

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**INOVAÇÃO EM MARKETING NOS SHOPPING CENTERS:  
UM ESTUDO DE APLICAÇÕES DE TECNOLOGIA EM AÇÕES  
PROMOCIONAIS EM DOIS SHOPPING CENTERS BRASILEIROS**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**RAYSSA BELKE SILVA**

Rio de Janeiro – 2017

**RAYSSA BELKE SILVA**

**INOVAÇÃO EM MARKETING NOS SHOPPING CENTERS:  
UM ESTUDO DE APLICAÇÕES DE TECNOLOGIA EM AÇÕES PROMOCIONAIS EM  
DOIS SHOPPING CENTERS BRASILEIROS**

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Escola Brasileira de Administração  
Pública e de Empresas da Fundação  
Getúlio Vargas como requisito para  
obtenção do grau de Mestre em Gestão  
Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Bruno  
Cyrino

**RIO DE JANEIRO**

**2017**

Silva, Rayssa Belke

Inovação em marketing nos shoppings centers : um estudo de aplicações de tecnologia em ações promocionais em dois shopping centers brasileiros / Rayssa Belke Silva. – 2017.

90 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Alvaro Bruno Cyrino.

1. Marketing. 2. Tecnologia de informação. 3. Inovações tecnológicas. 4. Concorrência. I. Cyrino, Alvaro Bruno. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.8

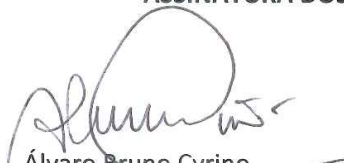
RAYSSA BELKE SILVA

**"INOVAÇÃO EM MARKETING NOS SHOPPINGS CENTERS: UM ESTUDO DE APLICAÇÕES  
DE TECNOLOGIA EM AÇÕES PROMOCIONAIS EM DOIS SHOPPINGS CENTERS  
BRASILEIROS".**

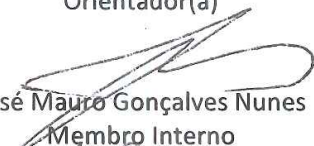
Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre(a) em Administração.

Data da defesa: 22/11/2017

**ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA**



Álvaro Bruno Cyrino  
Orientador(a)



José Mauro Gonçalves Nunes  
Membro Interno



Flavia Luzia Oliveira da Cunha Galindo  
Membro Externo

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de poder agradecer pessoalmente a todos que fizeram parte desta jornada ao longo dos últimos dois anos, mas deixo aqui os meus mais sinceros agradecimentos.

Primeiramente, gostaria de fazer um agradecimento especial a minha família, fonte de inspiração, que durante esse tempo abdicou frequentemente da minha presença e me apoiou nos momentos de dificuldade, deixando essa jornada mais simples de ser concluída. Sem a compreensão de vocês esse sonho não teria se tornado realidade.

À minha querida mãe, Ana Paula, grande guerreira e a minha maior incentivadora, por todo o carinho, compreensão e parceria para conclusão dessa jornada. O meu eterno agradecimento por toda dedicação.

Ao meu querido pai, Claudio, meu herói. Faltam palavras para expressar a minha gratidão por todo o seu carinho, preocupação e incentivo.

À Kika, companheira incansável nas longas horas de estudo.

À Fundação Getúlio Vargas, por todo o corpo docente, discente e administrativo do Mestrado Executivo em Gestão Empresarial – MEX/ EBAPE -, por todo o aprendizado compartilhado e pelas oportunidades proporcionadas ao longo desse tempo que foram extremamente engrandecedoras para minha pessoa.

Ao meu querido orientador, professor Álvaro Cyrino, pelo seu conhecimento e atenção, por sua serenidade nos momentos difíceis e por estar ao meu lado ao longo de toda jornada de elaboração deste trabalho.

Ao Prof. José Mauro, por sua participação na banca e conhecimentos enriquecedores compartilhados nas disciplinas curriculares.

À Prof. Flávia Galindo, por sua participação na banca e suas oportunas contribuições.

À empresa e os entrevistados desta pesquisa, agradeço a disponibilidade de tempo e atenção para com a minha pessoa.

Aos amigos que a FGV me proporcionou que, direta e indiretamente, contribuíram para este trabalho e espero levar para vida toda. Um agradecimento especial a Laura Gault pela amizade, por estar sempre ao meu lado e compartilhar cada etapa dessa jornada. Ao Felipe Gomes, grande amigo, pelo carinho com a minha pessoa e por todas as conversas construtivas.

Por fim, aos amigos que a vida me trouxe, que compreenderam a minha ausência durante esse período e me incentivaram para que o sonho pudesse ser concluído. Muito obrigada.

*À memória da minha querida avó materna, Mylce Lima Nauerth, professora ímpar, pelo exemplo de mulher guerreira e por todos os momentos compartilhados. Saudade boa da sua eterna Pixuxu.*

## **Resumo**

**Objetivo** – O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar o papel da inovação, em particular do uso de tecnologia da informação, nas ações de marketing dos shopping centers e avaliar o seu papel estratégico na diferenciação dos empreendimentos dada a alta concorrência do mercado.

**Metodologia** – A metodologia utilizada nesta pesquisa teve abordagem qualitativa com caráter exploratório para obtenção e análise dos dados. Destaca-se que os dados foram obtidos por meio de entrevistas individuais fundamentadas em questionário semiestruturado. Além disso, foi realizado um levantamento documental por meio da análise nos relatórios financeiros da empresa.

**Resultados** – As considerações finais demonstram que a inovação como estratégia de vantagem competitiva ainda está muito aquém do seu potencial nos dois shopping centers objetos de pesquisa. O próprio modelo de shopping center, nos casos examinados, continua com um viés tradicional e com *gaps* estruturais que estão diretamente relacionados a sua dificuldade em se adaptar aos avanços tecnológicos e modificar a sua estratégia empresarial.

**Limitações** – A principal limitação da pesquisa está na generalização a partir da análise de dois casos de aplicação de tecnologia da informação em ações de marketing nos shopping centers brasileiros. Adicionalmente, as inovações estudadas possuem caráter pontuais, que mais poderiam ser caracterizadas como experimentos do que práticas correntes.

**Contribuições práticas** – A partir desses resultados, pode-se perceber que existe um campo amplo de desenvolvimento e solidificação de ações de marketing que envolvam inovação em TI em shopping centers. Contudo, para que tenha sucesso, é necessário que seja precedido de alguns pré-requisitos, como a melhoria na relação entre lojistas e administração, formalização do planejamento de marketing, capacitação das equipes de marketing dos shoppings e diversificação das ações.

**Originalidade** – este é um dos poucos estudos que avalia a aplicação de tecnologia em ações promocionais nos shoppings centers brasileiros.

**Palavras-chave:** shopping center, inovação, inovação tecnológica, tecnologia da informação, vantagem competitiva.

**Categoria do artigo:** Dissertação de Mestrado/Artigo original

## **Abstract**

**Purpose** - The objective of this work is to identify and analyze the role of innovation, in particular the use of information technology, in the marketing actions of the shopping malls and to evaluate its strategic role in the differentiation of the enterprises given the high competition of the market.

**Methodology** - The methodology used in this research had qualitative approach with an exploratory character to obtain and analyze the data. It should be emphasized that the data were obtained through individual interviews based on a semi-structured questionnaire. In addition, a documentary survey was carried out by means of the analysis in the financial reports of the company.

**Findings** - The final considerations demonstrate that innovation as a strategy of competitive advantage is still far below its potential in the two malls research objects. The shopping center model itself, in the cases examined, continues with a traditional bias and with structural gaps that are directly related to its difficulty adapting to technological advances and modifying its business strategy.

**Limitations** - The main limitation of the research is the generalization from the analysis of two cases of application of information technology in marketing actions in Brazilian shopping centers. In addition, the innovations studied have specific characteristics, which could be characterized as experiments rather than current practices.

**Practical contributions** - From these results, one can see that there is a broad field of development and solidification of marketing actions that involve IT innovation in shopping centers. However, in order to be successful, it is necessary to be preceded by some pre-requirements, such as improvement in the relationship between shopkeepers and administration, formalization of marketing planning, training of mall marketing teams and diversification of actions.

**Originality** - This is one of the few study studies that evaluates the application of technology in promotional actions in Brazilian shopping malls.

**Keywords:** shopping mall, innovation, technological innovation, information technology, competitive advantage.

**Paper category:** Master's thesis/ Research paper



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1. Análise do crescimento dos shopping centers no Brasil .....	32
Figura 2. Vendas por região do Brasil.....	33
Figura 3 - Estrutura holding X shopping .....	46

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Downloads do aplicativo do Shopping A .....	53
Gráfico 2 - Sessões por mês no aplicativo do Shopping A .....	53
Gráfico 3 - Desempenho venda por metro quadrado: Shopping A e similar .....	54
Gráfico 4 - Downloads do aplicativo do Shopping B.....	55
Gráfico 5 - Sessões por mês no aplicativo do shopping B .....	55
Gráfico 6 - Desempenho venda por metro quadrado: Shopping B e similar.....	56

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Identificação dos entrevistados .....	44
Quadro 2 - Resumo dos casos: Shoppings A e B .....	52
Quadro 3 - Consolidação do resultado das entrevistas: Shopping A.....	75
Quadro 4 - Consolidação do resultado das entrevistas: Shopping B.....	76

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABL – Área Bruta Locável

ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers

ALSHOP – Associação Brasileira de Lojistas de Shopping

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

FPP – Fundo de Promoção e Propaganda

ICSC – *International Council of Shopping Centers*

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

TI – Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>17</b>
3.1	OBJETIVO GERAL .....	17
3.2	OBJETIVOS SECUNDÁRIOS .....	17
3.3	RELEVÂNCIA DA PESQUISA .....	17
3.4	ESCOPO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	18
<b>4</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
4.1	O CONCEITO DA INOVAÇÃO .....	20
4.1.1	Gestão da inovação .....	24
4.1.2	Tecnologia .....	25
4.2	INOVAÇÃO EM SERVIÇOS .....	26
4.3	INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	27
<b>5</b>	<b>SHOPPING CENTER.....</b>	<b>30</b>
5.1	HISTÓRICO .....	30
5.2	SHOPPING CENTERS NO BRASIL .....	32
5.3	PRÁTICAS GERENCIAIS NOS SHOPPING CENTERS .....	34
5.4	A MUDANÇA NO PAPEL DOS SHOPPING CENTERS.....	35
5.5	AÇÕES PROMOCIONAIS NOS SHOPPING CENTERS.....	36
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
6.1	MÉTODO ESCOLHIDO .....	39
6.2	SELEÇÃO DOS CASOS.....	41
6.3	COLETA DE DADOS.....	41
6.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	44

<b>7</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>46</b>
7.1	DESCRIÇÃO DA AÇÃO PILOTO – SHOPPING A .....	47
7.2	DESCRIÇÃO DA AÇÃO PILOTO – SHOPPING B .....	49
7.3	ANÁLISE DOS RESULTADOS NUMÉRICOS .....	52
7.3.1	Shopping A .....	52
7.3.2	Shopping B .....	54
7.4	ANÁLISE DO RESULTADO DAS ENTREVISTAS .....	57
7.4.1	Shopping A .....	57
7.4.1.1	Fatores críticos de sucesso de um shopping .....	57
7.4.1.2	Ações de marketing no shopping .....	58
7.4.1.3	Relação entre lojistas e administração do shopping .....	59
7.4.1.4	Inovação aplicada ao modelo .....	60
7.4.1.5	Limitações para inovação do modelo .....	63
7.4.1.6	Experiência e fidelização do cliente .....	64
7.4.2	Shopping B .....	67
7.4.2.1	Fatores críticos de sucesso de um shopping .....	67
7.4.2.2	Ações de marketing no shopping .....	67
7.4.2.3	Relação entre lojistas e administração do shopping .....	68
7.4.2.4	Inovação aplicada ao modelo .....	69
7.4.2.5	Limitações para inovação do modelo .....	71
7.4.2.6	Experiência e fidelização do cliente .....	72
7.5	CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS .....	74
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>85</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas .....</b>	<b>90</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, o varejo brasileiro vem experimentando uma fase de grande evolução e a indústria de shopping centers está ganhando cada vez mais destaque no cenário econômico (STEFFEN, 2014). No Brasil, o surgimento e expansão desse modelo de negócio se deu no final da década de 60 com o fenômeno de aceleração do crescimento urbano tendo como principal objetivo atender às necessidades geradas por essa nova forma de organização social (IKEDA *et al.*, 2005).

No entanto, com o aumento do número de shopping centers no território nacional ao longo dos anos, a competição ficou mais acirrada e as áreas de influência começaram a se sobrepor, gerando impactos nos resultados financeiros desses empreendimentos (BNDES, 2007). Ademais, dada a sua maior comodidade e segurança em relação ao comércio varejista de rua, no final dos anos 90 o conceito de compra aliado ao lazer se fortaleceu e os shoppings começaram a se transformarem em centros de convivência com ofertas variadas de entretenimento e serviços para o público (IKEDA *et al.*, 2005).

Além disso, também no final dos anos 90, de acordo com a Associação Brasileira de Lojistas de Shopping (ALSHOP, 2007), o mercado de shopping centers no Brasil foi visto como um setor atraente para investidores estrangeiros e desde então grupos americanos e europeus iniciaram suas parcerias e alianças com empresas brasileiras. Ao mesmo tempo, as maiores empresas do setor adotaram a estratégia de abertura de capital, facilitando essa aliança com grupos estrangeiros e aumentando as possibilidades de captação de novos recursos e ampliação das operações.

Em 2016, o Brasil contava com 558 shoppings espalhados por todo o território abrigando cerca de 100 mil lojas e gerando mais de 1 milhão de empregos diretos. De acordo com o Censo da Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE, 2017) essa grande fatia do mercado brasileiro representa aproximadamente 19% do faturamento total do setor varejista do país e encerrou o ano com faturamento em vendas de 157,9 bilhões de reais, 4,22% acima se comparado com o ano anterior.

