivos é que se definiu pela metodologia de pesquisa, que se baseou na pesquisa bibliográfica e documental, sob a perspectiva da pesquisa qualitativa, de maneira que o método de análise de dados constitui-se na análise de conteúdos, sendo que esse quadro referencial metodológico permite a interpretação dos dados coletados à luz da teoria.

A consolidação desse estudo finalmente permitiu alcançar a solução da problemática da pesquisa, conforme se descreve nas análises conclusivas, às quais segue-se a conclusão.

### 3 A TENDÊNCIA À CONCENTRAÇÃO DO COMÉRCIO: O SIGNIFICADO DOS SHOPPING CENTERS

#### 3.1 AS CONDIÇÕES SOCIOECONÔMICAS DA CRIAÇÃO DOS SHOPPING CENTERS NO BRASIL

Os *shopping centers* surgiram nos EUA no pós-guerra e estão hoje disseminados por todos os grandes centros urbanos do Brasil.

Conforme SANTOS JÚNIOR (1992), seu surgimento, em 1966, deu-se em São Paulo, e somente no período seguinte é que se deu nova instalação desse tipo de empreendimento, sendo que dois *shoppings* foram instalados, um no Distrito Federal e outro no Paraná.

Mais tarde, entre 1975 e 1979, foram inaugurados mais 4 *shopping centers*, 2 em São Paulo, um em Minas Gerais e outro na Bahia.

É na década de 80, porém, que se difundiu essa forma de organização comercial, se alastrando novos implementos em todo o território nacional.

Ressalta PINTAUDI (1992) que esse fenômeno só chegou ao Rio de Janeiro tardiamente, quando em São Paulo e no Paraná já se triplicavam esses empreendimentos.

Segundo define a autora (1992, p. 15):

*Shopping center* significa um empreendimento imobiliário de iniciativa privada que reúne, em um ou mais edifícios contíguos, lojas alugadas para comércio varejista ou serviços. Distinguem-se umas das outras não somente pelo tipo de mercadoria que vendem (o *tenant mix* planejado pela empresa prevê a presença de várias lojas do mesmo ramo para permitir a compra por comparação), como também por sua natureza distinta (lojas-âncora e lojas de comércio especializado e serviços que podem ou não pertencer a redes).

Nesses empreendimentos a estrutura e o funcionamento, via de regra, são atividades desenvolvidas por um setor administrativo que contrata seu funcionamento.

A autora revela os critérios adotados para a instalação desse implementos do ponto de vista da arquitetura, localização e significado desses critérios para o incentivo ao consumo.

Na verdade, na crítica do urbanista Milton SANTOS (1987) pode-se deter uma visão de como, do ponto de vista do comércio, os *shopping centers* representam hoje um fenômeno cuja tendência é expandir-se cada vez mais.

Segundo SANTOS (1987, p. 34), "Uma sociedade tornada competitiva pelos valores que erigiu como dogmas, o consumo é o verdadeiro ópio, cujos templos modernos são os *shopping centers* e os supermercados, aliás, construídos à feição das catedrais. O poder de consumo é contagiante, e sua capacidade de alienação é tão forte que sua exclusão atribui a condição de alienador. Daí a sua força e o seu papel perversamente motor na sociedade atual".

Ressalvado o fato do autor desconsiderar em sua crítica o papel social que desempenham esses empreendimentos, que abrem espaço para a microempresa e, conseqüentemente, novas oportunidades de mercado de trabalho, sua visão de *shopping center* demonstra o significado desses empreendimentos do ponto de vista do espaço do mercado por eles ocupados.

Verdadeiramente, são catedrais de consumo estrategicamente construídas para esse fim.

Conforme descreve MODIANO (1995), os *shopping centers* são instalações que concentram oportunidades de oferta desenvolvendo toda uma estratégia para estimular o consumo.

Nesse espaço concentrado dividem o mercado empresas de grande capital e pequenas e microempresas, uma associação nada fortuita, uma vez que as grandes empresas precisam expandir sua acumulação, enquanto que as pequenas e microempresas precisam garantir sua participação no mercado.

Explica PINTAUDI (1992) que os *shopping centers* se mostraram empreendimentos atrativos, no momento mesmo de sua expansão, sendo que em 1988, quando todo o comércio varejista registrava queda em suas vendas, os *shopping centers* apresentavam aumento de cerca de 20% em relação ao período anterior, mostrando já nesta época que a expansão desses empreendimentos assumia um caráter irreversível do processo.

Segundo descreve MODIANO (1995), as primeiras iniciativas relativas a construção de *shopping centers* se deu nos Estados Unidos do pós-guerra.

Adaptados à realidade brasileira, os *shopping centers* revelam traços originais de sua concepção inicial no que se refere ao formato das construções, ou

seja, uma concepção arquitetônica com características de caixas fechadas, o que impede e o consumidor de se distrair com o mundo exterior, ou que seja atraído por qualquer outro fator externo.

A comodidade deve ser um compromisso já desde a concepção do prédio, de maneira que deve ser ofertado amplo estacionamento condizente com o porte do *shopping center*.

As lojas, por sua vez, detêm o compromisso com a qualidade de suas estratégias de comercialização, que englobam todo um composto de *marketing*, de maneira que o *shopping center*, como um todo, se torne atraente em todos os sentidos.

Vale ressaltar que estes empreendimentos são concebidos para atender aos públicos com mais variadas rendas. Isso significa que o empreendedor, ao criar um novo *shopping center*, estuda a localização mais propícia para atingir o mercado alvo.

Nesta perspectiva fica explícita a vantagem dos lojistas no que se refere ao pressuposto da predisposição de se atingir com maior ênfase o mercado consumidor que, neste caso, terá o apelo de frequentar o *shopping*.

A concentração do comércio nestes estabelecimentos impõe ao pequeno comércio local uma desigualdade em termos de competitividade, residindo aí uma das inúmeras vantagens do *shopping center*.

Como descreve PINTAUDI (1992, p. 32): "Por outro lado, a instalação dos *shopping centers* promove impactos nas cidades, não só no aspecto territorial, como também no social, através do consumo. Acrescente-se a isso a inexistência de leis que amparem pequenos comerciantes e que, portanto, estão à mercê de enfrentar, de uma hora para outra, não apenas capitais de grandezas diferentes, mas concorrentes com grande poder de atração sobre o mercado consumidor".

Isso porque os *shopping centers* independem das tradições comerciais dos locais nos quais se instalam, uma vez que criam o ambiente inteiro.

Como descreve GAETA (1995, p. 46): "A transformação qualitativa havida no capitalismo brasileiro, e ligada à proeminência dos bens de produção e concentração dos recursos financeiros (bancos), foi capaz de criar, pela sua dinâmica própria, produtos novos mais eficientes no processo de acumulação de capital e que penetraram em todas as áreas: no urbano, no comércio, no lazer, como é o caso do produto '*shopping center*'".

### 3.2 O GERENCIAMENTO CIENTÍFICO DO *SHOPPING CENTER*

As lojas inseridas nos *shopping centers* têm uma subordinação à administração central, cujas determinações vêm sistematizadas e contratadas a partir da instalação da loja no *shopping center*.

Isso significa que as linhas gerais de instalação passam pelo crivo das exigências gerenciais do *shopping center* como um todo, e representam uma organização estritamente controlada sobre os lojistas.

Conforme descreve GAETA (1995), a locação de lojas nos *shopping centers* são regidas por um contrato de locação e pelo regimento interno.

Isso quer dizer que, pelo contrato, fica estipulado um preço mínimo referente ao metro quadrado da área locada. Esse preço é fixado a um indexador e um preço variável paralelo, cujo vínculo está ligado a um percentual sobre o faturamento bruto do lojista.

Fica estipulada a vinculação desse dois preços, de formas que das duas modalidades prevalece o que for mais elevado.

Conforme as considerações jurídicas de Rubens REQUIÃO (citado por GAETA, 1995) o controle total sobre o lojista fica assegurado pelos vínculos legais da locação e seus regulamentos complementares.

Segundo esse jurista, todos os aspectos relacionados à utilização das lojas, à construção do imóvel e sua destinação, modificações do projeto, projetos e obras, utilização das salas comerciais, as áreas de circulação e uso comum e dos serviços, o aluguel, a fiscalização do aluguel apurado com base nas vendas brutas, os encargos, as despesas decorrentes da locação, a garantia das exigências dos poderes públicos, a cessão, a sublocação ou empréstimo, o regulamento interno, a associação dos lojistas, a instalação da loja, os letreiros, a decoração, a contratação de serviço para execução de projetos de instalação, entre outros aspectos, tudo é estrategicamente controlado pela administração central do *shopping center*.

Além desses compromissos com a administração central, o lojista instalado no *shopping* se obriga a participar da associação dos lojistas própria do *shopping center*, cuja finalidade é a de criar e gerir um fundo de promoções coletivas destinadas à propaganda e promoções. Esse fundo é mantido com a contribuição obrigatória dos associados.

Há, ainda, a proibição de interromper arbitrariamente o funcionamento da loja. As vitrines e letreiros também devem permanecer iluminados, conforme determinação do regimento interno.

Todos os lojistas são responsáveis pelas obrigações e ônus referente às áreas comuns, sua manutenção, suas aparelhagens, etc.

Nota-se nestes aspectos que os *shopping centers* são dotados de um gerenciamento científico, formado por um composto de *marketing* cuja operacionalização se consolida no âmbito das lojas que o compõe, ou seja, o *tenant mix* que se constitui da escolha dos tipos de lojas a ser instaladas no *shopping*, bem como sua distribuição, seu interior, sua forma, tamanho de acordo com o ramo comercial, visará as necessidades dos principais parceiros comerciais formados por cadeias de lojas e pontas de lança de indústrias de roupas, etc.

Segundo GAETA (1995), esse gerenciamento científico detém um compromisso com a fidelidade ao empreendimento inicial que concebeu o *shopping center*.

É também responsável pela indução do fluxo de compra, estabelecendo a localização das lojas âncoras, evitando pontos mortos em termos de circulação. Neste aspecto, da organização espacial, itens como praça de alimentação e áreas de lazer representam importantes fatores, uma vez que sua finalidade é gerar lucro para o *shopping center*.

É finalidade, ainda, da administração central, o controle da concorrência interna entre os lojistas, de maneira que a concorrência fique atenuada, pois a finalidade é possibilitar o aumento das vendas dos lojistas como um todo, garantindo a otimização dos rendimentos para o empreendedor do *shopping center*.

Como fica descrito por GAETA (1995, p. 53), "Essa estrutura administrativa mantém um padrão de funcionamento e imagem definidos pelo empreendedor, é normalmente exercida por empresas especializadas. (...) estrutura-se para atender a necessidades específicas (financeira, de operações, de promoção, de publicidade), de forma também a desmontá-las, remontá-las e introduzir novidades que assegurem o crescimento dos rendimentos".

Diante desse quadro, percebe-se que as microempresas do comércio varejista instaladas nos *shopping centers*, se de um lado parecem atreladas às determinações e encargos instituídos pela instalação no *shopping center*, por outro

lado têm a seu favor uma revolução em termos da concepção dessas pequenas lojas cujas diretrizes centrais e o caráter corporativo da concepção empresarial lhes permitem um lastro gerencial que as coloca no mercado já com uma larga margem de competitividade em relação ao comércio local de rua ou de outras áreas comerciais.

Como se percebeu, a própria arquitetura é feita como parte da indução à compra. Na verdade, a concepção dos *shopping centers* já pressupõe que estes serão responsáveis pela criação e reprodução, conforme os padrões dados pela produção, uma ideologia de consumo capaz de gerir a produção qualitativa e quantitativa de clientes.

Como se percebe, a definição do arquiteto SANTOS JÚNIOR citado por GAETA (1992, p. 61) para os *shopping centers* parece sintetizar o seu significado para a microempresa:

O *shopping center* é um lugar atual do consumo. Cientificamente pensado e arranjado nos mínimos detalhes para o supremo ato da compra. Vende-se de tudo: boa localização, quantidade e qualidade de mercadorias, concentração dos mais variados serviços, economia de tempo, segurança, etc. Sua concepção tenta recriar, na essência, um centro urbano idealizado e atemporal: aquele que concentraria várias opções de consumo, tornando-se um ponto de referência da cidade e consagrando-se um ponto de encontro, local de reunião.

Conforme se depreende das análises sobre a logística do empreendimento representado pela concentração de lojas varejistas nos *shopping centers*, o desafio para o lojista está em manter a fidelidade de seus consumidores, uma vez que o composto de *marketing* adotado pelo gerenciamento científico coloca todos os lojistas sob um controle rigoroso que limita grandes diferenças concorrenciais, já que busca o crescimento das vendas numa perspectiva de totalidade.

Significa que o lojista necessita desenvolver pesquisa no sentido de conhecer o público consumidor, seus hábitos e preferências.

Uma das possibilidades de garantir participação neste mercado é buscar o desvio de clientes dos outros vendedores, voltando-se a todas as outras áreas comerciais. Neste caso, a publicidade representa, segundo GAETA (1995), um elemento chave.

Para esse autor, pequenos detalhes farão a diferença entre essas pequenas lojas que muitas vezes fazem parte de redes comerciais ou franquias, ou estão diretamente ligadas à indústria.

Isso porque a instalação nos *shopping centers* caracteriza as lojas cujos custos são socializados entre todos os lojistas. Neste composto, faz parte ainda o controle, o planejamento, a organização, a disciplina, o controle qualitativo dos freqüentadores, via serviços de segurança interna, a avaliação da capacidade de consumo dos mercados, a apropriação das principais vias de circulação, entre outras estratégias impossíveis de ser adotadas no comércio varejista de rua.

### 3.3 O *MARKETING*: UMA ANÁLISE DE SEUS FUNDAMENTOS

#### 3.3.1 Fundamentos Teóricos do *Marketing*

Numa realidade competitiva, globalizada, com fortes mercados regionalizados, na qual existem muitos bens à procura de poucos consumidores, o fundamental para se constituir de capacidade competitiva não está inscrito somente na busca de expansão do mercado, nem somente nos investimentos com propaganda, promoção de vendas ou vendas.

Na verdade, na realidade econômica atual, para se deter a liderança no mercado, é necessário satisfazer o cliente também pela inovação do produto, da qualidade do produto e dos serviços.

Isso significa que não resolve procurar meios excêntricos de venda de produtos, ou seja, não se pode competir no mercado visando vender o que é produzido, mas é preciso, antes de qualquer empreendimento, se certificar da relevância do que deve ser produzido.

É nisto que se constitui o *marketing*, ou seja, na arte de captar e apreender as reais necessidades do cliente, buscando soluções que sejam capazes de satisfazer os clientes e gerar lucros.

Como explica KOTLER, citado por BRITT e BOYD (1981, p. 235), "A liderança de mercado é obtida via criação de satisfação do cliente através da inovação do produto, da qualidade do produto e dos serviços ao cliente. (...)



Enquanto grandes instrumentos são inventados no laboratório, grandes produtos são inventados no departamento de *marketing*".

Significa dizer que o papel dos especialistas nesta área é pensar no consumidor e a partir dessa apreensão, fornecer orientações às empresas a desenvolver as ofertas inovadoras que se constituam em propostas também inovadoras que se caracterizem pela relevância e atração ao cliente alvo.

A sociedade hoje, caracteriza-se pela produção do excedente. Isso quer dizer que tem-se instituído hoje no mercado e concorrendo entre si e em excesso, empresas similares, que produzem de forma similar, produtos similares, com qualidade similar, por preços similares, pensados por pessoas similares. Portanto, os produtos são produzidos dez vezes melhores e paralelamente dez vezes menos diferentes.

A diferença, portanto, não se fará no investimento na oferta do mesmo produto, mas na maneira como este será interpretado pelo consumidor a partir da sua recriação na perspectiva do *marketing*.

Quando se vê um contexto em que a concentração de ofertas de produtos semelhantes, com qualidade semelhante, como se dá nas condições de concorrência dos *shoppings*, a situação se torna ainda mais competitiva, requisitando do empreendedor maior investimento no que se refere à otimização do investimento em propaganda e *marketing*.

Isso porque, neste contexto, a presença do consumidor já infere seu interesse nas compras e sua preferência pelos produtos aí comercializados, o que significa que a decisão final do consumidor estará à mercê da capacidade competitiva da oferta.

É nessa perspectiva que as estratégias de *marketing* vão constituir a diferença.

Segundo descreve KOTLER, citado por BRITT e BOYD (1981), cada situação, cada contexto da demanda irá exigir uma tarefa específica de *marketing*, cada uma exigindo uma abordagem gerencial, consistindo estas em análise, planejamento, implementação, organização e controle.

Essas tarefas gerenciais específicas requisitadas para que se implemente as demandas do *marketing* detém, como ponto de partida, etapas constitutivas do

*marketing* referente à definição dos mercados-alvo e do composto de *marketing* formado pelos elementos de produto, preço, promoção e ponto de distribuição.

Com relação a isso, KOTLER, citado por BRITT e BOYD (1981, p. 12) descreve que “A gerência de *marketing* possui uma unidade, uma teoria central. (...) Assim, a tarefa da administração de *marketing* não é simplesmente conseguir demanda, mas sim regular seu nível, a oportunidade e o caráter da demanda para os produtos da organização, em termos de seus objetivos na ocasião. Esta visão se aplica a todas as organizações”.