Por outro lado, à medida que o mercado de shopping centers vem crescendo no Brasil, o setor torna-se cada vez mais competitivo e a captação e fidelização de clientes visando a geração de fluxo para o empreendimento se transformam em tarefas desafiadoras. Segundo a ABRASCE (2017) ao longo dos últimos anos as taxas de crescimento do setor não foram tão significativas, refletindo a necessidade de transformar o negócio para garantir a vantagem competitiva e a longevidade do empreendimento.

Ao mesmo tempo, o comércio eletrônico vem aparecendo como uma ameaça ao varejo convencional de lojas físicas, dada a sua maior conveniência para o consumidor. Com isso, embora o shopping center seja considerado uma das mais importantes formas de varejo e essencial para a comercialização de inúmeros produtos e serviços, sua função exclusiva de centro de compras vem cedendo espaço para uma função adicional, de promover uma experiência diferenciada para o cliente (IKEDA *et al.*, 2005).

Visto isso, o futuro do mercado de shopping center requer capacidade de se adaptar às novas realidades e aos níveis elevados de competição não somente com os seus concorrentes do varejo tradicional. Nesse cenário de globalização, avanços tecnológicos e desregulamentação de mercado, os shopping centers, que mantêm uma operação muito similar há mais de 40 anos, começam a sintonizar os seus esforços em inovar o modelo de negócio.

O presente trabalho tem como objetivo compreender como a inovação tecnológica pode ser estratégia de vantagem competitiva no modelo de negócios de um shopping center para além de suas funções tradicionais por meio de iniciativas já adotadas em caráter piloto em shopping centers no Brasil. Para isso, serão apresentados os casos de dois shopping centers localizados na região Norte e Nordeste do país que utilizaram a inovação com aplicação de Tecnologia da Informação (TI) como diferencial competitivo em suas ações de marketing.

Este trabalho foi estruturado em oito capítulos. O primeiro capítulo, justifica os motivos da pesquisa e sua relevância. No segundo capítulo foi abordada a problemática da pesquisa. O terceiro capítulo traz os objetivos da pesquisa, geral e secundários. No capítulo seguinte é apresentado o referencial teórico utilizado para embasar o estudo. Nele, buscou-se apresentar os principais conceitos de inovação e como a inovação pode

ser elemento de garantia da vantagem competitiva. No capítulo cinco foram apresentadas as principais características do modelo de shopping center e sua evolução longo dos anos. Em seguida, foi apresentada a metodologia da pesquisa e, posteriormente, os resultados e a análise comparativa com a literatura. Por fim, no oitavo capítulo foram realizadas as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante das diversas transformações do século XXI e a elevada concorrência no setor de shopping centers no Brasil, faz-se necessário que o modelo consiga acompanhar essa evolução e garanta diferenciação, sendo a inovação tecnológica uma aliada nessa transformação.

Segundo dados da ABRASCE (2017) o número de shopping centers no Brasil cresceu aproximadamente 58% nos últimos 10 anos. Esse crescimento do setor reflete um aumento da concorrência e consequente aumento das possibilidades de escolha para os consumidores. Além disso, outro concorrente, o comércio eletrônico, vem apresentando crescimento significativo. Considerando esse aumento na oferta, torna-se relevante um maior empenho na captação dos clientes e é nesse momento que o setor de marketing ganha cada vez mais destaque (LAMBIN, 2000).

Além disso, mesmo em uma era de inovação contínua acelerada e favorável para experimentação de novos formatos, os modelos tradicionais de comercialização como os shopping centers permanecem inalterados (ICSC, 2016). Em particular a TI, tem sido pouco utilizada como meio para essa mudança.

Com base neste novo cenário a questão de pesquisa que norteia o trabalho é: **De que forma a inovação de TI aplicada ao marketing pode contribuir para a vantagem competitiva de um shopping center?**



### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Identificar e analisar o papel da inovação, em particular do uso de tecnologia da informação, nas ações de marketing e avaliar o seu papel estratégico na diferenciação dos empreendimentos dada a alta concorrência do mercado.

#### **3.2 OBJETIVOS SECUNDÁRIOS**

Para isso será necessário:

- Compreender na percepção dos principais atores envolvidos, a importância atribuída à inovação dentro dos demais fatores críticos de sucesso.
- Avaliar os principais fatores organizacionais que facilitam ou restringem a introdução de inovação.
- Discutir como a tecnologia pode ser empregada nas ações promocionais dos shoppings visando proporcionar uma melhor experiência para o cliente;
- Identificação dos fatores críticos de sucesso do modelo de shopping centers.

#### **3.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA**

Segundo dados da ABRASCE (2017) o número de shopping centers no Brasil cresceu aproximadamente 58% nos últimos 10 anos, sendo que em 2006 esse número somava 354 e em 2016 já atingia a marca de 558 estabelecimentos dos mais variados tamanhos e distribuídos em todas as regiões brasileiras. Estes dados refletem não somente o alto crescimento do setor, mas apontam para um aumento da concorrência e consequente aumento das opções de escolha para os consumidores.

Considerando esse contexto, torna-se relevante um maior esforço em relação ao passado para captar os clientes e é nesse cenário que o setor de marketing ganha cada vez

mais relevância, visto sua capacidade de orientar a empresa para as oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas bem adaptadas aos seus recursos e seu know-how, oferecendo assim, um maior potencial de crescimento e rentabilidade (LAMBIN, 2000).

Além disso, outro concorrente, o varejo virtual, vem apresentando crescimento significativo. Em 2015 o faturamento do comércio eletrônico foi de R\$ 41,3 bilhões segundo os dados da 33ª edição do relatório Webshoppers (E-BIT, 2016). O número representa um crescimento nominal de 15,3%, em relação a 2014, quando as vendas somaram um total de R\$ 35,8 bilhões.

Para isso, nesta era de inovação contínua acelerada, os modelos de negócios continuarão evoluindo à medida que os varejistas e os empreendedores se antecipem e se adaptem às mudanças. Diversos empreendedores do setor sugerem a utilização de novas tecnologias para auxiliar nessa transformação. No entanto, ainda assim os modelos tradicionais de comercialização permanecem inalterados, mesmo em um período favorável para inovação e experimentação de novos formatos (ICSC, 2016). Em particular a TI, tem sido pouco utilizada como meio para essa mudança.

Ademais, apesar dos inúmeros estudos e publicações sobre inovação tecnológica, sua aplicação ao longo dos últimos anos e o conhecimento amplo sobre os empreendimentos como shopping centers, estudos de domínio público sobre a aplicação de inovação nesse contexto ainda são pouco explorados.

### **3.4 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA**

Este estudo se propôs a identificar e analisar a relevância da inovação tecnológica quando aplicada ao modelo de shopping center e além disso, como a sua utilização pode garantir vantagem competitiva e diferenciação. O estudo se concentrou na área de marketing dos shoppings e em lojistas participantes das ações analisadas, ficando de fora a análise de outras áreas como a financeira, a operacional, a comercial, a de recursos humanos e a *holding*, gestora dos dois shoppings administrados estudados nesta pesquisa.

A pesquisa definiu como respondentes os gestores da área de marketing dos shoppings e os lojistas por estarem envolvidos nas ações analisadas e presentes no dia a dia dos shoppings, trazendo percepções mais profundas sobre o estudo em questão. Além disso, o estudo focou no resultado de ações com inovação com aplicação de TI e conforme dito acima, na percepção dos gestores e lojistas selecionados. Não foi possível, por falta de tempo, entrevistar os consumidores e buscar a percepção deles sobre as ações piloto.

Por fim, é importante ressaltar que este estudo é fixado em determinado período e em ações específicas, de modo que estudos semelhantes podem ser desenvolvidos em outro momento com as mesmas características e alcançar resultados distintos.

## **4 REFERENCIAL TEÓRICO**

O presente trabalho teve como objetivo investigar o impacto da inovação por meio da aplicação de TI em ações de marketing na garantia da competitividade e diferenciação dos shopping centers. Para isto, foi necessário realizar uma revisão na literatura sobre a temática em questão.

Dessa forma, o referencial teórico foi estruturado da seguinte forma: O primeiro capítulo traz o conceito de inovação, apresentando seus tipos, dimensões e principais aspectos de sua gestão. Em seguida, o objetivo foi compreender o conceito de inovação em serviços e o seu relacionamento com a inovação incremental. Por fim, abordou-se a inovação como estratégia para alavancar a vantagem competitiva.

### **4.1 O CONCEITO DA INOVAÇÃO**

Desde o século XVIII os benefícios da inovação e seus impactos no progresso econômico e industrial foram identificados por economistas e pensadores como Adam Smith, Karl Marx, entre outros (FIGUEIREDO, 2009). Mas, foi Joseph Schumpeter que em 1911 (TIDD; BESSANT, 2015, p.8) deu à inovação uma caracterização ligada aos marcos históricos de desenvolvimento econômico e meio para obtenção de vantagem estratégica. Schumpeter trouxe uma nova perspectiva sobre o conceito de inovação que inclui o redesenho de processos e produtos, utilização de novos recursos e o investimento em pesquisa e desde lá o conceito de inovação vem evoluindo.

De forma similar, o economista William Baumol (2002) ressalta que:

“praticamente todo o crescimento econômico que ocorreu desde o século o século XVIII pode ser atribuído à inovação.”

O desenvolvimento econômico por meio da inovação defendido por Schumpeter (1950) está ligado a um processo chamado “destruição criativa”. Nesse ciclo, de acordo com o autor, há uma constante busca pela criação de algo novo capaz de destruir regras antigas e estabelecer novas, redefinir as condições de espaço e limites visando a busca por novas fontes de lucratividade (TIDD, BESSANT, 2015, p.32)

Dosi (1988) define a inovação como um movimento constante de descoberta, que envolve a experimentação e o desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos e arranjos organizacionais. Pavitt (1990), por sua vez, destaca algumas características marcantes da inovação. A primeira delas é o fato das inovações envolverem a colaboração interativa entre diversos setores organizacionais, tais como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), produção, marketing e finanças. A segunda é a incerteza sobre as atividades de inovação, visto que a maioria dos investimentos em P&D fracassam. A terceira e última característica é que os desenvolvimentos futuros das empresas estão fortemente condicionados ao que elas foram capazes de desenvolver no passado segundo sua capacidade de acúmulo de conhecimento, tecnologia e recursos. As inovações são normalmente cumulativas, mesmo sabendo que as empresas podem adquirir tecnologia e capacidades no ambiente fortemente condicionadas ao seu tamanho e ao seu negócio principal ou foco tecnológico.

De acordo com Rogers (2003), a inovação possui por vezes uma percepção ampla do seu conceito, dado que pode-se utilizar como premissa que se uma ideia aparenta ser nova para um indivíduo, logo ela pode ser considerada uma inovação. Da mesma forma, o autor em seu estudo que discorre sobre a difusão das inovações, utiliza as palavras tecnologia e inovação como sinônimos. No entanto, conforme implícito no próprio conceito de Schumpeter, certas atividades, mesmo que não especificamente ligadas ao processo de P&D podem representar uma inovação para as organizações (OCDE, 2005).

Dado ao amplo entendimento do conceito, o Manual de Oslo funciona como uma ferramenta de apoio para orientação, proposição de metodologias e padronização das definições acerca da inovação. Segundo o Manual, a inovação pode ser definida como:

“(...) implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um novo processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2005, p. 55)

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), de forma complementar, trata a inovação como um processo contínuo que envolve a realização de mudanças significativas nas empresas. Ou seja, de acordo com a OCDE, alterações relacionadas à reposição e atualização periódica do parque de equipamentos, a mudanças de preços dos produtos e customização, por exemplo, não são compreendidas como inovação. Para Tidd e Bessant (2015, p. 55) a inovação é um processo central de

renovação dentro das empresas capaz de reciclar sua oferta ao mercado e o modo como cria e disponibiliza tal oferta.

Além disso, a OCDE (2005) destaca a importância de diferenciação, de acordo com a natureza do negócio, dos quatro tipos de inovação:

- **Inovações de produto:** introdução de um novo bem ou serviço ou aperfeiçoamento significativo nas funções dos bens ou serviços já existentes;

- **Inovações de marketing:** estão relacionadas à mudança no posicionamento ou promoção de produtos relacionados a estratégia de marketing de venda para o consumidor.

- **Inovações de processo:** implementação de métodos de produção e distribuição novos ou significativamente aperfeiçoados.

- **Inovações organizacionais:** novas práticas de negócio relacionadas ao ambiente interno da empresa ou aos relacionamentos com o ambiente externo.

De forma similar Tidd e Bessant (2015, p.25) segmentam a inovação em quatro dimensões similares ao apresentado anteriormente pela OCDE. Conhecidas como 4P's, as dimensões são descritas a seguir:

- **Inovação de produto:** envolve mudanças nos bens e serviços ofertados. Um exemplo disso foi a substituição dos discos de vinil pelos CDs, aprimorando a tecnologia de armazenamento.

- **Inovação de processo:** engloba mudanças nas formas de produção e entrega dos produtos ou serviços. O Sistema Toyota de produção e outras abordagens *lean* são um exemplo dessa dimensão da inovação.

- **Inovação de posição:** associada às mudanças no contexto de introdução dos produtos e serviços. A Dell, ao segmentar e personalizar a configuração dos computadores por indivíduo, é vista como exemplo de inovação de posição.

- **Inovação de paradigma:** relativa às mudanças nos modelos que fundamentam as ações organizacionais. A IBM é um exemplo disso, uma vez que mudou o seu modelo de negócios de uma fabricante de máquinas para uma empresa de serviços e soluções.

Há ainda outras perspectivas de análise do conceito de inovação, como a abordada pela Teoria da Inovação Disruptiva, originada a partir de estudos econômicos (CHRISTENSEN, 2012). Nesse caso, a inovação pode ser classificada como disruptiva, na qual é capaz de criar novos mercados ou sustentadora, que se refere ao aperfeiçoamento de serviços ou produtos já existentes. (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003; CHRISTENSEN; VAN BEVER, 2014).

No entanto, além das tipologias e dimensões apresentadas acima acerca do conceito de inovação, a mesma ainda pode ser classificada como radical ou incremental, de acordo com o grau de alteração ou impacto da mudança de certa atividade ou processo. (TIDD; BESSANT, 2015; YU; DONG, 2013; TORNATZKY; FLEISCHER, 1990). Os autores Tornatzky e Fleischer (1990), ressaltam que a inovação incremental e a radical encontram-se em polos opostos e a classificação depende do grau de variação entre o novo método e o que está sendo alterado.