Segundo o referido autor, as demandas que se constituem nas tarefas básicas de *marketing* são sistematizadas em oito situações básicas, conforme o quadro a seguir:

**QUADRO 1 – AS TAREFAS DE MARKETING**

ESTADO DE DEMANDA	TAREFA DE <i>MARKETING</i>	NOME FORMAL
I – Demanda de <i>marketing</i>	Corrigir a demanda	<i>Marketing</i> de conversão
II – Demanda inexistente	Criar a demanda	<i>Marketing</i> de estímulo
III – Demanda latente	Desenvolver a demanda	<i>Marketing</i> de desenvolvimento
IV – Demanda declinante	Revitalizar a demanda	Remarketing
V – Demanda irregular	Sincronizar a demanda	Sincromarketing
VI – Demanda plena	Manter a demanda	<i>Marketing</i> de manutenção
VII – Demanda excessiva	Reduzir a demanda	Demarketing
VIII – Demanda indesejada	Destruir a demanda	<i>Marketing</i> de modificação

FONTE: BRITT e BOYD (1981, p. 12)

As tarefas de *marketing*, tal como se percebe, estão relacionadas às situações reais colocadas à organização, o que significa que a cada situação corresponderá uma estratégia diferente, sendo que pode ocorrer para uma mesma organização, uma combinação dessas demandas que se sucedem à medida em que seu gerenciamento avança na busca de soluções.

Explicando cada uma das situações apresentadas, o autor demonstra que o profissional de *marketing* poderá se deparar com situações distintas, porém a especialização em algumas tarefas representa maiores possibilidades de respostas imediatas e eficazes, uma vez que detectadas recebe tratamento imediato.

Segundo KOTLER, citado por BRITT e BOYD (1981), a demanda negativa se apresenta quando toda ou a maior parte dos consumidores potenciais não gostam do produto.

Nestas condições, a principal tarefa dos profissionais que atuam na área de *marketing* será o de desenvolver um plano de reversão ou, como define o autor, uma tarefa de conversão, que trata de converter as fontes de resistência dos consumidores ao produto, transformando a demanda negativa em positiva.

A tarefa de *marketing* sob uma demanda inexistente se processa quando existe uma série de produtos e serviços sem que haja uma demanda para estas ofertas.

Neste caso, as pessoas são indiferentes ao produto.

KOTLER, citado por BRITT e BOYD (1981), aponta três situações em que as demandas podem se constituir inexistentes, quando há a familiaridade com o produto, porém a estes não se atribui qualquer valor, ou seja, as pessoas os conhecem, porém não os entendem como úteis e necessários.

Há a possibilidade de que o produto tenha sua utilidade reconhecida, porém não necessariamente no mercado em questão.

A terceira maneira de se evidenciar uma tarefa de *marketing* para uma demanda inexistente é quando o mercado potencial desconhece o produto. Este poderia consumi-lo, porém por não o conhecer, não o procura. A tarefa de converter a demanda inexistente em demanda positiva denomina-se *marketing* de estímulo.

Vale ressaltar que se verifica neste tipo de *marketing* uma séria crítica por parte dos cientistas sociais, fundamentada no fato de que o profissional de *marketing* se vale de conhecimentos das diversas ciências sociais para manipular, seduzir, ou induzir o consumidor a consumir um produto que sequer conhecia.

Um exemplo dessa crítica pode ser citado por ARANHA e MARTINS (1995, p. 92) quando se refere à propaganda comercial, um dos veículos do qual lança mão o profissional de *marketing* para transformar uma demanda inexistente em positiva:

Além da atitude de consumo, a propaganda comercial também veicula, como a propaganda ideológica, modelos de apresentação pessoal, de relacionamentos e de comportamentos, além de modelos de roupa, maquiagem, decoração. Inconscientemente, e pela repetição, vamos assimilando o que deve ser comido no café da manhã, como lavar a roupa, o que beber, em que tipo de bar e em qual companhia, a que programas assistir, sem indagar se são adequados aos nossos gostos e preferências, ao tipo de vida que levamos, ao tipo de

salário que recebemos, enfim às condições concretas da nossa vida. E sem essa reflexão sobre as nossas condições reais de vida, viveremos alienados e sem nenhuma condição de transformação do real.

A defesa de KOTLER, citado por BRITT e BOYD (1981), a esta questão é de que o *marketing* de estímulo promove uma aceleração da adoção de muitas invenções, o que significa que a condenação coletiva dessa tarefa de *marketing* poderia levar à estagnação muitos desenvolvimentos positivos.

Outro estado de demanda que se constituiu em uma tarefa de *marketing* é a latente.

Explica o autor que este estado "existe quando um número substancial de pessoas compartilha uma forte necessidade por uma coisa que não existe sob a forma de um produto real. A demanda latente representa uma oportunidade para o inovador de *marketing* desenvolver o produto que as pessoas estiverem esperando" (KOTLER, citado por BRITT e BOYD, 1981, p. 15).

Essa demanda de *marketing* de desenvolvimento representa um desafio aos profissionais da área na medida em que a necessidade latente carece de reconhecimento e, neste caso, necessita que se tenha claro o produto certo a ser desenvolvido, o preço, os canais de distribuição, bem como a disseminação correta das informações em relação ao produto.

Esse tipo de tarefa, ao contrário do *marketing* de estímulo, é vista com simpatia pelos segmentos sociais, pois visa solucionar um problema acerca da necessidade do produto inexistente.

A demanda declinante se caracteriza quando, paulatinamente, ocorre o declínio de interesse do mercado sobre determinado produto ou serviço, de maneira que tal declínio se dará com maior rapidez se não houver uma efetivação de um programa de *marketing* que responda a essa demanda.

Tal programa deve visar esforços no sentido de estimular o mercado-alvo. A esse trabalho denomina-se *remarketing* imaginativo.

Explica KOTLER, citado por BRITT e BOYD (1981, p. 17), que "O desafio da demanda declinante é a revitalização, e a tarefa de *marketing* envolvida é a de remarketing. O remarketing é baseado na premissa pela qual é possível, em muitos casos, começar um ciclo novo de vida para o produto em declínio. Remarketing é a

busca de novas proposições de *marketing* para relacionar o produto a seu mercado potencial”.

Há situações em que um produto detém boa aceitação e procura pelo mercado-alvo, porém a regularidade faz da demanda uma demanda irregular.

Neste caso, a demanda é caracterizada por flutuações sazonais ou voláteis, que se diferencia do padrão da oferta no tempo.

Esse tipo de flutuação entre oferta e procura se torna ainda mais acentuada quando tanto a oferta quanto a procura são inversamente variáveis, ou seja, há maior interesse de consumo justamente quando a oferta é menor.

Aplica-se nos casos de demanda irregular três trabalhos de *marketing*, conforme explica o autor: altera-se o padrão da oferta para adequá-lo ao padrão da demanda; altera-se o padrão de demanda para que a satisfação do padrão natural de oferta se concretize; ou, altera-se a ambos, adequando-se da melhor forma esse grau de alteração.

Essa tarefa, denominada *sincromarketing*, busca resolver a demanda irregular e pode se valer de diferentes procedimentos, como, por exemplo, promover novas formas de utilizar e novos interesses para produtos fora do período de pico de consumo.

Neste trabalho, cabe ao profissional demonstrar novas maneiras de se utilizar o produto que não seja apenas nas épocas já consagradas. Pode-se efetivar uma política de apreçamento que mantenha os preços mais altos nos períodos de pico e mais baixos nas baixas temporadas. Essa estratégia é muito aplicada nos produtos sazonais.

Lembram os autores que o estímulo ao *sincromarketing* poderá levar anos de investimento para que se alcance a necessária mudança de hábitos e desejos.

A demanda plena corresponde a uma tarefa de *marketing* mais esperada pelos profissionais e pelas organizações.

Como explica KOTLER, citado por BRITT e BOYD (1981, p. 18): “Demanda plena é um estado no qual o nível atual de demanda no tempo é igual ao da demanda desejada (...) a tarefa do profissional de *marketing* na fase de demanda plena é mantê-la. Sua função é o *marketing* de manutenção”.

O produto, neste caso, constitui-se em um sucesso. Nesse sentido, a tarefa é manter a eficiência na execução cotidiana de *marketing*, bem como manter um

monitoramento constante, evitando-se que forças contrárias possam provocar uma erosão da demanda.

A tarefa reside em definir as táticas que garantam o preço certo, a força de venda e revenda motivada e a rigidez do controle sobre os custos.

A demanda que ultrapassa a oferta, constitui-se em uma tarefa de *marketing* sobre a demanda excessiva.

Neste caso, a demanda sobre o produto supera a capacidade do profissional de *marketing* para supri-la. É a situação oposta à demanda declinante pois, neste caso, é preciso reduzir o excesso de demanda, promovendo um *demarketing*.

Esse *marketing* de redução busca deslocar compradores temporários ou permanentemente de consumir tal produto.

KOTLER, citado por BRITT e BOYD (1981), descreve duas situações de *demarketing*: o geral e o relativo. Ambos visam o desencorajamento, o desestímulo dos consumidores potenciais em consumir tal produto ou serviços.

O *contramarketing* é desenvolvido contra produtos que podem prejudicar o consumidor, ou produtos de concorrentes ou encarados como socialmente indesejáveis.

Há sempre uma contraposição de produtos que se sobrepõe àquele que recebe a campanha das tarefas de *contramarketing*.

Para que a empresa estabeleça com propriedade as demandas de *marketing*, é preciso que esta tenha sistematizado um processo de análise, desenvolvimento de estratégia e comunicações, que se constituam no perfil da situação da empresa. O diagnóstico da organização permite o estabelecimento de estratégias de ação.

Segundo WRIGHT (1981), não está relacionado apenas a grandes profissionais, específicos da área de *marketing*. Para esse autor, outros elementos da organização estão aptos a apontar, a questionar e a propor ações que otimizem as estratégias de planejamento.

O que se percebe, portanto, é que o engajamento dos gerentes e demais colaboradores no planejamento estratégico independe de sua formação específica. Ao contrário, são aptidões básicas que concorrem para que se defina os objetivos da empresa e se planeje as estratégias mais adequadas para se alcançar os objetivos estabelecidos.

Isso significa que as microempresas que em sua maioria não detêm em seus quadros profissionais da área de *marketing* podem estabelecer um planejamento estratégico e aí se encontra constituído o trabalho de *marketing*, para otimizar vendas de produtos e serviços.

“O pensamento estratégico não é uma característica universal, nem um atributo exclusivo dos ‘staffs de *marketing*’, de finanças ou de planejamento, ou uma prerrogativa da alta direção” (WRIGHT, 1981, p. 50).

Isso significa que o importante é que a microempresa reúna aptidões de resolver problemas estratégicos, ainda que seu gerente não se constitua no maior estrategista, mas que detenha capacidade de liderança, criatividade, argumentação e capacidade de síntese, que lhe permitam promover um diagnóstico da empresa, estabelecer os objetivos e as estratégias mais adequadas para dar respostas às demandas de *marketing* necessária.

Neste sentido, WRIGHT (1981) descreve que os objetivos de cada corporação devem ser definidos, tendo como base a natureza, a estrutura e a situação de cada empresa.

Isso quer dizer que os critérios de cada empresa serão diferentes tanto qualitativa quanto quantitativamente.

No caso das pequenas e microempresas, muitas vezes ainda nas mãos de uma família, muitas das ações comumente adotadas pelas grandes corporações não serão adequadas e aceitáveis.

Esclarece WRIGHT (1981) que cada empresa deve ter claros seus objetivos, e é a partir desses objetivos que se fará toda a avaliação e se estabelecerá as estratégias de *marketing* necessárias à consecução desses objetivos.

Entre as estratégias de caráter econômico, o autor cita as áreas de possíveis objetivos econômicos como sendo os seguintes:

- o retorno sobre o patrimônio;
- o retorno sobre o ativo (definido de várias formas);
- o índice preço/dividendo;
- o volume de negócios;
- a liquidez;
- a flexibilidade;
- a redução de riscos;

- a participação no mercado.

Além desses objetivos de caráter econômico, a microempresa pode ainda estabelecer outros não econômicos, mas que têm significativa influência no que se refere à solidez e sobrevivência da empresa.

Segundo o autor, são objetivos que estão implícitos, mas que devem ser sistematizados, ou seja, tornados mais claros, para a constatação de sua situação.

Assim sendo, entre os objetivos não econômicos, mas de significativa importância, WRIGHT (1981) aponta:

- a sobrevivência da empresa;
- a segurança para a direção;
- segurança para o pessoal;
- porte da operação;
- prestígio da empresa;
- responsabilidade social.

Com base no estabelecimento da combinação dos objetivos econômicos e não econômicos, a estratégia de *marketing* será definida e seus resultados serão evidenciados à medida em que os objetivos sejam alcançados.

Explica ANSOFF (1981, p. 79) que “Definir estratégia não é provar que ela é necessária para todas as empresas. A questão da utilidade da estratégia como uma ferramenta de direção precisa, portanto, ser esclarecida. Faremos isto examinando, primeiramente, uma alternativa para a estratégia. Esta alternativa é não ter regras, além da simples decisão e se buscar perspectivas lucrativas”.

Tal afirmativa fortalece a posição de WRIGHT, que permite tirar por conclusão que ainda que a microempresa não detenha a sua disposição estrategistas de *marketing*, o seu gerente pode adotar estratégias de *marketing*, estabelecendo um programa de estratégias a partir de seus objetivos e da análise de sua realidade no mercado.

Ao se verificar a realidade de microempresas na área de vendas a varejo instaladas em *shopping centers* onde os consumidores detêm uma grande oferta de produtos semelhantes, o principal desafio de *marketing* é ganhar participação nesse microssistema.

Nesse sentido, FOGG (1981) apresenta cinco estratégias que, uma vez planejadas e implementadas, podem resultar em ganho de participação.



Com relação ao apreçamento, o autor esclarece que os preços abaixo dos níveis da concorrência facilita os negócios com os clientes mais preocupados com preços. Segundo esclarece, essa estratégia de preços deve ser utilizada para ganhar participação numa determinada linha de produtos onde há espaço para crescimento, ou para lançamento de produtos no mercado, preferencialmente em crescimento.

A forma de aplicação dessa estratégia pode ser apresentada de diferentes maneiras, estabelecendo níveis de preços abaixo da média, no mercado. Neste caso a estratégia busca agarrar a participação geral.

A redução de preços em setores-alvo específicos, cuja redução acarretará grande volume de vendas e a redução de preços para se manter no negócio representam, na prática, a estratégia que poderá ter como implicação nos custos a redução da margem bruta pela redução da distância entre custo e preço por um período de tempo.

Também poderá acarretar a redução do custo, com o crescimento do volume e com o deslocamento dos custos ao longo da causa da experiência.

A estratégia de novos produtos, como proposta para ganhar participação no mercado, poderá ser usada, segundo FOGG (1981), quando houver a possibilidade de se identificar a necessidade de um novo produto, tanto em custo quanto em desempenho, de maneira que o novo produto irá provocar o deslocamento dos produtos existentes por custo ou desempenho, ou provocará a expansão do mercado em direção a uma determinada classe de produtos, uma vez que irá dar conta de uma demanda até então não satisfeita.

A implementação dessa estratégia no mercado se dará pelo desenvolvimento e lançamento do produto, de uma maneira geral.

Esta estratégia visa consumidores ou segmentos específicos, nos quais a demanda pelo produto é maior e a concorrência mais vulnerável, permitindo grandes e rápidos ganhos de participação.

No que se refere aos custos, esta estratégia implica em custos de pesquisa e desenvolvimento de pesquisas para levantar os produtos necessários, investimentos para viabilização dos produtos, podendo ocorrer perdas operacionais para início da produção ou aquisição e para os custos promocionais de lançamento do novo produto.

Outra estratégia para ganho de participação é na questão dos serviços, sendo aplicada para ganhar participação em linhas específicas, cujos níveis de serviço dos demais concorrentes não estejam atendendo às expectativas dos clientes.

A forma de aplicação dessa estratégia no mercado pode se operacionalizar na melhoria dos serviços em geral, colocando-os acima dos níveis da concorrência, promovendo um aumento da capacidade para as linhas de produto especificadas.

Pode ser aplicada, também, visando contas específicas, nas quais os melhores serviços representam ganhos de participação, principalmente nos setores em que existe uma demanda de melhoria de serviços.

Pode-se, ainda, oferecer serviços adicionais em geral ou a clientes específicos, como, por exemplo, informações, assessoria técnica, garantias extras, etc.

Como se percebeu, com base nesses dados, cabe ao administrador de *marketing* diagnosticar a situação e estabelecer quais estratégias serão necessárias a cada caso e cada fase em que se encontra o desenvolvimento da empresa.

A análise das condições em que se encontram inseridas a microempresas instaladas em centros comerciais concentrados como *shopping centers*, mostra que estas estão submetidas a um composto de *marketing* externo, este visa o lucro do empreendedor do *shopping*.

Esta perspectiva de garantias de acumulação de lucros à administração central do *shopping*, ingere nas administrações da microempresa que, se de um lado, detém as vantagens comerciais de estar estabelecida em local que predispõe e representa um significativo *status* de competitividade em relação aos estabelecimentos locais de rua, por outro lado, detém limitações no que se refere a promoções, compromisso com a qualidade de seus produtos, o tipo de mercadoria a ser comercializada, o apreçamento, as promoções, os investimento em termos de instalações, etc.

Na verdade, há uma certa determinação externa, para o lojista de *shopping* sobre as iniciativas que possa tomar acerca daquilo que a teoria define como sendo os quatro Ps do *marketing*, ou seja:

- a) produto/serviço;
- b) preço;

- c) ponto;
- d) promoção.

Partindo-se da análise dos fatores que levam as microempresas ao fracasso em termos da falta de competência administrativa e gerencial num composto de *marketing* adequado, pode-se dizer que a microempresa tem na administração do *shopping* um fator positivo, no sentido que, inversamente ao micro investimento dos lojistas varejista ou prestadores de serviços, cujo conjunto mantém o grande investimento do empreendedor do *shopping*, este sim, investe em pessoal qualificado para gerenciar cientificamente, de maneira a garantir a acumulação de seus lucros.

Sob esta ótica, o lojista detém outra vantagem ao instalar-se nestes locais, que o coloca em vantagem com relação às lojas de rua. Porém, internamente o lojista continua submetido aos demais fatores que representam o risco de fracasso, necessitando de qualquer forma, da implementação de cuidados gerenciais.

Isso significa que o bom gerenciamento do *shopping* não interfere no gerenciamento interno da microempresa, porém a submete a mais exigências, que representam mais gastos.