Esse grau de variação ou novidade é um fator relevante no processo de inovação (TIDD; BESSANT, 2015, p.30). De acordo com os autores Henderson e Clark (1990) as inovações radicais e incrementais possuem impactos distintos no ambiente organizacional e requerem diferentes capacidades de gestão. A inovação incremental, por sua vez, reforça as capacidades das organizações estabelecidas, enquanto as inovações radicais necessitam de uma ruptura, uma quebra de paradigma nas habilidades já existentes.

Segundo a visão de Schumpeter (1946), a inovação radical é o gatilho para o processo de destruição criativa e fonte primária do capitalismo. Porém, segundo Tushman e O'Reilly (2004) as inovações incrementais, aumentam o valor percebido do produto, serviço ou processo, uma vez que visam o seu aprimoramento. Baseado nessa questão Tushman e O'Reilly (2004), ressaltam o conceito de ambidestria organizacional, vista como necessária para longevidade das empresas. Esse modelo foi definido como a capacidade de operar simultaneamente inovações incrementais e radicais dentro da mesma empresa considerando a presença de múltiplas estruturas, processos e cultura. Os autores (TUSHMAN; O'REILLY, 2004), compreendem que as empresas devem trabalhar em conjunto as duas visões e dessa forma, irão alcançar a vantagem competitiva.

#### **4.1.1 Gestão da inovação**

Tidd e Bessant (2015, p. 47) afirmam que a inovação é um âmbito extenso em termos de espaço para a sua geração e os diversos modos pelos quais pode ser explorada, modelos radicais e incrementais, por exemplo, e os seus desafios. Por isso, a gestão da inovação apresenta-se como uma ação à nível organizacional capaz de produzir as condições necessárias para ampliação das chances de êxito e minimização dos riscos relacionados ao grau de incerteza promovido pelo processo de inovação. (TIDD; BESSANT, 2015, p. 39; PAVITT, 1990).

Conforme descrito no Manual de Oslo (OCDE, 2005), a necessidade de decisões sobre investimentos faz com que a inovação seja considerada uma estratégia de negócio. Nesses processos de decisão sobre o grau de investimento em projetos de inovação tecnológica a incerteza e os riscos envolvidos surgem como um aspecto relevante (KIMURA; BASSO, 2011). Dessa forma, os autores ressaltam a situação de conflito entre as perspectivas estratégica e financeira, dada a complexidade na tomada de decisão sobre a alocação de recursos que inicialmente ofereçam retornos com taxas inferiores as praticadas no mercado, porém sejam capazes de gerar oportunidades estratégicas no longo prazo.

De acordo com Burns e Stalker (1961), a gestão da inovação adquire assim importância, pois considera-se que sem ela a pesquisa e o desenvolvimento podem ser reduzidos ao aperfeiçoamento de ideias já existentes e até mesmo novos produtos e serviços sem aplicação comercial, o que não é considerado uma inovação. Afinal, conforme descrito por Drucker (1987), uma ideia mesmo que embasada, pode acabar não sendo implementada comercialmente e ficar somente no âmbito das ideias, sem contribuição na história da inovação.

De formar ampla, Tornatzky e Fleischer (1990) descrevem que as organizações consideradas inovadoras são fruto de um gerenciamento fundamentado em decisões propositais e não propositais capazes de viabilizar a adoção e implementação das inovações. Por outro lado, os autores alertam que quanto maior a formalidade da organização pautada em regras e procedimentos, menos inovadora ela tende a ser. (TORNATZKY; FLEISCHER, 1990, p. 155)



Além disso, Albertin A.; Albertin R, (2009) afirmam que para uma empresa ser considerada inovadora tecnologicamente deve possuir a habilidade de gerenciar a criação, desenvolvimento e uso de novas tecnologias em diversos setores organizacionais. Dessa forma, é possível compreender que a gestão da inovação pode ser considerada como um elo capaz de alinhar a oferta de conhecimento à capacidade da organização de assimilação de novos sistemas, produtos ou processos (TIGRE, 2006).

No entanto, gerir algo tão complexo e incerto não é uma tarefa simples (TIDD; BESSANT, 2015, p. 74). Para os autores, não existe uma fórmula pronta, a gestão da inovação eficaz é o resultado da concepção e incremento de rotinas efetivas. Assim, é necessário que as empresas reconheçam e compreendam as rotinas efetivas e facilitem o seu surgimento dentro da empresa.

#### **4.1.2 Tecnologia**

De acordo com Tornatzky e Fleischer (1990) a definição sobre inovar tecnologicamente ou não envolve a avaliação das tecnologias disponíveis no mercado, assim como a análise a respeito da adequação entre as soluções já utilizadas pela organização e a sua capacidade de absorver novas tecnologias. Ou seja, para incorporar uma determinada tecnologia aos sistemas e processos da empresa, ocorre uma ponderação em relação aos esforços necessários envolvidos nesse processo. (HONG; ZHU, 2006).

Existem diversas formas utilizadas pelas empresas para inovar por meio do uso de tecnologia. A organização pode optar pela aquisição de uma nova tecnologia, obtendo assim um novo conhecimento a partir do ambiente externo, ou buscar inovar tecnologicamente com a concepção de soluções inovadoras no ambiente interno da empresa por meio de suas atividades internas de P&D. (CHESBROUGH, 2003; OCDE, 2005).

Bell e Figueiredo (2012) comentam que no passado o desenvolvimento de tecnologia e acumulação de capacidade tecnológica estava restrito ao ambiente interno da empresa, que criava áreas específicas para condução de pesquisas (P&D). No entanto, com a diversificação econômica e o surgimento de empresas especializadas, o conhecimento se dispersou e a inovação passou a depender não somente da empresa, mas

também da integração com agentes externos. Para Chesbrough (2003) a inovação não é um processo restrito e sim um processo que inclui as relações com o ambiente externo, como clientes, fornecedores, concorrentes e universidades.

Segundo Laursen e Salter (2006) o investimento na busca de oportunidades inovadoras possibilita que as empresas conciliem o conhecimento existente e o conhecimento novo. Segundo os autores, as empresas que possuem uma estratégia direcionada para o ambiente externo na busca de novas fontes de informação e conhecimento tendem a ser mais inovadoras, uma vez que permitem a atração de novas ideias.

## 4.2 INOVAÇÃO EM SERVIÇOS

De acordo com dados trazidos pela OCDE (2005<sup>a</sup>), os serviços têm-se expandido nas últimas décadas e quando focada neste setor, a inovação torna-se mais difícil de ser compreendida e estudada. Isso se dá pois no caso de serviços, a sua natureza e aspectos causam maior dificuldade à invenção com caráter disruptivo ou à obtenção de vantagens competitivas, visto que são mais fáceis de serem imitadas.

Algumas definições de inovação em serviços:

*“Inovação nos serviços refere-se essencialmente a pequenos ajustamentos nos procedimentos de carácter incremental e raramente radical. O tempo necessário para o desenvolvimento da inovação nos serviços é geralmente curto (...). O processo de inovação nos serviços é normalmente muito prático.” (SUNDBO; GALLOUJ, 1997, p.9)*

*“Inovação nos serviços é por definição multidimensional. Quando comparado com a indústria, por exemplo, a inovação nos serviços caracteriza-se por uma maior ênfase na dimensão organizacional (novos conceitos de serviço, novas interfaces com os clientes e novos sistemas de distribuição) comparativamente às opções tecnológicas.” (VAN ARK; BROESMA; HERTOOG, 2003, p.5)*

As tipologias de inovação já tratadas anteriormente nessa seção, no caso dos serviços apresentam algumas particularidades. De acordo com Hauknes (1998, p.32), a inovação no setor de serviços pode ser mais uma questão relacionada a moda, na qual as empresas não possuem uma estratégia de inovação e seguem a tendência do mercado.

A estratégia de introduzir melhoramentos nos processos ou serviços, inovações incrementais, em vez da oferta de um novo serviço, justifica-se pela necessidade de minimizar o risco e evitar a imitação por outras empresas (OCDE, 2005<sup>a</sup>). Da mesma forma, Sundbo e Gallouj (1998) ressaltam que ao se analisar uma inovação de serviço, constata-se que ela comumente se refere também a uma inovação incremental. Para OCDE (2005<sup>a</sup>), neste setor prevalece esse tipo de inovação.

De acordo com Drucker (1987), a inovação incremental é vista como premissa básica para as grandes inovações. Para ele, as inovações eficazes não são grandiosas, começam pequenas e buscam transformar ou alcançar algo específico. A grande vantagem destas inovações menores para o autor, é o fato das mesmas exigirem inicialmente um investimento reduzido em recursos financeiros, humanos, de pesquisa, por exemplo. Dessa forma, as pequenas mudanças devem ser valorizadas, aceitas e principalmente incentivadas nas organizações.

#### **4.3 INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA**

Conforme já abordado nesta seção, a inovação pode ser considerada uma estratégia de negócio (OCDE, 2005) e meio para obtenção de vantagem estratégica. Por isso, se faz necessário compreender em mais detalhes as principais características da estratégia competitiva e como a inovação está inserida nesse contexto.

De acordo com Porter (1989) as condições de competitividade podem ser atribuídas a cinco fatores, tais como: novos entrantes no mercado, poder de negociação com compradores e fornecedores, produtos substitutos e a concorrência. Este trabalho foca na análise nos novos entrantes no mercado e o consequente aumento da concorrência.

Em um cenário de grande concorrência, Porter (2004, p. 36) apresenta três estratégias competitivas genéricas: liderança em custo total, diferenciação e enfoque. O seu uso mesmo que de forma isolada ou combinada, tem apenas um objetivo: garantir um posicionamento de longo prazo capaz de superar os concorrentes.

Focando a análise na diferenciação, Porter (2004) afirma que essa estratégia se baseia na representatividade da marca e envolve um sentimento de fidelidade do seu público consumidor. A diferenciação pode estar relacionada ao pioneirismo, as diferenças existentes no produto, conjunto de serviços ao seu cliente ou até mesmo, no investimento em publicidade.

As empresas podem buscar diferenciação por meio da imagem da marca, tecnologia, serviços personalizados, rede de fornecedores, entre outros. Além disso, de acordo com o autor (PORTER, 1989, p. 9) a diferenciação é uma das formas de se obter vantagem competitiva. Para Greenwald e Kahn. (2005) e Tidd e Bessant (2015, p. 9), vantagem competitiva é algo que a empresa realiza e os seus concorrentes são incapazes de reproduzir.

Pensando na inovação como estratégia competitiva, os autores Jonash e Sommerlatte (2001, p. 2) de forma mais ampla e alinhados com os conceitos trazidos por Schumpeter (1985), incluem no conceito de inovação tudo que está envolvido na criação de novos produtos, serviços e processos, desde seu início até o seu fim e dessa forma, abordam a inovação com uma estratégia organizacional. Para os autores:

“A inovação é propulsora da organização e, para prosperar no meio de uma concorrência cada vez mais feroz, as empresas e seus dirigentes precisam reorganizar estratégias, processos, recursos – na verdade, a organização inteira – para focar diretamente na inovação e em um dos elementos-chave para que ela aconteça, a tecnologia”. (JONASH; SOMMERLATTE, 2001, p. 2).

Da mesma forma Drucker (1998) afirma que a “inovação é o esforço para criar mudanças objetivamente focadas no potencial econômico ou social de um empreendimento. ”, colocando-a como atributo fundamental para o crescimento em um cenário competitivo. Ainda assim, de acordo com Davila *et al.* (2007, p.26), sem inovação a empresa fica estagnada e os concorrentes assumem a posição de liderança. Desse modo, é possível perceber que a inovação surge com papel essencial na sobrevivência e longevidade empresarial no ambiente competitivo.

Segundo Davila *et al.* (2007), o único fator capaz de garantir a sustentabilidade de qualquer empresa no longo prazo é a sua capacidade de inovar melhor, mais rápido e por um período maior que os seus concorrentes. Uma organização passa a ter vantagem

competitiva ao conseguir fazer o que as outras não alcançam ou ao viabilizar algo de forma mais eficiente (TIDD; BESSANT, 2015, p. 9)

## 5 SHOPPING CENTER

### 5.1 HISTÓRICO

Durante a história de evolução do varejo novos formatos de comercialização de produtos e serviços surgiram como resultado de inovações nos setores de transporte e comunicação. Essas inovações tinham como premissas básicas a redução de custos e a melhoria nos serviços ofertados aos consumidores (LIMA, 1969).

Com os shopping centers não foi diferente. Sua origem nos Estados Unidos e Reino Unido no final do século XIX está relacionada a expansão das lojas de departamento, dada a necessidade da população por um consumo com maior facilidade em único local que abrangesse diversos tipos de mercadoria e serviços. Posteriormente, no final do século XIX e início do século XX, o crescimento econômico, aumento dos investimentos na melhoria dos transportes públicos e novas formas de produção em massa contribuíram para expansão dos shoppings e do consumo. (WOODRUFFE-BARTON *et al.*, 2002).

No Brasil, no final da década de 60 com a saturação do padrão de comercialização e a aceleração do crescimento urbano, o varejo necessitava de novos modelos de negócio capazes de evoluir e desenvolver o setor (SANTOS, 2003, p.59). Neste cenário, segundo o autor, o shopping center foi visto como um conceito de varejo moderno, uma inovação no modelo de negócio. Embora as dimensões do presente trabalho não permitam uma análise aprofundada desse modelo, serão discutidas, de maneira breve, a conceituação e as suas principais características.

Inicialmente os shopping centers tinham entre os seus objetivos atender às necessidades dos moradores de determinada área, evitando o deslocamento dos indivíduos até o centro das cidades (PSILLAKIS, 1984, p.10). Sob o mesmo ponto de vista, Souza (1999, p.188) afirma que o varejo deve ofertar as suas mercadorias de forma mais cômoda para o público consumidor.

Conforme citado acima, o processo de adaptação das instituições varejistas às mudanças do mercado pode ser visto como a causa para o surgimento do shopping center. Estruturado sob um novo conceito para a época, o empreendimento tem como objetivo

facilitar a conveniência do cliente, alinhando as ofertas de bens e serviços aos desejos e necessidades do público. (LIMA, 1969)

A ABRASCE, entidade fundada há 40 anos para fortalecer o desenvolvimento do setor a garantir a qualidade nos serviços prestados pelos empreendimentos e que reúne atualmente mais de 400 associados no país, define o shopping center como:

“(..). empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5 mil m<sup>2</sup>, formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. Na maioria das vezes, dispõe de lojas âncoras e vagas de estacionamento compatível com a legislação da região onde está instalado. ” (ABRASCE, 2017):

Sob o mesmo ponto de vista, o *International Council of Shopping Centers* (ICSC), entidade internacional que visa o desenvolvimento dos shopping centers e o seu reconhecimento no mercado de comercialização de bens de consumo e serviços, define o shopping center como um grupo de varejo e estabelecimentos comerciais planejados, desenvolvidos e gerenciados como uma propriedade única e com estacionamento no local. (ICSC, 2017).

De acordo com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2007), inicialmente apenas grupos oriundos do setor imobiliário ou do varejo investiam no setor de shopping centers. No entanto, a partir dos anos 80, a Caixa Econômica Federal realizou alguns financiamentos e posteriormente se deu o aporte de recursos por entidades de previdência privada, os fundos de pensão.

Em 2017, com a saturação de alguns mercados dos países desenvolvidos, diversos grupos de investidores estrangeiros estão em busca de parceiros locais para consolidar as suas operações no mercado brasileiro. Além disso, a captação de recursos por meio da abertura de capital também se apresenta como uma medida bem-sucedida (BNDES, 2007).

## 5.2 SHOPPING CENTERS NO BRASIL

De acordo com o Censo ABRASCE (2017), pesquisa detalhada do setor que conta com a participação dos mais de 500 shopping centers em operação no país, embora o varejo nacional como um todo tenha apresentado um decréscimo de 6,5% no faturamento em vendas até outubro de 2016, a indústria de shopping centers apresentou um crescimento de 4,26% no mesmo período.

Desde 2006 a indústria de shopping está evoluindo com altas taxas de crescimento. Há 10 anos o setor brasileiro contava com 351 shoppings totalizando uma Área Bruta Locável (ABL) de aproximadamente 7,5 milhões de metros quadrados com faturamento próximo a R\$ 50 bilhões por ano. Em 2017, o país contava com 558 shoppings em operação no dobro de área e com um faturamento próximo a R\$ 158 bilhões por ano.

Por outro lado, desse 2015 o setor vivencia uma diminuição nas taxas de crescimento anuais, mesmo com o aumento das vendas (Figura 1).

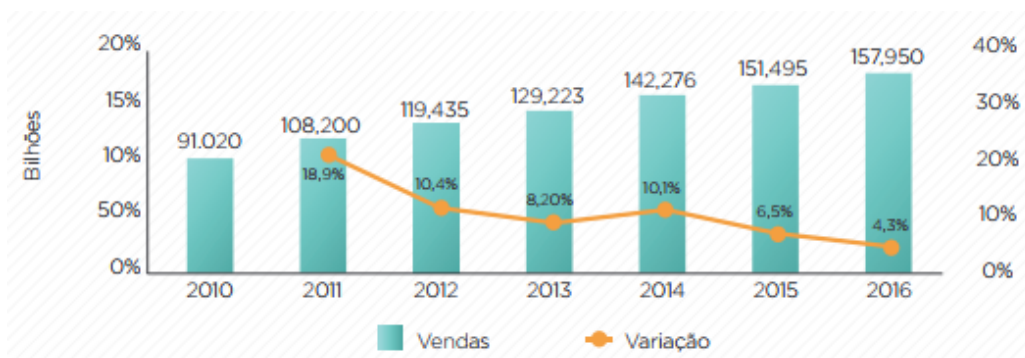


Figura 1 - Análise do crescimento dos shopping centers no Brasil  
Fonte: Censo ABRASCE, 2017.

Segundo dados da ABRASCE (2017), em 2016 a Região Sudeste concentrava mais da metade do total de shopping centers espalhados pelas 205 cidades brasileiras. O Censo aponta ainda que os empreendimentos estão presentes principalmente em municípios com população entre 100 mil e 10 milhões de habitantes que representam apenas 5,5% dos municípios brasileiros, mas concentram 87% dos shoppings do país.



Na figura 2 abaixo, é possível visualizar a concentração das vendas na Região Sudeste quando comparada a outras regiões do país entre os anos de 2015 e 2016.

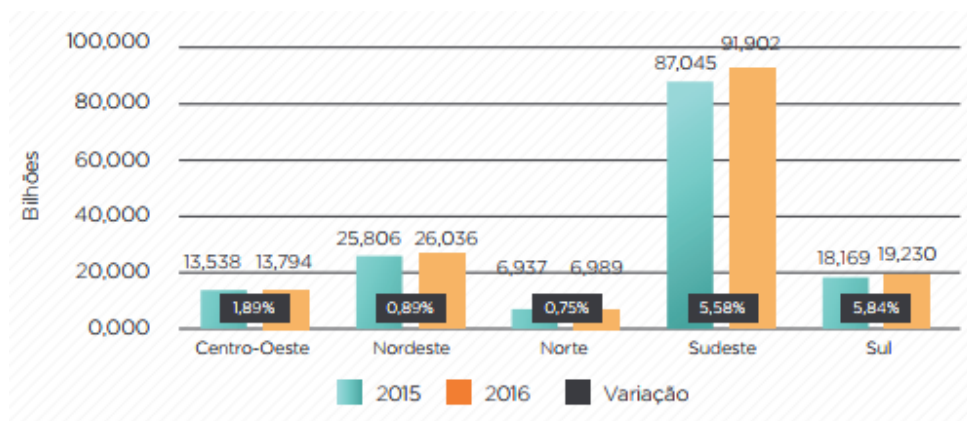


Figura 2 - Vendas por região do Brasil  
Fonte: Censo ABRASCE, 2017.

No entanto, mesmo com o crescimento do setor nos últimos anos, o mercado brasileiro ainda apresenta grande potencial. No Brasil, enquanto a oferta de área de lojas é de 7,4 m<sup>2</sup> de ABL para cada cem habitantes, nos Estados Unidos essa taxa é de 219 m<sup>2</sup> para cada cem habitantes. Além disso, se comparado a outros países da América do Sul, o indicador brasileiro também é inferior ABRASCE (2017).

Outro dado que mostra o potencial do mercado brasileiro é a representatividade das vendas em shoppings centers na vendas totais do setor varejista. Os Estados Unidos lideram com 55,1%, enquanto no Brasil as vendas correspondem a 19%.

Vale ressaltar que os dados do setor refletem não somente o seu crescimento, mas também aponta para um aumento da concorrência e consequente aumento das opções de escolha para os consumidores. Segundo Hernandez (2005, p. 1), à medida que o número de shopping centers cresce, a localização deixa de um fator de vantagem competitiva e os empreendimentos precisam desenvolver características que os diferenciem de seus concorrentes. De acordo com o ICSC (1997, p. 2), é necessário definir o diferencial que fará com que o cliente visite um shopping center e não o outro.

Ademais, o grupo de investidores deste mercado é composto por empresas de capital aberto, empresas de capital fechado, fundos imobiliários, fundos de pensão e empresários

locais. Os maiores *players* deste mercado no Brasil são empresas listadas na BM&FBovespa que possuem juntas aproximadamente 30% do total de *shopping centers* brasileiros. São eles: BRMalls, Multiplan, Iguatemi, Aliansce e Sonae Sierra. (STEFFEN, 2014).

### 5.3 PRÁTICAS GERENCIAIS NOS SHOPPING CENTERS

A maioria dos modelos de negócio utilizados para shopping centers, se baseiam em um padrão de locação que possui alguns aspectos específicos, mas com grande similaridade com a base imobiliária, como: fixação de aluguel; cobrança de aluguel em dobro em determinado mês do ano; auditoria dos lojistas para apuração do faturamento; contribuição para fundos de promoções; vedação à mudança de ramo de atividade; limitações a sublocação, cessão e empréstimo do espaço, entre outras, visando à manutenção do *mix* de lojas.

Entre os diversos objetivos da administração de um shopping center, Hines (1988) elenca os três principais: (a) maximização do retorno sobre o investimento; (b) a extensão da longevidade shopping center e (c) a sua preservação e ampliação de valor. Além disso, o autor (HINES, 1988, p. 218) ainda aponta a renovação periódica do shopping center como uma necessidade para manter o empreendimento atrativo.

Para Giovannetti (2001) inicialmente os empreendedores compreendiam o shopping como um negócio imobiliário voltado para disponibilização de espaço para locação. Porém, conforme a indústria se desenvolveu e a competição evoluiu, essa percepção foi alterada e para garantir a longevidade do modelo, os empreendedores identificaram que era necessária uma relação de maior sinergia entre eles e os lojistas.

No entanto, um dos maiores desafios está no engajamento do lojista com as ações promovidas pela administração do shopping center, mesmo que quanto maior a adesão pelos lojistas, melhor otimizado é o investimento e maior o fluxo de cliente que pode ser convertido em venda para todos (POTSCH; SOUZA, 1997). Da mesma forma afirma Hines (1988, p. 218) sobre a necessidade de interação contínua entre os lojistas do shopping e a administração.

#### 5.4 A MUDANÇA NO PAPEL DOS SHOPPING CENTERS

O shopping center vem incorporando novas funções, deixando de ser apenas um centro de compras e se transformando também em um centro de lazer, entretenimento e serviços (IKEDA *et al.*, 2005). Para ser um ambiente atrativo ao público, de acordo com Potsch e Souza Filho (1997, p.125) e Downie *et al.* (2002, p.3) este modelo de negócios deve concentrar uma gama de atividades com o objetivo de garantir conforto aos seus frequentadores.

Segundo Jones (1994, p.72) o shopping center deve se posicionar como um provedor das necessidades dos consumidores e dessa forma, maximizar as vendas e consequentemente, os valores dos aluguéis. Giovannetti (2001, p.140), por sua vez, afirma que os shopping centers que antes eram considerados templos de consumo, deram espaço para um novo conceito, o templo social, voltado para um universo relacionado a experiência do consumidor. Sob o mesmo ponto de vista, Andrade *et al.* (2004) ressaltam que o interesse do shopping não deve estar apenas na venda, mas também na satisfação do cliente para que ele possa se tornar um consumidor recorrente.

Para Meira (2000, p. 22-27) o varejo com foco no entretenimento e lazer é uma tendência de evolução do setor. Esse novo conceito traz características como a exploração dos múltiplos sentidos da experiência do consumidor por meio da criação de uma atmosfera própria, transformando o ato de compra em uma experiência significativa. Segundo o autor, essa transformação pode estar ligada a busca do consumidor pelo entretenimento até mesmo pelo prazer estético e relaxamento.

De acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2017) as operações focadas em oferecer lazer, entretenimento e diversão ganham cada vez mais espaço no *tenant mix* dos shopping centers. Nesse movimento estratégico dos shoppings para atrair público, crescem empresas que desenvolvem eventos e experiências diferentes.

Atualmente o entretenimento é visto como um dos itens mais importantes para a longevidade de um shopping center. Executivos norte-americanos do setor de shopping center afirmam que o entretenimento aumenta o tempo de permanência do cliente no

shopping center, além de fazê-lo retornar em um futuro próximo. (SLONGO; MEIRA 1998, p.6).

Para viabilização do entretenimento nas instalações do shopping e garantir a vitalidade futura do empreendimento, o ICSC (1997, p.7) assegura que a eficiência do seu marketing é fator crítico. A entidade ainda afirma que um programa eficiente de marketing é baseado em um Plano de Marketing (1977, p.1).

Entre os principais elementos desse plano estão a análise da situação, oportunidades, problemas, objetivos, metas e estratégias. Além disso, os benefícios da elaboração de um Plano de Marketing incluem a identificação do diferencial do empreendimento frente aos concorrentes e definição de metas que atendam às partes interessadas como lojistas, empreendedores e administração.

O principal fator crítico de sucesso de um plano de marketing, segundo O ICSC (1997, p. 11) é gestão de relações positivas entre a administração dos shoppings e os seus lojistas. Essa assertiva corrobora a opinião de Potsch e Souza Filho (1977, p. 133) que esse bom relacionamento colabora para o sucesso das lojas e do empreendimento como um todo. Entretanto Jones (1994, p.3) ressalta que a participação ativa dos lojistas em shopping centers nem sempre ocorre espontaneamente e pode ser um problema.

Ainda segundo Jones (1994, p.7), no modelo vigente no Brasil, o marketing está sob responsabilidade da administração do shopping. Isso porque, o resultado do trabalho do marketing possui relação direta com o valor do alugueis cobrados. Nesse modelo a área de marketing do shopping gere o fundo financiado pelas lojas satélites, por meio de uma contribuição compulsória em torno de 10% do valor previsto de aluguel, chamado Fundo de Promoção e Propaganda – FPP (BOTELHO, 2001, p.37).

## **5.5 AÇÕES PROMOCIONAIS NOS SHOPPING CENTERS**

Conforme citado acima, o FPP tem como objetivo financiar a comunicação do shopping center que pode ser dividida em três categorias: comunicação promocional,

institucional e relações públicas (PSILLAKIS, 1989, p. 28-30). Segundo o autor, na comunicação promocional itens como localização, facilidades de acesso, arquitetura, conforto para os clientes devem ser utilizados para atração do público. Além deles, pode-se considerar também os aspectos diferenciadores como base para comunicação.

Por outro lado, para viabilizar a comunicação institucional, o autor recomenda o uso de campanhas contínuas, com o objetivo de aliar a imagem do empreendimento a qualidade, simpatia e confiança fazendo com que o cliente perceba o shopping não somente como mais uma opção de consumo, mas como um shopping center melhor do a concorrência.

A promoção, além de atrair os clientes, também faz com que os mesmos se mostrem dispostos a reavaliar o seu processo de compra, uma vez que percebem a possibilidade de obter benefícios (COSTA; CRESCITELLI, 2003). No entanto, as promoções em mercados de alta similaridade geram vendas altas no curto prazo, mas pouco ganho permanente em preferência no longo prazo (KOTLER e KELLER, 2012, p. 557).