Há ainda a ingerência em termos de controle externo de iniciativas individuais do lojista que possam representar uma discrepância em termos de concorrência, pois o interesse central da administração é a manutenção de níveis igualitários entre as lojas em termos de consumo, o que não se aplica às lojas âncora. Estas já detém seu espaço reservado quando da concepção do empreendimento.

Isso significa que o lojista não pode tomar iniciativas promocionais, por exemplo, se estas não estiverem programadas para a maioria dos lojistas.

As veiculações de propagandas, entre outros elementos de *marketing*, também ficam submetidas ao crivo da administração.

Percebe-se, com isso, que, além dos desafios já citados, os lojistas instalados em *shopping centers* precisam desenvolver estratégias de *marketing* que lhes possibilite atrair consumidores de outros centros comerciais bem como, garantir a fidelidade dos clientes já existentes.

Um composto de *marketing*, reúne elementos que permite um gerenciamento e busca de soluções criativas para cada um desses problemas pelos quais atravessam as microempresas.

Isso porque fazem parte desse composto todos os itens que devem ser analisados antes mesmo de se definir o funcionamento da empresa, de maneira que se poderá gerenciá-la com base naquilo que realmente interessa ao cliente e da forma como ele realmente merece.

Formam esse composto os 4 Ps do *Marketing*, que se referem à análise do produto, do preço, do ponto de venda e da promoção.

A análise desse composto de *marketing* é feita tendo como ponto de referência, o consumidor que será atendido pela empresa. Daí a necessidade de se deter profundo conhecimento da clientela a qual se irá atender.

Uma vez definido o cliente a ser atendido, torna-se fundamental definir o tipo de produto que se destina a esse mercado consumidor.

Nota-se a possibilidade de, após conhecer os interesses e preferências do cliente, se promover mudanças ou melhorias nesse produto.

Segundo o SEBRAE (2000, p. 33) “é importante promover testes de uso (ou degustação, se for o caso de alimentos) desse produto ou serviço, seguido de avaliação e perguntas. Eles se mostraram satisfeitos? Que sugestão tem para melhorar o produto ou serviço? Que outras características são importantes? E daí por diante”.

Outra informação importante se constitui em saber qual o motivo que leva seu cliente a comprar seus produtos.

Conhecer os motivos permite ao lojista implementar mais esforços no sentido de otimizar esses critérios de escolha do cliente.

O produto ou serviço ofertado reveste-se de um dos itens de maior importância para o consumidor, porém outro fator importante corresponde ao preço.

KOTLER (1995), revela que o apreçamento constitui-se em uma estratégia de *marketing* de extrema importância para os negócios, afinal, dele decorre o lucro.

DEAN (1991, p. 315) afirma que “apreçar um produto ou serviço é um dos mais importantes e complexos problemas de *marketing*. A alta proporção de novos produtos que fracassam no mercado é devida, em parte pela dificuldade de apreçá-

los adequadamente (...) as decisões de apreçamento são mais uma arte do que uma ciência, e requerem um critério experimentado”.

Para KOTLER (1995), o gerente de preço deve saber quando reduzir o preço para atrair clientes e quando aumentar o preço para valorizar o produto.

Ao estabelecer o preço cabe levar em conta o seu custo. Segundo o autor, muitas vezes o gerente de preços coloca a marca em risco prejudicando a margem de lucro a longo prazo.

O ponto de venda representa outro dado importante do composto de *marketing*. É ele que viabiliza o acesso do consumidor aos produtos. Logo, de nada adianta um bom produto, com uma boa oferta de preço, se não há facilidade de acesso do consumidor, ou se o ponto de venda não é atrativo, conveniente, bem localizado, com conforto, segurança, etc.

Essa questão é analisada pelo SEBRAE (2000, p. 34) da seguinte forma: “Normalmente, produtos baratos e de grande aceitação são vendidos em pontos de grande movimento e em locais onde estejam bem visíveis para os consumidores (como uma loja no centro da cidade). Produtos diferenciados e de preços mais elevados, normalmente são vendidos em locais mais confortáveis e requintados, condizentes com a faixa mais elevada do consumidor típico (*shopping centers*, por exemplo).

O quarto P refere-se à promoção.

Este segmento do *marketing* completa o composto de *marketing*, na medida em que um bom local, um bom produto e um bom preço, necessitam de uma boa comunicação ao cliente.

É a promoção que irá comunicar ao consumidor quais as vantagens de adquirir o produto, o conforto oferecido pelo ponto de venda e as vantagens do preço.

A promoção requer criatividade, sua veiculação depende de vários determinantes e são variáveis. Exemplos desses meios são a televisão, o telemarketing, os *out-doors*, os anúncios em jornais, revistas, *folders*, internet, etc.

A escolha depende da capacidade de investimento, da finalidade do produto, do tipo de clientela ao qual se destina e da rapidez do retorno.

Todo esse composto de *marketing*, no caso dos *shopping centers* são parcialmente determinados pelo *shopping*, embora se reserve alguma autonomia

para os lojistas nas linhas centrais. As orientações mais gerais partem da administração central do empreendimento.

Dessa maneira, cabe ao lojista de *shopping* estabelecer uma adequação do composto de *marketing* proposto pelo *shopping* às suas reais expectativas com relação a cada um desses itens e priorizar aquele que, segundo suas análises, irá fazer a diferença entre sua empresa e a da concorrência.

Como a pesquisa nesses espaços não pode ser ostensiva, cabe ao empresário pesquisar junto aos seus clientes as avaliações de cada um sobre cada um dos compostos de *marketing* que ele desenvolve e adequá-los de acordo com as expectativas dos clientes, cativando, assim, sua fidelidade.

Todo esse processo de implementação das estratégias de *marketing* requer da microempresa o estabelecimento de um sistema de informação de *marketing* (SIM).

Tal sistema, segundo KOTLER (1995), se compõe de um instrumento de *marketing*, constituído por um sistema de informações no qual se processa a interação entre pessoas, equipamentos, métodos e controles.

Essa interação é estabelecida como forma de criar um controle de fluxo de informações que permita estabelecer as bases para a tomada de decisão em *marketing*.

Lembra COBRA (1983, p. 169): "A informação em si não leva à decisão, e é preciso escolher um curso de ação que ajude a identificar problemas e oportunidades e que indique caminhos que reduzam a incerteza. O uso do SIM como ferramenta fornece o controle do desempenho de *marketing*. E ao executar as funções básicas de informações para a tomada de decisão, o SIM incorpora os sistemas de pesquisa de mercado".

Esse sistema básico de pesquisa ao qual se refere COBRA (1983), é apoiado principalmente em pesquisa de dados secundários e primários chamado banco de dados.

O mesmo SIM, segundo COBRA (1983), pode ser utilizado como um sistema de controle. Neste caso, permite se apurar os parâmetros de desempenho das funções básicas do *marketing*, e através deles, controlar os desempenhos em face do mercado, dos problemas e das oportunidades mercadológicas.

Nesta perspectiva, o controle se apresenta como um sistema flexível, interligado a outros sistemas, constituindo-se assim em um meio para a tomada de decisão em *marketing*.

O trabalho do departamento de *marketing* é planejar e controlar o esforço de *marketing*. (...) Os sistemas de controle de *marketing* são indispensáveis para assegurar que a empresa trabalhe eficaz e eficientemente. Apesar da necessidade de controle de *marketing*, muitas empresas têm procedimentos inadequados de controle. (...) As pequenas empresas têm controles menos eficientes que as grandes e não fazem bem a tarefa de fixar objetivos claros e estabelecer critérios para medir desempenho. (KOTLER, 1995, p. 812)

Segundo o autor, o processo de controle é formado pela fixação de metas, pela medição de desempenho, diagnóstico de desempenho e ação corretiva.

É com base nestes elementos que a microempresa terá a possibilidade de decidir pela estratégia de *marketing* mais apropriada para otimizar suas ações gerenciais, administrativas e financeiras para otimizar sua participação e competitividade nos *shopping centers* e a acumulação, o que, em última instância, representa sua sobrevivência no mercado das microempresas.

Para COBRA (1983) no Brasil, um dos maiores desafios do *marketing* atualmente, é dispor de um SIM, que seja ágil e confiável para que a partir dele se possa tomar as decisões na ação empresarial.

Na prática empresarial, não basta apenas dispor de um SIM com apoio somente no banco de dados, é preciso mais do que isto. É preciso implementar uma dinâmica na coleta de informações que ultrapasse os limites de registros estáticos. Somado a isso, é preciso que os critérios de planejamento e controle mercadológico se efetive com base em modelos adequados para que se tenha elementos confiáveis para o cálculo da demanda e do potencial do mercado.

O sistema de informação em *marketing* permite orientar a microempresa para que sistematize e tome decisões para o planejamento a curto, médio e longo prazos tanto dos produtos como do *marketing* em geral; o desenvolvimento de objetivos e previsões em geral; a operacionalização de objetivos, o orçamento e controle dos gastos; a implementação de diretrizes e estratégias; e a análise de desempenho do *marketing* a partir de relatórios de atividades e de desempenho.

Segundo KOTLER (1995), as áreas que mais se beneficiam com o controle do SIM são as relativas às vendas, aos serviços ao cliente, a de promoção,

propaganda e gerência de novos produtos, uma vez que, a partir do sistema, obtém informações relativas à cobertura de vendas aos clientes e de cobertura aos clientes potenciais.

Recebem, ainda, informações sobre o desempenho dos serviços ao cliente, desempenho da força de vendas, desempenho da promoção e propaganda, e de dados sobre o desenvolvimento de novos produtos.



## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados documentais e bibliográficos que compõem o referencial teórico dessa pesquisa em relação aos objetivos, problemática e hipótese foi desenvolvida a partir do método de análise de conteúdo.

Esse método constitui-se em um instrumento de análise de dados que, segundo LAKATOS (1996) e TRIVIÑOS (1995), pode ser aplicado tanto na pesquisa quantitativa quanto na avaliação qualitativa.

Aplicada à pesquisa, o conjunto de técnicas que formam o método de análise de conteúdo permitiu se processar cada uma de suas etapas.

Na primeira etapa, que se refere a pré-análise, foi possível organizar todo o material disponível sobre o tema desse estudo, que é a pesquisa sobre as estratégias de *marketing* das microempresas inseridas em *shopping centers*.

As informações reunidas foram constituídas da teoria de base, documentos sobre a regulação de funcionamento da microempresa no Brasil, os programas específicos.

A partir do problema da pesquisa e a hipótese de solução levantada com base no apoio da teoria do *marketing* é que se tomou a decisão de optar por estes materiais da pesquisa, que permitiram formular os objetivos da pesquisa, que são:

- compreender a lógica do empreendedor do *shopping center*;
- caracterizar a microempresa;
- identificar as vantagens e desvantagens da microempresa pertencente ao comércio varejista de vendas de bens e serviços inseridas em *shopping centers*;
- conhecer as estratégias de *marketing* dessas organizações necessárias à otimização da microempresa sob o ponto de vista da competitividade, do gerenciamento, da participação e acumulação.

Tendo-se estabelecido como *corpus* da investigação que o compõe o universo desse estudo que é a realidade da microempresa inserida nos *shopping centers* das cidades brasileiras na conjuntura global.

Definida essa primeira etapa da análise de conteúdos, pode-se desenvolver a segunda etapa, que é a descrição analítica, que é diretamente complementar à primeira etapa. Nesta etapa, o *corpus*, formado pelo material reunido foi submetido a um estudo aprofundado, orientado pela hipótese e pelo referencial teórico.

Após essa etapa chegou-se à interpretação referencial. Aqui foi possível que a reflexão, fundamentadas nos materiais relativos ao estudo, levasse ao estabelecimento das relações das estratégias de *marketing* com a realidade da microempresa no Brasil sob o ponto de vista de seu sucesso e permanência neste segmento da economia atual, chegando-se a propostas em termos de implementação de medidas para a implementação de um sistema de informações de *marketing* como meio de dotar a microempresa de condições mínimas para alcançar êxito de sua participação, competitividade, acumulação e sobrevivência no mercado.

Isso significa a necessidade de transformações nos limites das estruturas específicas e gerais da microempresa.

Como explica TRIVIÑOS (1995), essa fase da análise, a interpretação referencial instrumentaliza a interpretação dos resultados da pesquisa.

Na interação dos materiais (documentos oficiais ou não, e ainda das respostas de outros instrumentos da pesquisa), no tipo de pesquisa que nos interessa, não é possível que o pesquisador detenha sua atenção exclusivamente no conteúdo manifesto dos documentos. Ele deve aprofundar sua análise tratando de desvelar o conteúdo latente que eles possuem. (...) até abre perspectivas sem excluir a informação estatística, muitas vezes para descobrir ideologias, tendências, etc., das características dos fenômenos sociais que se analisam e, ao contrário da análise apenas do conteúdo manifesto, é dinâmico, estrutural e histórico (TRIVIÑOS, 1995, p. 162).

Nesta perspectiva é que se procedeu a interpretação referencial dos dados coletados nesta pesquisa.

Estabeleceu-se para análise duas categorias que congregam em si determinações da microempresa.

Essas categorias de análise são:

- a) as vantagens e desvantagens da microempresa inserida em *shopping center* em relação às lojas de rua na atual conjuntura;
- b) as possibilidades das estratégias de *marketing* na otimização das ações empresariais visando o êxito da microempresa no mercado atual.

Com base nesse estabelecimento de categorias foi possível delimitar a análise dos dados coletados, facilitando a interpretação desses na perspectiva da problemática, hipótese e objetivos da pesquisa.

Criou-se o Estatuto da Microempresa, incrementou-se o SEBRAE, desenvolveu-se o programa “Brasil Empreendedor” que, entre outros aspectos, visa estabelecer uma linha de crédito para financiamento às diversas atividades desenvolvidas pela e na microempresa.

Essas iniciativas estabelecem condições favoráveis à microempresa, porém ainda não suficientes para assegurar o êxito e a sobrevivência de grande parte dessas empresas.

Esses dados são apresentados pelo próprio SEBRAE e podem ser constatados nos dados constantes das juntas comerciais, como no caso do Paraná, que aponta um grande número de baixas de microempresas antes mesmo de completar dois anos de existência no mercado.

Buscando possibilidade de êxito, uma alternativa que vem se tornando promissora para microempresários da área de vendas de bens e serviços tem sido o estabelecimento de seus pontos de vendas em empreendimentos como os *shopping centers*.

Esses empreendimentos vêm se constituindo em locais cada vez mais procurados pelos consumidores em função das diferentes oportunidades oferecidas e que de alguma forma vem de encontro ao desejo e à satisfação do cliente.

Entre os fatores que tornam esses pontos de vendas atrativos para consumidores e lojistas diz respeito à comodidade, segurança, arquitetura, como explica SANTOS JÚNIOR (1991, p. 64):

A atmosfera de um *shopping center* procura de fato, amortecer os choques externos. Nesse ambiente fechado as pessoas se esquecem das intempéries, se está quente, ou se há chuva lá fora. O caos visual do centro de uma metrópole é transformado em projeto perfeito de comunicação visual e organização espacial. Lá as pessoas são induzidas pela informação a circular, o ambiente direciona e propicia o movimento. O barulho infernal do trânsito é trocado por uma música neutra de fundo que suaviza o espaço. A iluminação seduz e é um fator de segurança. A própria espacialidade das ruas internas, as praças, as fontes nos remetem ao conhecido, ao fechado, ou como diz Guattari, ao útero materno.

Criados no pós-guerra nos Estados Unidos, esses empreendimentos tiveram sua primeira instalação no Brasil na década de 60 e a partir daí vem se consolidando como uma tendência para reunir cada vez maior número de consumidores que optam por estes espaços para frequentar e promover suas compras.

Apesar de todas as vantagens apresentadas por estes empreendimentos, sua dinâmica coloca aos lojistas outros desafios a serem superados, que dizem respeito à ingerência da administração central do *shopping*, que visa a acumulação do empreendedor e nesse sentido interfere na gerência interna da loja.

O composto de *marketing* do *shopping* difere do da loja, esta deve se adaptar às determinações da administração central, inclusive no que se refere à socialização dos gastos de manutenção do *shopping*, entre os lojistas.

As limitações são definidas já na estipulação do contrato e são rigorosamente acompanhadas, inclusive com a institucionalização de uma associação de lojistas para a qual cada um dos locatários do *shopping* contribui financeiramente.

Neste ambiente, a competitividade, bem como a semelhança entre os produtos comercializados são ainda mais acentuadas, primeiro, porque a própria concentração de lojas predispõe a isso, segundo, porque faz parte da estratégia do *shopping*, várias opções de compra.

Essa estratégia beneficia o empreendedor do *shopping*, pois a venda será concretizada, não interessando em qual ponto de venda, pois o lucro de qualquer uma das lojas será incorporado ao pagamento da locação, o que significa lucro certo, o mesmo não se pode dizer de cada lojista, individualmente.

Aliás, a administração central promove um controle das promoções, das vitrines, da comunicação, enfim, estabelece um equilíbrio entre todos os pontos de vendas, otimizando a distribuição igualitária de vendas, controlando, inclusive, a distribuição de lojas, lojas âncoras, prestação de serviços, praças de alimentação, pontos obscuros ou de pouca circulação, são evitados ou revitalizados.

Diante desse quadro, cabe ao lojista desempenhar estratégias que lhe permitam, também, superar esses desafios que se lhe impõe a concentração de lojas de mesmo produto e com controle externo no *shopping*.

Percebe-se, pois, que reside na instalação de microempresas nos *shopping centers* vantagens e desvantagens, cabe ao lojista otimizar as vantagens e superar

as desvantagens como meio de garantir sua participação, sua competitividade, sua acumulação e sobrevivência no mercado das microempresas.

É neste contexto que se inscreve o conhecimento que cada microempresário detém das possibilidades de administração e gerenciamento de sua empresa.

Aparece aí os conhecimentos das estratégias de *marketing*, como meio de diagnosticar, planejar, acompanhar e avaliar desempenho, como forma de alcançar objetivos e metas da microempresa.