A ação promocional em um shopping pode ter distintos objetivos, como, por exemplo, aumento de vendas, aumento do fluxo de pessoas, fidelização dos clientes e conquista de novos, atualização dos cadastros dos clientes, aumento o ticket médio de compra, entre outros (COSTA; CRESCITELLI, 2003). De acordo com Parente e Barki (2014, p. 245), existem diferentes tipos de promoção que podem ser aplicadas:

- Brindes: oferta de mercadoria de forma gratuita ou a um valor baixo, em troca de consumo mínimo;
- Prêmios: oportunidades de ganhar prêmios em dinheiro, viagens, carros ou mercadorias em virtude da compra de um valor determinado ou produto específico.
- Programas fidelidade: programas que oferecem recompensas relacionadas à frequência e à intensidade na aquisição de bens ou serviços da empresa.

Afim de analisar os resultados obtidos com as campanhas, os shoppings podem coletar os dados gerados a partir do software de gestão da promoção e por meio de pesquisas com os próprios clientes. Esses dados ajudam na análise do perfil dos indivíduos que participaram das promoções, quais as lojas e segmentos que mais venderam, qual o ticket médio do cliente, entre outras possíveis análises.

Além disso, pesquisas com consumidores podem revelar quantos se lembram das promoções, qual a satisfação deles quanto ao prêmio, quantos participaram, como ficaram sabendo da promoção e qual foi o impacto da ação no seu comportamento de compra (KOTLHER, KETLER, 2012, p. 561).

## 6 METODOLOGIA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e detalhar os princípios metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa bem como o procedimento de coleta e análise de dados e considerações sobre as possíveis limitações resultantes do método escolhido para pesquisa.

### 6.1 MÉTODO ESCOLHIDO

A metodologia utilizada nesta pesquisa teve abordagem qualitativa com caráter exploratório para obtenção e análise dos dados. Destaca-se que os dados foram obtidos por meio de entrevistas individuais fundamentadas em questionário semiestruturado com funcionários e lojistas dos dois shopping centers focalizados no estudo de caso. Além disso, foi realizado um levantamento documental por meio da análise nos relatórios financeiros da empresa com o objetivo de cruzar essas informações com as respostas coletadas ao longo da fase de entrevistas.

Ao contrário de uma abordagem quantitativa, a pesquisa qualitativa não busca mensurar os dados secundários coletados de caráter numérico que tragam sentido ao fenômeno estudado. Nela, o pesquisador busca a compreensão do seu objeto de estudo pela perspectiva dos envolvidos na situação analisada e interpretação dos dados coletados à medida que o estudo se desenvolve (GODOY, 1995). Ainda segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa apresenta quatro características essenciais:

1. **Contato direto do pesquisador com o ambiente estudado** – o fato é melhor compreendido no contexto que ocorre e o pesquisador deve utilizar instrumentos que aumentem a sua capacidade de coleta, análise e interpretação dos dados.
2. **Natureza descritiva** – o cenário e os indivíduos inseridos nele devem ser analisados e interpretados visando compreender o fenômeno de forma holística ao invés de simplesmente reduzir os dados a resultados estatísticos.

3. **O significado atribuído às coisas é foco principal do pesquisador** – durante o estudo e análise do cenário o pesquisador deve olhar sob a perspectiva dos participantes dentro do seu contexto para compreensão do fenômeno.
4. **Utilização do enfoque indutivo na análise dos dados** – o pesquisador não parte de hipóteses pré-estabelecidas que corroborem ou desconfirmem o seu estudo. Sua pesquisa parte de questões amplas que ao longo da investigação se tornam mais específicas, ou seja, o pesquisador parte de premissas que podem ser comprovadas ou não ao longo do processo.

No presente estudo utilizou-se a metodologia proposta por Vergara (2011) que classifica a pesquisa segundo dois critérios: quanto aos meios de investigação e quanto aos fins. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, que segundo Vergara (2011) é utilizada quando se possui pouco conhecimento acumulado e sistematizado na área investigada. Do mesmo modo indica Godoy (1995), quando o objeto de investigação ainda é pouco conhecido.

De acordo com Yin (2015), existem três condições determinantes para escolha da estratégia de pesquisa: o tipo de pergunta (como, porquê, quem, onde, quanto e o que), o grau de controle do pesquisador sobre os eventos e a necessidade de cruzamento de eventos históricos e eventos contemporâneos. Dada as condições, Yin (2015, p.2), indica a pesquisa de estudo de caso como método mais adequado a ser aplicado nas seguintes situações:

[...] (1) as principais questões da pesquisa são “como?” ou “por quê?”; (2) um pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; e (3) o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo (em vez de um fenômeno completamente histórico).

Adotou-se o estudo de caso visto ser o mais adequado para o tipo de pesquisa proposta. Para Godoy (1995a) o estudo de caso se caracteriza por um tipo de pesquisa na qual se analisa profundamente o objeto em questão, por meio de exame detalhado de um contexto, sujeito ou situação em particular. Em geral, o método de estudo de caso é apropriado à pesquisa exploratória, uma vez que trata situações empíricas que investigam um fenômeno dentro de um contexto real e contemporâneo.



Uma vez descrita as ações piloto dos shoppings selecionados, cada uma foi analisada de forma individual para, ao final, realizar uma análise conjunta. Essa técnica é baseada na lógica de replicação proposta por Yin (2015) na qual são selecionados poucos casos prevendo-se resultados similares, ou seja, replicações literais.

## **6.2 SELEÇÃO DOS CASOS**

Para a realização da pesquisa, foram selecionados dois casos nos quais as ações promocionais apresentaram aplicação de inovação por meio de tecnologia da informação com o objetivo de avaliar impacto do emprego da inovação em TI nas ações promocionais desenvolvidas pela área de marketing nos shopping centers e sua capacidade de se apresentar como uma vantagem competitiva.

A seleção dos casos está relacionada a facilidade no acesso às informações e às pessoas envolvidas nas ações investigadas no presente estudo.

## **6.3 COLETA DE DADOS**

A coleta de dados constituiu uma etapa importante da pesquisa, pois é fonte de informação e conteúdo para as próximas fases do estudo. Segundo Gil (2009), no estudo de caso essa é uma etapa complexa visto que aborda mais de uma técnica de coleta. Para Yin (2015), obter dados por meio de múltiplas fontes de evidência é essencial para garantir a qualidade dos resultados obtidos.

Adicionalmente, Yin (2015) apresenta três princípios gerais para coleta de dados:

- 1) Utilização de diversas fontes de evidências, para seja possível confrontá-las;
- 2) Criação de uma base de dados do estudo, com informações, evidências básicas e relatórios do investigador que garantam a credibilidade da pesquisa; e
- 3) Manutenção de uma cadeia de evidências, na qual se estabeleça uma diretriz coerente de relações desde a questão do objeto de estudo, fontes de dados, banco de dados

até descrição do caso e conclusão da pesquisa. Isso permite que indivíduos externos a pesquisa, compreendam as evidências que levaram às conclusões do estudo.

Em relação ao primeiro ponto, no estudo em questão foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, análise documental e pesquisa bibliográfica como fonte de dados. Para embasamento teórico deste estudo, foi feita uma busca extensa em livros, periódicos e publicações científicas relacionadas ao tema em questão, com foco principal às abordagens de inovação em serviços e varejo no Brasil, dada a relevância destas teorias na aplicação do estudo de caso. Além disso, dada a necessidade de atualidade do assunto, nessa etapa também foram consultados sites de notícias da internet, como jornais e revistas. Sem esta fundamentação teórica, não seria possível analisar com a profundidade necessária a pesquisa de campo efetuada na sequência.

Em função da natureza escolhida para a pesquisa exploratória e da necessidade de foco no tema a ser analisado, foram realizadas entrevistas pessoais direcionadas por meio de questionário semiestruturado (Apêndice A). O mesmo foi elaborado a partir das questões principais e atributos teóricos que deveriam ser verificados. De forma geral, as entrevistas buscaram colher os subsídios necessários para identificar como a inovação é percebida em um ambiente como um shopping center e de que forma as ações piloto realizadas, descritas no estudo de caso, podem contribuir para a vantagem competitiva de um shopping center.

Na visão de May (2004), as entrevistas são instrumentos que possibilitam o enriquecimento e aprofundamento de um estudo por meio de depoimentos, atitudes e as próprias emoções dos entrevistados. Ademais, Gill et al. (2008) acrescentam que entrevistas semiestruturadas permitem que o pesquisador avalie aspectos inéditos sobre a temática em questão, ou seja, vertentes que não haviam sido consideradas na fase de elaboração do questionário.

Em contrapartida, é importante ressaltar que o uso de entrevistas como método na coleta de dados pode ser suscetível a distorção durante a interpretação. Do mesmo modo que as entrevistas possibilitam maior liberdade e tempo na elaboração das respostas, os entrevistados podem apresentar certa dificuldade na organização e articulação das ideias, esquecimento e até possíveis exageros ou atenuações de determinados fatos. Assim

sendo, entrevistas podem encobrir, de forma consciente ou não, opiniões sinceras e verdadeiras (STRAUSS; CORBIN, 2008).

No presente estudo, as entrevistas foram previamente agendadas e realizadas individualmente entre meses de julho e agosto de 2017, com duração de 20 a 40 minutos cada uma, sendo elas realizadas pelo telefone dada a dispersão geográfica dos entrevistados. Cada entrevista foi precedida de uma explicação sobre a relevância da pesquisa e gravada, mediante autorização de cada participante, para que fosse possível em um segundo momento transcrevê-las e analisar o conteúdo das respostas. Para facilitar o acesso ao público-alvo e aumentar o grau de confiança nas respostas, foram realizadas entrevistas com funcionários da administração dos shoppings envolvidos nos estudos de caso analisados e além disso, entrevistas com lojistas dos mesmos estabelecimentos para que fosse possível a avaliação mais ampla do objeto de estudo.

No total foram realizadas 11 entrevistas, quantidade que se mostrou adequada ao estudo de Thiry-Cherques (2009) sobre a saturação de informações em pesquisas qualitativas. De acordo com este autor, após um determinado número de entrevistas, os dados coletados não adicionam mais conteúdo e valor significativos à pesquisa.

É importante destacar que como o objetivo era promover a espontaneidade dos participantes durante as entrevistas, permitindo uma maior compreensão dos estudos de casos analisados, foi garantido o anonimato dos entrevistados. Dessa forma, no caso de transcrição direta dos depoimentos na próxima sessão, os entrevistados serão identificados conforme o quadro 1, a seguir.

<b>Descrição do entrevistado</b>	<b>Identificação</b>
Gerente Regional de Marketing - Shopping A	G1A
Gerente de Marketing- Shopping A	G2A
Coordenador de Marketing- Shopping A	CA
Gerente de Marketing - Shopping B	GB
Coordenador de Marketing - Shopping B	CB
Lojista 1 – Shopping A	L1A
Lojista 2 – Shopping A	L2A

Lojista 3 – Shopping A	L3A
Lojista 1 – Shopping B	L1B
Lojista 2 – Shopping B	L2B
Lojista 3 – Shopping B	L3B

Quadro 1 - Identificação dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria.

## 6.4 ANÁLISE DOS DADOS

O presente trabalho se caracteriza como pesquisa de campo e o método de análise dos dados escolhido foi a análise de conteúdo.

Para analisar as entrevistas realizadas foi preciso inicialmente organizar os dados e, em seguida, ordená-los em categorias, permitindo, dessa forma, classificar, agregar e categorizar os dados do conteúdo levantado. Nesse tipo de técnica o pesquisador deve buscar compreender o que é explícito e as características que estão por trás dos fragmentos de mensagens a fim de obter indicadores que possibilitem fazer inferências (Bardin, 2011).

Segundo o autor a análise de conteúdo possui três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação. O autor propõe que o método de análise de conteúdo pode ser vista como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2011, p.47).

Na primeira fase é realizada a organização do conteúdo, estabelecendo o esquema de trabalho de deve ser seguido. Já na segunda fase são estabelecidas as unidades de codificação e em seguida é realizada a categorização dos dados de forma que confirmem ou contraponham as hipóteses e teorias inicialmente propostas. Por fim, na última fase, o pesquisador deve tornar os resultados brutos em algo que traga significado e valor para o objeto de estudo em questão. Nesse momento, a interpretação deve ir além do conteúdo

físico, aquele transcrito das entrevistas, interessando ao pesquisador buscar a mensagem subliminar, o sentido por trás da informação.

É característica do método de pesquisa qualitativa apresentar limitações com relação ao viés dos respondentes, em função de aspectos emocionais, tempo e função na empresa e pelo próprio estudo de caso em si (YIN, 2015). No presente estudo, optou-se pela obtenção de informações por meio de interações mais ricas em detalhes com os entrevistados, ao invés de uma maior quantidade de casos, permitindo maior aprofundamento na compreensão dos fenômenos estudados.

Ademais, nesta pesquisa, dado que o caso foi analisado *ex post facto*, não foi possível acompanhar e analisar a ação no momento de sua ocorrência. Este fato impediu utilizar os clientes do shopping center analisado no estudo de caso como fonte de evidências nas entrevistas, por exemplo.

## 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão descritos em detalhes os casos dos Shoppings A e B, descrevendo cada uma das ações piloto analisadas, além de compreender os resultados obtidos na análise dos documentos disponibilizados pelos empreendimentos e no conteúdo das respostas dos entrevistados.

Antes de iniciar a descrição dos casos selecionados é importante ressaltar e descrever brevemente a estrutura dos shoppings que serão caracterizados a seguir afim de identificar o papel desempenhado por cada uma das partes.

Atualmente os Shoppings A e B, estão sob a gestão da mesma administradora de shopping center, denominada *holding*, como mostra a figura abaixo (Figura 3):



Figura 3 - Estrutura *holding* X shopping  
Fonte: Elaboração própria.

Mesmo com uma gestão centralizada pela *holding* e com o compartilhamento de diversos serviços, os shoppings possuem algumas áreas próprias e individualizadas, como a área de Marketing, dada a necessidade de atuação no dia a dia da operação a nas particularidades da região na qual cada empreendimento está localizado.

Pensando nos avanços tecnológicos e na necessidade de adaptação do modelo de negócio a esta evolução do mercado, a *holding* dos shoppings desenvolveu junto a uma empresa especializada em tecnologia um aplicativo corporativo para toda a sua rede. Apesar de ser um projeto corporativo, para cada shopping foi desenvolvido um aplicativo com características e informações próprias, de modo a facilitar e melhorar a experiencia

do cliente. Os aplicativos contemplam a lista de lojas, gastronomia, programação de cinema e possibilita o pagamento de estacionamento sem a necessidade de filas.

## **7.1 DESCRIÇÃO DA AÇÃO PILOTO – SHOPPING A**

O Shopping analisado está localizado na região Nordeste do país e iniciou sua operação nos anos 70. Na cidade na qual está instalado possui grande relevância, por ser a primeira construção de grande porte do local e abrigar simultaneamente os centros financeiro e empresarial no entorno, zona de influência primária do empreendimento.

Atualmente o shopping conta com mais de 400 lojas em uma área de aproximadamente 66 mil metros quadrados e é administrado por uma das maiores gestoras de shopping center do Brasil. Com faturamento em 2016 próximo a 90 milhões e com um fluxo de pessoas em torno de 40 milhões por ano, o empreendimento gera milhares de empregos diretos e indiretos.

De acordo com o IBOPE (2017), o público frequentador do shopping A possui idade média de 40 anos, sendo a maioria do sexo feminino e predominância das classes B e C. Além disso, entre as funções do shopping, estão a oferta de lazer, serviços e entretenimento.

Pensando em diversificar as ações promocionais por meio do uso de tecnologia e impactar um público mais jovem, o marketing do shopping A, implementou uma ação de coleta de prêmios por meio do aplicativo do shopping durante 30 dias. Para isso, enviou uma carta de divulgação para os lojistas informando-os da ação e convidando-os a participar. Segue abaixo um trecho da carta:

*“Para o lojista participar da ação com prêmios da loja ou vale compras, é necessário o preenchimento do cupom abaixo (...). Vale pontuar que para a promoção ser atrativa, devemos trabalhar com presentes com valor entre R\$50,00 e R\$400,00.*

*A sua loja terá grande visibilidade com os caçadores de presentes! Aproveite essa grande oportunidade e participe. ”*

A equipe de marketing do shopping deu um prazo de 3 dias úteis para manifestação de interesse dos lojistas. Ao final do prazo, 9,18% dos lojistas aderiram a ação promocional com mais de mil prêmios no total que somavam um investimento de aproximadamente 65 mil reais.

Além do investimento dos lojistas nos prêmios, o próprio shopping também utilizou 2,54% do valor do Fundo de Promoção e Propaganda orçado para a data do varejo com despesas com agentes reguladores, desenvolvimento do aplicativo, posto de troca, promotoria, mídia online e offline, assessoria jurídica e vouchers.

Para participar da promoção os clientes deveriam baixar gratuitamente o aplicativo do shopping nas lojas de aplicativo da Google ou Apple em seus smartphones e informar dados pessoais, como: nome completo, e-mail, telefone, idade, gênero e CPF válido.

Procedidas as etapas acima, o participante estava habilitado a utilizar o aplicativo para “buscar os prêmios” que estavam posicionados no interior do Shopping A e que podiam ser visualizados por meio da câmera do celular, mediante o uso da tecnologia da realidade aumentada, aliada ao GPS deste aparelho. Para isso, o usuário deveria posicionar o seu aparelho *smarthphone* com acesso a dados de internet (3G, 4G ou *Wifi*) para visualização dos ambientes em que pretendia buscar os brindes da promoção.

Ao identificar um brinde, o participante poderia atirar o dardo pressionando o ícone do dardo na área inferior da tela. Caso o cliente acertasse o prêmio, uma mensagem contendo a descrição do prêmio e as opções “manter” ou “descartar” surgia na tela do smartphone.

A partir do momento que o participante optasse por manter o brinde, clicando na opção “manter” no aplicativo, o mesmo não poderia mais ser descartado, nem mesmo trocado por outro produto/serviço. Caso o participante optasse por “descartar” o brinde, este não ficava mais disponível para o participante que o descartou, porém, o participante estava habilitado a buscar outro brinde e o brinde descartado permanecia disponível no aplicativo para resgate por outros participantes.



Durante a promoção, cada participante podia resgatar até 02 brindes, sendo este controle efetuado pelo CPF do participante cadastrado. Assim, ao escolher “manter” 02 brindes, sua participação nesta promoção estará encerrada. Os clientes contemplados deveriam se dirigir até o posto de troca localização no shopping, portando documento com foto e CPF, juntamente com o *smarthphone*, para que fosse comprovada a premiação, através do menu “meus prêmios” contido no aplicativo.

Os brindes, vouchers resgatáveis nas lojas participantes, poderiam ser utilizados no prazo de até 180 dias contados da data da entrega do referido voucher. Os brindes não podiam ser trocados por dinheiro, nem trocados por quaisquer outros produtos.

## **7.2 DESCRIÇÃO DA AÇÃO PILOTO – SHOPPING B**

O Shopping localizado na região Norte do país iniciou suas operações em 2012. Reconhecido pela grande oferta de serviços para a zona de influência primária, o empreendimento possui um *mix* de lojas composto por marcas fortes no mercado nacional e local.

O empreendimento conta com mais de 100 lojas em uma área de aproximadamente 33 mil metros quadrados. Com faturamento no ano passado próximo a 14 milhões e com um fluxo de pessoas em torno de 750 mil por ano, o empreendimento é uma aposta de grandes investidores do setor de shopping centers e é administrado por uma das maiores gestoras de shopping do Brasil.

De acordo com o IBOPE (2017), o shopping B apresenta uma área de influência com mais de 400 mil pessoas, prioritariamente das classes B e C. O público frequentador do empreendimento possui idade média de 35 anos, sendo a maioria do sexo feminino. Além disso, entre as funções do shopping, estão a oferta de serviços e entretenimento para a público frequentador.

Com o objetivo destacar o lançamento de seu aplicativo, estimular os downloads e experimentar uma nova forma de se comunicar com os clientes que estão em constante busca por entretenimento, o marketing do shopping junto com a holding desenvolveram

uma iniciativa que premiou os clientes que circulavam na área interna por meio do aplicativo do shopping durante uma ação com duração de 77 dias nos primeiros meses deste ano.

Entre o total de lojistas do shopping, 9,17% dos lojistas aderiram a ação promocional com mais de cento e cinquenta prêmios que somavam juntos um investimento de aproximadamente 5 mil reais.

Além do investimento dos lojistas nos prêmios, o próprio shopping também utilizou 13,51% do valor do Fundo de Promoção e Propaganda orçado para o trimestre com despesas com agentes reguladores, desenvolvimento da plataforma de *beacons*, posto de troca, promotoria, mídia online e offline, assessoria jurídica e vouchers.

Para participar da promoção os clientes deveriam baixar gratuitamente o aplicativo do shopping nas lojas de aplicativo da Google ou Apple em seus smartphones e informar dados pessoais, como no caso do shopping A.

O aplicativo do shopping estava conectado a uma plataforma de dispositivos chamados “*beacons*”, tecnologia de localização via bluetooth para emissão de sinais que podem ser captados por aplicativos de *smartphones*. Essa plataforma foi desenvolvida especialmente para mecânica da promoção do Shopping B.

Dada a falta de recursos especializados de natureza tecnológica para realização da ação piloto, optou-se por adquirir a tecnologia e o conhecimento de uma empresa parceira. Os *beacons*, dispositivos de transmissão de sinal via *bluetooth*, permitem a realização do marketing de proximidade e uma comunicação extensiva com o público consumidor, colaborando para uma melhor experiência do cliente. Por meio do aplicativo do shopping os *beacons* podem enviar notificações segmentadas para o cliente de acordo com os seus assuntos de interesse e o seu perfil, parametrizáveis pela própria área de administração da plataforma.

No caso do shopping B, os brindes eram ofertados para aqueles que passavam nos locais em que os *beacons* foram instalados. No entanto, a premiação ocorria em faixas de horários determinadas de acordo com uma lógica aleatória de definição desses instantes.

Ou seja, clientes que circulassem nos locais em que o *beacons* estavam instalados fora dessa faixa de horário, não eram premiados.

Os clientes premiados, por sua vez, recebiam uma notificação no aplicativo do shopping com a descrição do prêmio e as informações para sua retirada no posto de troca localizado no shopping. Era necessário que o cliente comparecesse no posto de troca portando documento com foto e a mensagem recebida no aplicativo. Os prêmios não podiam ser trocados por dinheiro, nem trocados por quaisquer outros produtos.

Caso o cliente não verificasse a notificação durante a sua visita no shopping seu nome era divulgado no site do Shopping no prazo de até 72 horas úteis, além do shopping também se comprometer a, no prazo de até 30 dias a contar da data da apuração, contatar o contemplado por meio de telefonema, telegrama ou e-mail para retirada do seu prêmio, desde que apresentada a cópia autenticada do RG e CPF para conferência dos dados.

Para facilitar a compreensão das ações piloto analisadas presente trabalho e a consolidação dos dados ao final foi desenvolvido um quadro resumo (Quadro 2) com as principais informações levantadas em cada um dos casos.

	Shopping A	Shopping B
<b>Faturamento em 2016 (R\$)</b>	90 milhões	14 milhões
<b>Área Bruta Locável - ABL (m²)</b>	66 mil	33 mil
<b>Número de lojas</b>	400	100
<b>Descrição da promoção</b>	Caça de prêmios espalhados virtualmente pelo empreendimento por meio do aplicativo do shopping	Sorteio baseado em horário aleatório para os passantes no local de instalação dos <i>beacons</i> .
<b>Duração da promoção</b>	30 dias	77 dias
<b>Tecnologia utilizada</b>	Realidade aumentada	<i>Beacons</i>
<b>Investimento do shopping (R\$)</b>	96 mil	61 mil

<b>Investimento dos lojistas (R\$)</b>	65 mil	5 mil
<b>Quantidade de prêmios distribuídos</b>	1000	150

Quadro 2 - Resumo dos casos: Shoppings A e B

Fonte: Elaboração própria.

### 7.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS NUMÉRICOS

Nesta seção serão apresentados alguns dados numéricos relevantes para avaliação do impacto das ações pilotos em cada um dos shoppings analisados.

#### 7.3.1 Shopping A

O aplicativo do shopping A foi lançado no final de junho e somente durante o prazo da ação piloto, novembro a dezembro, apresentou crescimento significativo no número de downloads. Pode-se verificar, de acordo com os dados do Gráfico 1, que nos meses que sucederam a ação a quantidade de downloads do aplicativo reduziu, porém se manteve maior do que no que nos primeiros meses do lançamento.

O mesmo fenômeno ocorreu com a atividade dos usuários no aplicativo. Durante o período da promoção ela se intensificou e nos meses subsequentes teve uma redução. No entanto, de acordo com os dados do Gráfico 2, é possível perceber que mesmo com a redução, os usuários se mantiveram mais engajados nos meses após a realização da ação piloto.

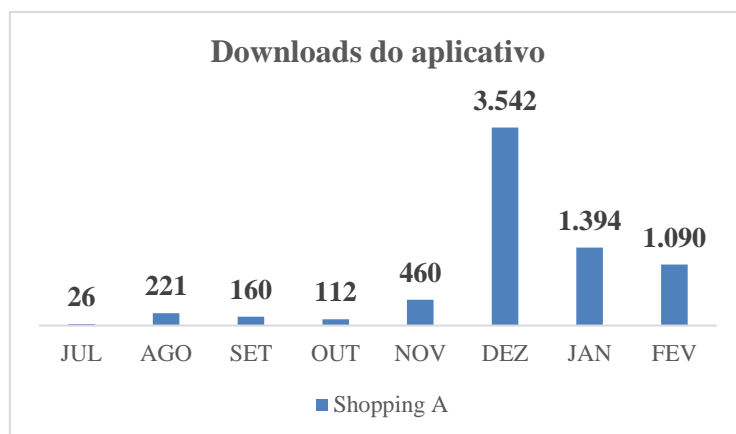


Gráfico 1 - Downloads do aplicativo do Shopping A

Fonte: Elaboração própria.

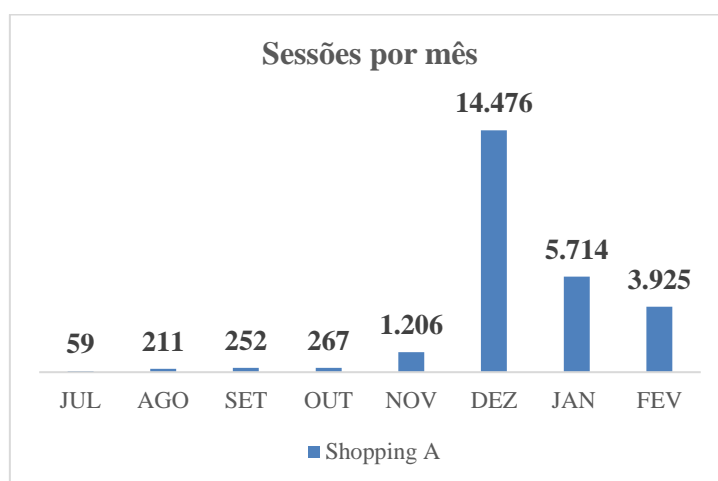


Gráfico 2 - Sessões por mês no aplicativo do Shopping A

Fonte: Elaboração própria.

Além da avaliação do impacto na tecnologia utilizada durante a promoção, é importante avaliar o desempenho financeiro do período analisado. Para avaliar o desempenho do shopping A se fez necessário aferir o valor total de vendas por metro quadrado, uma vez que na comparação entre períodos a área locada pode ser alterada. Isso acontece, pois, o número de lojas vagas varia de acordo com o período analisado.

Para realizar essa análise foi considerada a área média locada no período e no mesmo período do ano anterior e dessa forma foi verificada a variação no valor de venda por metro quadrado nos períodos determinados. Além disso, para compreender melhor o possível impacto da ação piloto, a mesma análise foi realizada em shopping similar da região.

No presente estudo o shopping similar é caracterizado por um empreendimento com área de influência semelhante ao shopping A e sob a gestão da mesma administradora de shopping center.