Esbarra-se aí nas observações de KOTLER (1995, p. 812): “Os sistemas de controle de *marketing* são indispensáveis para assegurar que a empresa trabalhe eficaz e eficientemente. Apesar da necessidade de controle de *marketing*, muitas empresas têm procedimentos inadequados de controle. (...) as pequenas empresas têm controle menos eficientes que as grande e não fazem bem a tarefa de fixar objetivos claros e estabelecer critérios para medir desempenho.”

Vários estudos mostram que, na verdade, a microempresa é extinta não somente pela força das mudanças no mercado em termos de política econômica interna e internacionais, mas principalmente porque desconhece o conjunto dos fatores determinantes de seu sucesso ou insucesso.

Conforme sintetizou CHÉR (1983, p. 32) em suas pesquisas, foram constatadas vinte diferentes causas que, combinadas ou não, influenciam no grande índice de “mortalidade das microempresas”.

Entre estes itens, o autor apontou a falta de conhecimento acerca dos instrumentos de administração geral e de recursos humanos, contábil-financeiro, jurídicos, de *marketing*, de administração da produção, de informática e de orientação técnica especializada.

Desses decorrem uma série de outros problemas, do ponto de vista da teoria de *marketing*. KOTLER (1983;1995;1994), entre outro autores, demonstra que um sistema de informação de *marketing* (SIM) permite promover um controle rigoroso sobre todos os procedimentos da empresa.

É a partir do SIM que o empresário poderá deter conhecimento e o controle interno sobre os impactos dos fatores externos que influem em sua microempresa, sobre as possibilidades de financiamento, sobre o diagnóstico, o estabelecimento das metas, a medição do desempenho, o diagnóstico do desempenho, e as medidas corretivas a serem tomadas.

As estratégias de *marketing*, mostram-se como possibilidades concretas para que a microempresa supere as adversidades que a conjuntura lhe impõe.

A questão é que o empresário desconhece as estratégias de *marketing*, conforme se constatou, sendo que este desconhecimento representa a diferença substancial para que a microempresa detenha as mínimas condições de êxito no que se refere à competitividade, participação, acumulação e sobrevivência da microempresa.

Conforme explicou KOTLER (1995), cada um dos problemas detectados pelo sistema de informação de *marketing* poderá ser resolvido pela implementação de uma estratégia adequada e seu desempenho poderá ser avaliado e retroalimentado a partir do próprio controle de *marketing*.

Não é de se esperar que apenas as estratégias de *marketing* serão a solução para a mortalidade da microempresa. O que fica explícito é que, é justamente a falta de conhecimento e aplicação deste pelas microempresas que as colocam já numa predisposição ao fracasso.

A análise dos dados apresentados pelo SEBRAE, no que se refere à mortalidade das microempresas, demonstra que esse fenômeno se altera de ano para ano, sendo que nas pesquisas realizadas em 2003, referente ao triênio 00/02, houve um decréscimo, não havendo dados estatísticos referentes ao ano de 2004.

Nas análises efetuadas pelos microempresários que tiveram suas empresas fechadas, pode-se perceber a importância que estes atribuem às áreas do conhecimento que poderiam ter contribuído para a prevenção do fechamento da empresa. Todos os dados levantados como importantes, perfeitamente poderiam ter sido contemplados por um sistema de informações de *marketing* (SIM).

Fica explícito, mais uma vez, que na questão da mortalidade das microempresas, o conhecimento e a aplicação das estratégias de *marketing*, significam uma alternativa viável, no que se refere à redução dos riscos e na otimização das ações empresariais que possam levar ao sucesso este segmento tão importante da economia.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

A realização deste estudo, teve por objetivo geral conhecer a realidade econômica das microempresas instaladas em *shopping centers*, para depreender quais as possibilidades do *marketing* para otimizar o gerenciamento e a permanência dessas microempresas no mercado, já que as mesmas, estatisticamente, se inscrevem em uma situação contraditória.

Isto porque na mesma proporção em que representam significativa contribuição na participação do desenvolvimento e aquecimento da economia, bem como na oferta de empregos, contribuindo com a redução desse fenômeno que vem se constituindo em um problema para todos os países, principalmente para o Brasil, essas empresas aparecem no cenário político econômico como sendo as instituições mais vulneráveis aos revezes do mercado.

Aliás, essas microempresas se instalam sem deter conhecimento de como se processam as relações nos mercados, do quanto dependem da estabilidade destes e de uma política de desenvolvimento sustentável concreta como fator determinante de seu sucesso.

Tanto é verdadeiro que os estudos mostraram que um número muito grande de microempresas acabam desaparecendo no primeiro ano de criação.

Ao que parece, uma das estratégias encontradas pelos microempresários, se constitui na decisão de instalar seus estabelecimentos comerciais em concentrações comerciais, os *shopping centers*.

Estes empreendimentos de grande porte têm representado um excelente investimento, sendo que desde a sua instalação no Brasil, nos anos 60, quando todo comércio varejista apresentava queda significativa, o comércio no *shopping* apresentava uma alta de 20%, em suas vendas.

Essa tendência de formar centros comerciais dentro dos centros urbanos tem se consolidado, tendo surgido já no pós-guerra nos Estados Unidos e, uma vez instalados no Brasil, dão demonstrações de que estes empreendimentos já se consolidaram como uma excelente alternativa de investimento e de que a atual conjuntura social predispõe sua expansão.

Estas verdadeiras catedrais de consumo, representam, nos centros em que se instalam, alto nível de competitividade, por inúmeros fatores que somam

segurança, qualidade, atratividade, apelo ao consumo, adequação arquitetônica, imagem, abundância de oferta, seletividade de consumidores, economia de tempo, comodidade de compras, *status* para quem os frequenta, cientificidade de gerenciamento, etc.

Conhecer a lógica destas organizações que se juntam e participam solidariamente dos gastos com a manutenção da estrutura do *shopping* e, individualmente, com os seus próprios gastos, constituiu-se em um dos fatores necessários para compreender a realidade da microempresa.

Justificou-se este estudo pela própria relevância econômica, profissional e científica desse fenômeno representado pela combinação simbiótica das microempresas com os empreendedores de *shopping centers*.

Na verdade, a preocupação em contribuir com novos conhecimentos sobre esta relação se deu pelo fato de haver um reconhecimento de que o processo de globalização da economia, a abertura do mercado para importações, o subsídio de produtos com preços mais atraentes, uma vez que, seu processo produtivo a baixo custo permite a comercialização sob patamares muito inferiores em relação aos produtos nacionais, o que representa um desafio para a microempresa varejista.

Soma-se a esse processo globalizador as transferências dos avanços tecnológicos da produção, o que faz com que hoje se vivencie um momento em que há uma semelhança muito grande entre produtos, de maneira que se tem produtos semelhantes, de qualidade semelhante, enfim, não há elementos de diferenciação entre os produtos comercializados, o que significa que a participação e permanência no mercado exige, das organizações empresariais, esforços que vão além dos conhecimentos básicos sobre todos os elementos que compõem o mercado e o gerenciamento de negócios.

Nessa conjuntura encontra-se a microempresa com toda a gama de dificuldades que a leva a sucumbir no mercado.

Esses fatores somados a uma política tímida de governos em termos de investimentos e incrementos destinados a esse segmento da economia, apesar de algumas leis e linhas de crédito, agravam, ainda mais, a situação das microempresas, apesar de sua vital importância para a economia e para a sociedade.



Foi com base nesta análise de conjuntura que se viu pertinente a problemática deste estudo, que diz respeito a "quais as possibilidades do *marketing* para otimizar a competitividade em microempresas instaladas em *shopping centers* com base nas vantagens e desvantagens dessa instalação em relação às lojas de rua?".

Tinha-se como hipótese que a estratégia mais adequada de *marketing* refere-se a realização de pesquisa para conhecer os interesses dos consumidores para garantir sua fidelidade.

Constatou-se que o enfrentamento dos desafios pela microempresa para garantir a otimização da competitividade, no âmbito da realidade conjuntural analisada, demanda um composto de *marketing*, uma vez que todos os fatores somados podem ter seu efeito negativo minimizado, se houver, por parte do empresário da microempresa, um compromisso com o gerenciamento planejado, o que é perfeitamente viável a partir da implementação de planejamentos de *marketing* para cada momento do desenvolvimento da empresa.

No estudo, fica claro que muitos dos problemas que as microempresas enfrentam poderiam ser evitados pelo próprio empresário, não só das microempresas concentradas em *shoppings*, mas também das de rua.

No que se refere à inserção em *shopping center*, percebe-se inúmeros fatores que colocam as lojas e serviços à frente em termos de competitividade em relação aos demais lojistas, instalados em ruas, assim como, as colocam em uma situação privilegiada em termos de estrutura física e gerenciamento do empreendimento enquanto conjunto.

Porém, a influência da administração central notadamente no que se refere às iniciativas em termos de gerenciamento de itens importantes como: preço, produto, ponto e promoção, faz com que se dê um nivelamento em termos de concorrência.

Isso significa que há uma certa limitação no que se refere às iniciativas isoladas que se afastem dos interesses do *tenant mix*, do empreendedor do *shopping*.