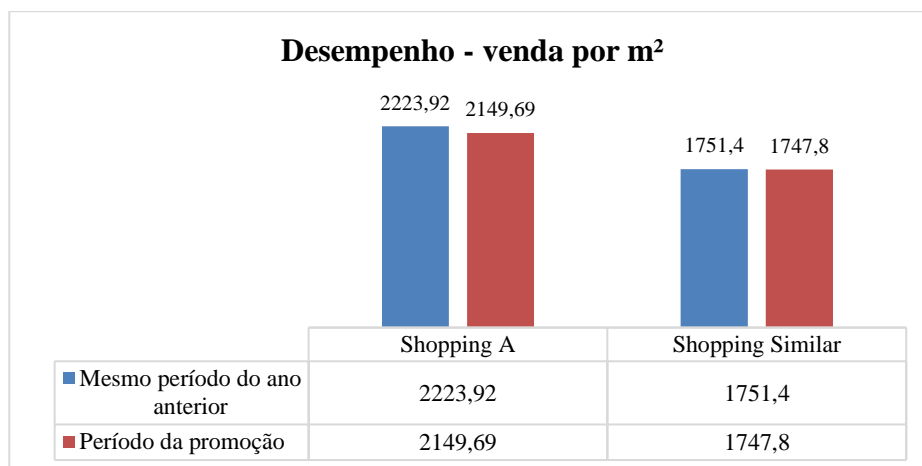


Gráfico 3 - Desempenho venda por metro quadrado: Shopping A e similar

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com balanço financeiro do shopping A, representado no gráfico acima (Gráfico 3), a venda por metro quadrado do empreendimento apresentou uma retração de 3,34% se comparada ao mesmo período do ano anterior. Por outro lado, o shopping similar teve uma redução de 0,20% em vendas. Dessa forma é possível verificar que o Shopping A apresentou um desempenho muito inferior ao alcançado pelo shopping similar no mesmo período.

O shopping A não possui ferramenta para contagem do fluxo de clientes e por isso não foi possível aferir o impacto da ação piloto acerca desse indicador.

### 7.3.2 Shopping B

O aplicativo do shopping B foi lançado no início de dezembro e somente durante o prazo de duração da ação piloto, fevereiro a março, apresentou crescimento significativo no número de downloads. Pode-se verificar, de acordo com os dados do Gráfico 4, que nos meses que sucederam a ação a quantidade de downloads do aplicativo reduziu, porém se manteve maior do que do que nos primeiros meses do lançamento.

O mesmo fenômeno ocorreu com a atividade dos usuários no aplicativo. Durante o período da ação piloto ela se intensificou e nos meses subsequentes teve uma redução. No entanto, de acordo com os dados do Gráfico 5, é possível perceber que mesmo com a redução os usuários se mantiveram mais engajados nos meses após a realização da ação piloto.

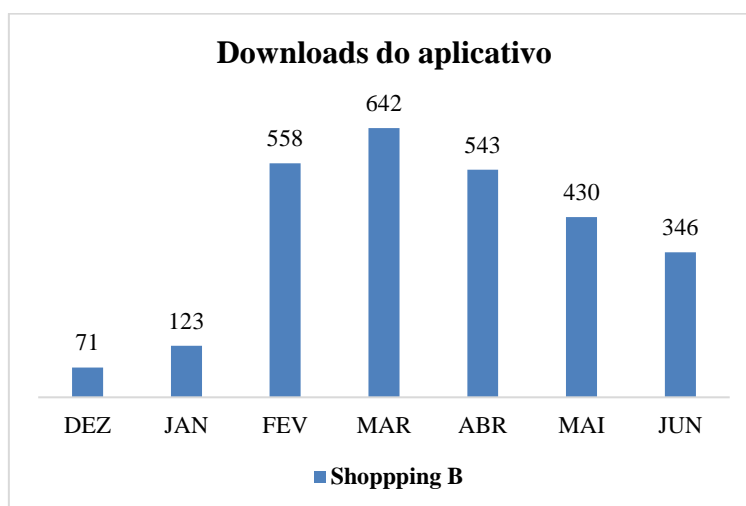


Gráfico 4 - Downloads do aplicativo do Shopping B

Fonte: Elaboração própria.

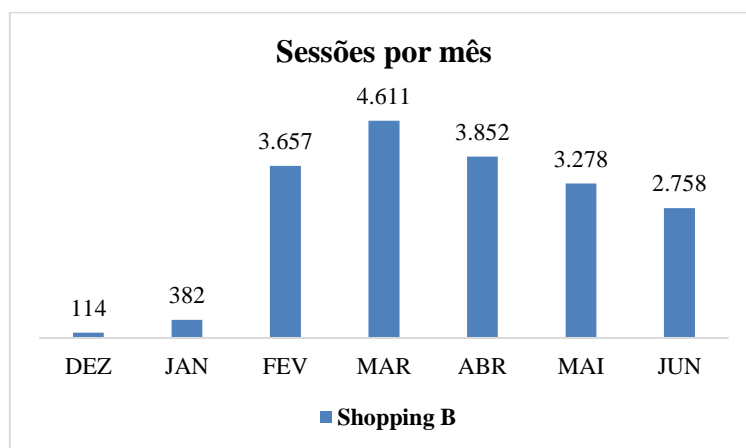


Gráfico 5 - Sessões por mês no aplicativo do shopping B

Fonte: Elaboração própria.

Do mesmo modo realizado no shopping A, foi observado também o desempenho financeiro do shopping B. Nesse caso, o shopping similar escolhido na região não tinha nenhuma ação em curso durante o período analisado.

No presente estudo o shopping similar é caracterizado por um empreendimento com área de influência semelhante ao shopping B e sob a gestão da mesma administradora de shopping center.

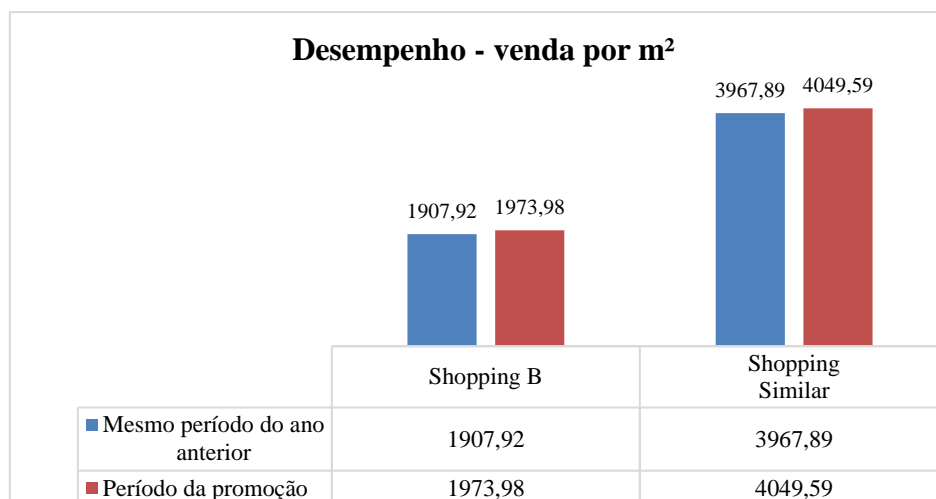


Gráfico 6 - Desempenho venda por metro quadrado: Shopping B e similar

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com balanço financeiro do shopping B, representado no gráfico acima (Gráfico 6), a venda por metro quadrado do empreendimento apresentou um crescimento de 3,46% se comparada ao mesmo período do ano anterior. Por outro lado, o shopping similar teve um crescimento de 2,06% em vendas. Dessa forma é possível verificar que o Shopping B apresentou um crescimento 67,96% maior que o shopping similar.

Além disso, o shopping B possui ferramenta para contagem de fluxo de clientes nas portarias de acesso e verificou-se que se comparado com o mesmo período do ano anterior o fluxo de clientes apresentou redução de 2,11%. Dessa forma é possível perceber que, dado ao aumento de vendas por metro quadrado nesse mesmo período, o valor médio gasto por cliente cresceu. No entanto, devido a inexistência de informações detalhadas sobre o volume de vendas por cliente, não é possível aferir essa informação.

Além dos resultados quantitativos, é necessário entender, na percepção dos envolvidos, o impacto dessas experiências e o valor dado a realização de cada uma delas. Dessa forma, a próxima sessão dedica-se a analisar o conteúdo das respostas dos



entrevistados dos shoppings A e B de acordo com categorias definidas e de forma individualizada, visando ao fim consolidar as respostas e dialogar com o referencial teórico apresentado.

## 7.4 ANÁLISE DO RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Uma vez descrito os aspectos das ações promocionais piloto dos dois shopping centers selecionados nesse estudo, a seção atual dedica-se à apresentação e discussão dos resultados das entrevistas realizadas. Os resultados das entrevistas foram organizados de modo a estruturar as informações coletadas e posteriormente dialogar com o referencial teórico apresentado no estudo.

### 7.4.1 Shopping A

#### 7.4.1.1 Fatores críticos de sucesso de um shopping

Entre os principais fatores críticos de sucesso, os entrevistados dos shoppings analisados no estudo apontaram de forma recorrente: o *mix* de lojas, localização, entretenimento e ações de marketing.

“O shopping tem uma localização fundamental para o resultado que temos. ” (G1A)

“O *mix* de lojas é fator primordial para o sucesso do empreendimento, colocaria em primeiro lugar e localização também. ” (G2A)

“As promoções fazem a diferença. Com a concorrência, as promoções engajam bastante. ” (CA)

“Localização, um *mix* bem desenvolvido, na verdade um mix que seja complementar e hoje em dia, entretenimento. ” (L1A)

“Eu acredito que o fator que mais atrai o cliente são as ações promocionais. O que mais pode potencializar uma inovação de vendas, um diferencial frente aos shoppings concorrentes são promoções que realmente atraíam os clientes. (...) acredito que as ações de marketing são bem presentes e melhoram os resultados dos lojistas. ” (L2A)

“Segurança, conforto e entretenimento eu acho que hoje é fundamental (...). Além disso as ações de marketing dentro do shopping melhoram os meus resultados de forma imediata. ” (L3A)

Por um lado, o pioneirismo do shopping A é visto como ponto de destaque pela entrevistada G1A. Porém, a idade do shopping causa dificuldades dada a infraestrutura antiga que impactam na operação atual, conforme pontuado pelo entrevistado L1A, e consequentemente na adequação aos equipamentos mais novos.

Hoje ele está em um centro que na verdade se desenvolveu após o shopping. Mas, hoje ele colhe esses frutos nesse desenvolvimento que ele provocou na cidade. ” (G1A)

“A estrutura do shopping é antiga, os corredores são apertados e o pé direito não é alto. A gente tem uma série de fatores estruturais que dificultam. ” (CA)

“Poderia ser melhor você tendo um equipamento que ajudasse o marketing a vender melhor. ” (L1A)

#### **7.4.1.2 Ações de marketing no shopping**

Mesmo sendo identificadas como um fator crítico de sucesso para o shopping, de acordo com os relatos dos entrevistados as ações de marketing não estão contempladas em um planejamento desdobrado ao longo do ano. Elas acontecem de forma *ad hoc*, conforma as oportunidades vão surgindo ao longo do período.

“No final de cada ano a gente já faz o planejamento para o ano seguinte. Esse planejamento é na verdade somente um norte que a gente dá no nosso orçamento. A gente não tem decidido o calendário inteiro até porque as oportunidades vão aparecendo. ” (CA)

Falta um planejamento estratégico de marketing que seja seguido para que chegue até o objetivo final. Falta disciplina, prioridade (...). Falta o questionamento: “como eu vou trazer a melhor experiência possível para esse meu cliente? ” (L1A)

Além disso, outro fator importante levantado pelos entrevistados foi a falta de diversificação das ações. Atualmente elas seguem as principais datas do varejo ao invés de estarem focadas nas necessidades do público frequentador do shopping ou até mesmo nas necessidades dos lojistas e do próprio empreendimento.

“Ainda é um modelo que segue muito as datas de varejo. Então, sem dúvida nenhuma, o forte das ações acontece nas datas de varejo. ” (G2A)

“Eu sinto que o marketing faz ação por fazer, para cumprir calendário de varejo. Tem que ser algo que a gente vá avaliar se teve resultado ou não e se esse resultado valeu a pena. Se a gente se comunicou com o nosso público ou se a gente conseguiu agregar um público novo. ” (L1A)

“O marketing dos shoppings, de um modo geral, segue muito um calendário. Eles não são dinâmicos, cumprem a agenda das grandes datas de varejo. Sinto falta de uma ousadia, de uma inovação na área de marketing. É sempre uma coisa repetida, como se estivesse cumprindo tabela. ” (L3A)

As Gerentes do Shopping A (G1A e G2A) ainda destacaram que o foco das ações de marketing em promoções tradicionais das datas de varejo não tem sido visto pelo cliente como diferencial. Segunda elas, a experiência de compra que o shopping proporciona para o seu cliente agrega mais valor ao empreendimento uma vez que fideliza o consumidor. Esse tema será explorado de forma mais detalhada na seção 7.4.1.6.

#### **7.4.1.3 Relação entre lojistas e administração do shopping**

Conforme citado na revisão bibliográfica, a relação entre os lojistas e a administração é um fator crítico e impacta na realização e desdobramento das ações de marketing. Foi relatado durante as entrevistas que apesar de reuniões periódicas da administração com os lojistas, esse ritual ainda possui pouca adesão.

“A gente faz uma reunião com uma comissão de lojistas que de 15 em 15 dias (...). A gente tem um representante de cada seguimento (...) junto com a Associação de Lojistas que a gente divide as nossas ideias, na verdade ações que não estão fechadas ainda, para ouvir a opinião deles também. ” (CA)

“As reuniões com os lojistas têm pouca adesão. ” (L1A)

“A nossa missão é justamente engajar o maior número de lojistas possível porque a diferença é muito grande quando o lojista está engajado. Ele divulga, estimula a equipe dele, envolve o gerente. Para gente é um fator fundamental para resultado de ação. ” (G2A)

Por outro lado, também foi visto que o lojista não participa ativamente dos processos para desenvolvimento das ações de marketing e não possui poder na tomada de decisão. Apesar da existência de uma comissão de lojistas, eles são apenas envolvidos na fase da comunicação da ação já definida pela administração do shopping e muitas vezes, perto do início da campanha. Essa falta de tempo para o planejamento e decisão de participação dos lojistas na ação pode impactar na sua adesão.