Neste aspecto, percebe-se que a hipótese se confirma.

Uma vez que, por questões contratuais, os lojistas devem se adaptar às exigências do administrador do *shopping* - que visa a acumulação de lucro para o

empreendedor -, arcando inclusive, com gastos externos que somam-se aos seus gastos internos, e não podem implementar inovações que fujam desse contrato, assim como, não se pode desenvolver grandes promoções isoladamente - daí a explicação das grandes liquidações dos *shoppings*, por exemplo -, resta ao lojista desenvolver uma estratégia de *marketing* que lhe permita conhecer melhor o perfil de seus clientes, suas preferências, para, a partir desse conhecimento, desenvolver estratégias de vendas que lhe permita alcançar a fidelidade de seus clientes.

A realização deste estudo foi reveladora no sentido de que permitiu priorizar a relação contraditória entre o empreendedor do *shopping center* e o lojista da microempresa, mas que, no conjunto, a parceria se faz positiva.

Nota-se que este estudo alcançou seu objetivo que se constituiu em conhecer com maior profundidade o tema analisado, e a partir dos conhecimentos produzidos, poder contribuir com mais informações para que a microempresa se consolide como um empreendimento promissor e duradouro para o seu empreendedor.

Outro fator positivo deste estudo é que possibilitou ao pesquisador, um exercício de produção de conhecimento no qual os conhecimentos teóricos se tornam concretos quando analisados sob a perspectiva das práticas no cotidiano empresarial.

Não se pode considerar que este estudo esteja acabado, ou que o tema tenha se esgotado; ao contrário, mostrou-se, com esta pesquisa, que há ainda muito por conhecer para que se possa, efetivamente, apresentar soluções para a questão ora analisada.

## 6 CONCLUSÃO

Concluiu-se na pesquisa realizada que as microempresas têm poucas oportunidades de utilizarem, a seu favor, os recursos de *marketing* para alavancar seu crescimento, conquistar novos clientes e aumentar os lucros do empresário, já que concorrem em condições desiguais com as grandes lojas, as âncoras e estão limitadas por contratos com *shopping center*, que lhes impõem restrições quanto ao que podem fazer, o que confirma a hipótese levantada.

Para o lojista há vantagens e desvantagens em instalar sua loja num *shopping*. As principais vantagens referem-se à estrutura administrativa que mantém um padrão de funcionamento e imagem destinada a atender a diferentes necessidades dos potenciais clientes. Entretanto, as empresas instaladas em seu interior ficam atreladas às determinações do estatuto e aos encargos para a sua manutenção.

O centro comercial é uma estrutura destinada a induzir o cliente a comprar, todos os detalhes são estudados de modo a atrair a atenção do consumidor e fazer que ele encontre ali uma necessidade a ser atendida. A concentração de variados tipos de serviço, a economia de tempo e a segurança são fatores importantes para a atração de maior número de pessoas.

Uma das principais desvantagem que os centros comerciais apresentam para o microempresário é a semelhança entre as empresas concorrentes quanto aos produtos comercializados, a forma e as estratégias de *marketing*, seguindo a política de *marketing* determinada pelo empreendimento, que limita a competitividade entre os lojistas, as oportunidades para fazer promoções individuais ou propaganda, de modo a possibilitar o aumento de vendas dos lojistas como um todo, garantindo a otimização dos rendimentos do empreendedor do *shopping center*.

Assim, para o lojista garantir a fidelidade do seu consumidor é necessário manter um relacionamento mais estreito com ele, buscando conhecer suas necessidades e seus interesses. Por isso, sugeriu-se a utilização do SIM (Sistema de Informação de *Marketing*), que permite manter um rigoroso controle dos procedimentos da empresa. Embora este instrumento seja eficiente para resolver muitas das questões que afetam o desempenho da microempresária, é importante

ainda que se utilize outros recursos para o planejamento e controle mercadológico a curto, médio e longo prazos tanto em relação aos produtos como ao *marketing* em geral.

As informações propiciadas pelo SIM relativas à cobertura de vendas aos clientes e às coberturas aos clientes potenciais permitem o planejamento futuro de promoções, propaganda e gerência de novos produtos para atender às novas demandas ou descobrir novas oportunidades de segmentação de mercado.

Contudo é importante lembrar que não basta obter informações é importante que haja um planejamento do curso de ação que ajude a identificar problemas e oportunidades, e que possibilite tomar decisões que reduzam os níveis de incerteza. O uso do SIM na microempresa instalada em *shopping center* ajuda os administradores a ter uma visão das operações principais da empresa, para que possam controlar, organizar e planejar estratégias eficazes.

O sistema de informações de *marketing*, uma vez adotado pela microempresa, possibilita o conhecimento e controle das situações que se constituem em fatores determinantes para a consecução dos objetivos da empresa em todos os seus aspectos, o que significa uma perspectiva de superação dos desafios a ela impostos pela atual conjuntura do mercado em processo de globalização econômica, bem como, das limitações impostas pela administração do *shopping*.

Constatou-se que ocorre uma contradição entre os interesses do lojista e os interesses próprios da administração do *shopping center*, já que esta procura maximizar os lucros para os empreendedores em detrimento dos lucros individuais dos lojistas que precisam utilizar eficazmente os pequenos detalhes que fazem a diferença entre suas lojas, já que não podem utilizar a diferenciação de produtos ou de estratégias de *marketing*, precisam ficando atentos às soluções que possam satisfazer às demandas dos clientes e gerar lucros, imprimindo diferenças na maneira como trata o consumidor.

Concebeu-se este trabalho como forma de apresentar uma contribuição no entendimento das estratégias de *marketing* que possam ser utilizadas por microempresários em lojas instaladas em *shopping centers*, contudo, devido às suas naturais limitações, não se esgota o assunto, podendo servir como incentivo para novas pesquisas, futuramente.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Paulo Roberto. **Mercosul** : fundamentos e perspectivas. 2. ed. São Paulo : LTR, 1998.
- ARANHA, Maria Lucia de Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando**: introdução à filosofia. São Paulo : Moderna, 1993.
- ANSOFF, Igor. **Conceito de estratégia**. 4. ed. São Paulo : McGraw Hill, 1981.
- BLECHER, Nelson. Balançam e caem : é possível deter o declínio das marcas de consumo de massa? **Exame**, São Paulo, n. 720, p. 43, 09 ago.2000.
- BRITTI, Steuart; BOYD, Harper. **Marketing** : gerência e ação executiva. 4. ed. São Paulo : McGraw Hill, 1981.
- CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas**. São Paulo : Maltese, 1990.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico** : uma perspectiva brasileira. São Paulo : Atlas, 1983.
- DEAN, Joel. **Técnicas para aperfeiçoamento de produtos e serviços**. São Paulo : McGraw Hill, 1991.
- DELFIN NETTO, Antonio. **Planejamento para o desenvolvimento econômico**. São Paulo : EDUSP, 1966.
- FENDT, Roberto. Nota do redator. **Conjuntura econômica**, Rio de Janeiro, n. 54, p. 5, fev.2000.
- FOGG, Davis. **Planejamento de ganhos de participação no mercado**. São Paulo : McGraw Hill, 1981.
- FRUGOLI JUNIOR, Antonio. **Shopping centers** : espaço, cultura e modernidade. São Paulo : UNESP, 1992.
- GAETA, Antonio Carlos. **Gerenciamento dos shopping centers**. São Paulo : UNESP, 1995.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- LAMOTTE, Sebastião Nunes. **Constituição e legalização da microempresa**. 5. ed. Porto Alegre : Sagra de Luzzatto, 1992.
- MAGNOLI, Demétrio. **Globalização** : estado nacional e espaço mundial. 4. ed. São Paulo : Moderna, 1999.
- MAIA, Jayme de Mari. **Economia internacional e comércio exterior**. 5. ed. São Paulo : Ática, 1999.
- MALLAN, Pedro. O pior já passou. **Conjuntura Econômica**, Rio de Janeiro, n. 54, p. 22, fev.2000.
- MANTEGA, Guido. **A economia política brasileira**. 4. ed. Petrópolis : Vozes, 1987.
- MATESCO, Virene R. Capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Conjuntura Econômica**, São Paulo, 1999.

**MODIANO, Maria de Lourdes Lima. Planejamento urbano. São Paulo : Pioneira, 1995.**

**PINTAUDI, Silvana Maria. O shopping center no Brasil : condições de surgimento. São Paulo : UNESP, 1992.**

**QUADROS, Salomão. A crise ficou para trás. Conjuntura econômica, Rio de Janeiro, out.2000.**

**ROSSETTI, José Paschoal. Introdução à economia. São Paulo : Atlas, 1991.**

**SANTOS JÚNIOR, Wilson Ribeiro dos. Shopping center : uma imagem de espelhos. São Paulo : Moderna, 1991.**

**SANTOS, Milton. O espaço da cidade. São Paulo : Nobel, 1987.**

**TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1995.**

**WRIGHT, Robert V.L. Um sistema para administrar a adversidade. 4. ed. São Paulo : McGraw Hill, 1981.**