“Do desenvolvimento ele não participou nada. Como foi tudo extremamente de última hora ele foi comunicado que o shopping faria essa ação e aí foi convidado a participar através da oferta de benefícios (vale compras, brindes). ” (G1A)

“Geralmente o lojista é comunicado. O shopping tem uma comissão de propaganda que participa, mas de uma forma não determinante. Lógico que ela opina, mas a palavra final não é dessa comissão. Mesmo que a comissão não concorde, o shopping tem autonomia para realizar a ação que ele acredita, mas a gente procura sempre ouvir porque é lojista que está cara a cara com o cliente.” (G2A)

“Essa comissão é um pouco privilegiada porque ela tem acesso as informações. Para o lojista geral a gente sempre tem os comunicados. A gente voltou muito recentemente a fazer algumas reuniões nas principais campanhas para divulgar as ações.” (G2A)

“Geralmente o lojista é só informado. E na grande maioria das vezes a gente se propõe a participar das ações promovidas pelo shopping.” (L2A)

“O alinhamento foi de última hora, muito rápido.” (L3A)

Porém, vale ressaltar que mesmo que o shopping direcione os seus esforços para o engajamento do lojista no planejamento de ações, segundo a entrevistada G2A ainda existe uma grande parcela dos lojistas que se posiciona de forma individual frente ao empreendimento.

“Tem muito perfil diferente de lojista (...) a gente tem uma grande parcela de lojistas que fica um pouco a parte e muitas vezes nem sabe das ações que estão acontecendo.” (G2A)

O entrevistado L3A ainda destacou que existe um *gap* entre as necessidades do lojista e o que a administração do shopping compreende como necessário. Para isso, foi sugerido um canal de comunicação mais aberto entre as partes.

“Eu acho que a maneira da administração entender o shopping primeiro é ter esse canal de comunicação com o lojista de uma forma muito mais aberta. Existe um *gap* entre o que a administração do shopping pensa e o que o lojista quer.” (L3A)

#### **7.4.1.4 Inovação aplicada ao modelo**

A inovação tecnológica foi vista por grande parte dos entrevistados, lojistas e administração, como fundamental para a longevidade do modelo de negócios que o shopping center representa. Um ponto interessante levantado ao longo das entrevistas foi a relação da aplicação de inovação no modelo a melhoria da percepção do consumidor e de sua experiência com o empreendimento.

“É um campo de muita oportunidade trabalhar inovação tecnológica de uma forma tão planejada e tão consistente no planejamento. Acho que inovação é importante, mas mais do que inovação no sentido de fazer o que ninguém fez, é preciso entender o que as pessoas querem.” (G1A)

“Inovar em shopping é importantíssimo. Esse formato de você conseguir utilizar a inovação tecnológica a seu favor é sem dúvida o caminho mais saudável. O que realmente diferencia o shopping é sem dúvida nenhuma são ações inovadoras, voltadas para tecnologia (...) que melhorem a experiência do cliente.” (G2A)

“Inovação é muito importante no modelo de um shopping center, pois senão você fica em uma estrutura arcaica e vem vários outros concorrentes e se você não tiver um diferencial você vai ser mais um e não vai se manter por muito tempo. (L2A)

Inclusão de tecnologia no modelo de shopping center é fundamental. (L3A)

Além disso, a inovação tecnológica foi citada pela entrevistada G2A como forma de atualização do equipamento para os novos consumidores e potencialização dos resultados do shopping no longo prazo. Conforme citado, o shopping A, apesar de sua idade, pode utilizar a tecnologia como forma de atualizar o equipamento para o mercado.

“Se o equipamento não acompanhar essas mudanças necessariamente vai ter lá na frente um impacto negativo em resultados (...). O avanço tecnológico não vai parar. Então assim, o shopping conseguir está atualizado nesse sentido traz um quesito que independentemente da idade do shopping se você consegue trazer tecnologia para o seu dia a dia, então consegue mostrar para o cliente que está atualizado, moderno.” (G2A)

Por outro lado, visto que o modelo de negócios de um shopping center mantém características similares desde o seu surgimento, foi identificada resistência na mudança, conforme observado pela entrevistada G1A.

“Especialmente aqui no shopping o que se ouve muito é que há 40 anos a gente faz isso e isso é o que dá certo. (...) O mundo mudou e muita gente até percebe essa mudança, mas não consegue mudar o chip na cabeça para funcionar de acordo com essa mudança.” (G1A)

A ação promocional realizada no shopping A analisada neste estudo, mesmo que com grande potencial, de acordo com a entrevistada G1A, foi vista como uma ação de resultado pontual.

“Não reverteu em venda suficiente nem em engajamento suficiente porque foi uma ação muito pontual. Ela não foi a grande campanha.” (G1A)

“Foi uma ação que teve impacto pontual.” (G2A)

Por outro lado, mesmo que com resultado pontual, a própria entrevistada da administração do shopping A ressalta o valor de realizar uma ação como esse dada a necessidade de diferenciação frente a concorrência.

“Ações como essa melhoram a percepção do consumidor. Conteúdo como esses minimizam o distanciamento dos concorrentes que estão mais avançados em relação a tecnologia (...). Foi um diferencial.” (G1A)

Aqui a gente tem umas promoções específicas que se repetem na mesma época do ano, no mesmo padrão. E essa realmente deu um movimento maior, apesar da crise. (L2A)

Vale ressaltar que a entrevistada G1A faz uma avaliação entre o potencial da ação e sua exploração tanto pelos lojistas como pela própria administração do shopping. Segundo ela, a ação foi pouco explorada, divulgada, o que pode ter relação com o resultado pontual percebido.

“Não foi executado de forma a explorar o potencial que se tinha. É uma coisinha legal, mas que não foi nem explorada devidamente pelo shopping nem conhecida e explorada devidamente pelo lojista (...)” (G1A)

Mesmo assim, o entrevistado CA, também da administração do shopping, identificou maior engajamento e adesão dos lojistas nessa ação.

“Normalmente a gente não tem um retorno grande dos lojistas para participar de ações como essa (...), mas a gente considerou que a participação deles foi muito boa. Tanto é que a gente conseguiu mais de 1000 prêmios com as lojas”. (CA)

Os entrevistados CA e L2A citaram que a ação de caça prêmios garantiu diversificação de público e trouxe um público mais jovem para o empreendimento. Essa associação do shopping a inovação, segundo a entrevistada G2A, mostra que o empreendimento é moderno e acompanha os avanços tecnológicos do mercado.

“Essa promoção atraiu um público muito jovem que é um problema que a gente tem aqui. Não conseguimos atrair esse público para o shopping (...).” (CA)

“A ação de caça prêmios foi inovadora, pois atualizou a tecnologia, os aplicativos. Além disso, agregou um público mais jovem.” (L2A)

O objetivo naquele momento era trazer um fluxo diferenciado para o shopping. (...) A gente tinha vários ganhos: a questão da inovação por ser algo diferente que nenhum shopping tinha feito antes, atração de fluxo e teve algo que nos posiciona como um shopping moderno, que está ligado nas novas tecnologias. Tem um ganho de longo prazo que é a imagem, mas tinha um objetivo pontual naquele momento (...). ” (G2A)

Por outro lado, a Gerente de Marketing do Shopping A (G2A) compreende que os resultados de ações inovadoras no empreendimento são diferenciais de longo prazo. Para ela, ações como essa demandam um esforço constante, pois modificam uma cultura e a forma de se comunicar com o público do shopping.

“Realmente eu acho que a gente consegue com ações diferenciadas, com investimento menor, um impacto de imagem muito mais positivo só que a longo prazo. (...). É uma coisa que você precisa construir e cultivar. Não adianta fazer uma ação e não fazer mais nada. ” (G2A)

Por fim, a entrevistada abordou uma questão relacionada a inovação, mas sem vínculo tecnológico, como atividades e ações voltadas para conscientização social, de grande relevância no cenário atual.

“Tem coisas que chamam muita atenção hoje em dia e que não tem muito a ver com tecnologia, porque quando se fala em inovação pensa muito em tecnologia. A inovação tecnológica, sem dúvida nenhuma é essencial, mas tem algumas coisas que tem um movimento muito forte atualmente e não tem a ver com tecnologia, mas é uma inovação para shopping que é essa questão de responsabilidade social e ambiental. ” (G2A)

#### **7.4.1.5 Limitações para inovação do modelo**

Entre os fatores limitantes para inclusão de inovação nos shopping centers, a falta de cultura voltada para inovação tecnológica na equipe da administração foi citada de forma recorrente.

“Entre os gerentes não têm essa aderência ao assunto (...). São distantes dessa realidade (...) A gente está alheio (...). Na equipe do shopping ainda há muita resistência e falta de conhecimento. A falta de conhecimento gera uma resistência. ” (G1A)

“Eu acho que a única coisa que hoje atrapalha isso daí é a cultura da empresa que muitas vezes não é realmente voltada para isso. Muitas vezes não consegue enxergar o devido valor dessas ações (...).” (G2A)

“Eu acho que está preparada, mas muitas vezes a gente enxerga que não são coisas rápidas, mas não é um trabalho fácil pois envolve mudança de cultura e não é um resultado imediato.” (G2A)

A administração do shopping A afirma que a *holding* tem papel fundamental na formação e disseminação dessa cultura voltada para inovação.

“Com as modificações que aconteceram na holding a gente está conseguindo executar muito além do que eu enxergava há um tempo atrás.” (G1A)

“Não adianta o shopping isoladamente trabalhar isso, mas se isso for parte da diretriz da própria holding eu acho que a gente já começa a ganhar em termos de filosofia da empresa mesmo e aí eu acho que as coisas começam a funcionar de forma mais corporativa.” (G2A)

Outro fator apontado com frequência foi a limitação financeira para inovação dado aos altos custos envolvidos em ações como essa na percepção dos entrevistados.

“Essa questão de tecnologia que eu acho que seja uma coisa bacana, mas hoje ainda é caro digitalizar o shopping (...). Hoje nosso principal problema é financeiro. E também não é um investimento que você faz uma vez, sempre tem uma manutenção mensal, que acaba ficando pesado no orçamento”. (CA)

Acredito que a inovação tecnológica em shopping center ainda não se naturalizou, além do alto custo de manutenção do equipamento. (L2A)

#### **7.4.1.6 Experiência e fidelização do cliente**

Um item citado por diversos momentos ao longo das entrevistas no shopping A está relacionado a experiência do cliente. Ela foi avaliada pelos entrevistados como um fator diferencial e capaz de garantir a fidelização do consumidor ao shopping.

“Hoje em dia as coisas vêm mudando muito. A forma como a gente vendia a experiência do shopping há 10 anos atrás era completamente diferente do que a gente tem buscado hoje. Eu acho que hoje em dia além de todos os atributos como de localização, de *mix*, de oportunidade de encontrar o que o cliente procura, eu acho que o grande diferencial tem sido na experiência que o cliente tem desde o momento que ele entra no shopping até a hora que ele vai embora (...). Ele é muito motivado a frequentar o seu shopping pelo cuidado que você



tem com a chegada dele, com a experiência de compra e com a personalização desse serviço. ” (G1A)

“Muito tem se falado do shopping center como seu principal foco ser resultado para o empreendedor e para o lojista. Mas, do ponto de vista do cliente é um ponto de encontro, um ponto de lazer, entretenimento. É a compra misturada com o entretenimento, com o lazer, encontrar com os amigos. E nesse sentido, tudo que o shopping puder fazer para gerar mais conforto nessa experiência, isso é o ponto primordial e inovação e tecnologia têm ajudado muito nisso. ” (G2A)

Já citada anteriormente, a idade do equipamento foi apontada pelas duas gerentes de marketing como um fator negativo e que dificulta o shopping no processo de melhoria da experiência do cliente.

“A gente tem feito um trabalho árduo aqui no shopping, que é um shopping muito antigo e que tem uma equipe muito antiga, muito experiente, muito cheia de vícios, de tentar trazer para as equipes esse conceito de que a gente precisa cuidar de cada detalhe da experiência (...), que seja realmente diferencial em relação aos outros shoppings. ” (G1A)

“Do ponto de vista da experiência a gente ainda está muito aquém da concorrência. Somos um shopping com infraestrutura ultrapassada. Temos um desnível na oferta de estrutura e serviços muito grande entre os pisos e essa percepção do cliente é muito negativa. ” (G1A)

Além disso, o programa de relacionamento foi visto como uma ferramenta para auxiliar na identificação das necessidades dos clientes de forma a adequar os serviços ofertados pelo shopping.

“Esse nível de satisfação do cliente está cada dia mais difícil de atingir. O cliente hoje tem um nível de exigência muito alto (...). A indústria foi evoluindo, os shoppings novos foram surgindo e esses critério de classificação de um shopping acabou elevando o patamar. Então esses programas de relacionamento podem fazer a diferença. (G2A)

“Acho que tem um fator mais atual que os shoppings têm investido mais que é a questão de relacionamento. Acho que nem todos os shoppings investem em programas de relacionamento realmente direcionados e eficientes para os seus públicos e acho que isso faz um diferencial enorme em termo de resultado, fidelidade, de satisfação do cliente. ” (CA)

“Eu defendo e acredito muito no programa de fidelidade, porque é onde a gente tem a oportunidade de entender o que cada um quer e oferecer para cada um a oferta que ele quer (...) o que eu tenho percebido até nesse aprofundamento no programa de fidelidade é que as motivações são diferentes. O grande x da questão hoje é entender o que é relevante para cada nicho de cliente e tentar oferecer para ele uma experiência mais aproximada do que ele deseja. ” (G1A)

A inovação foi avaliada pelo lojista L1A como forma de melhorar a experiência que o shopping pode proporcionar para o seu cliente e atingir um público distinto para o empreendimento.

“Acho importante algo que tenha conexão com o nosso público, com o nosso cliente. (...) algo que você melhore a experiência do cliente com o equipamento. Eu acredito em inovação nesse sentido. Hoje a gente sempre tem que pensar no cliente (...). E principalmente, porque hoje o que mais está ligado no digital é um público mais jovem e o shopping ainda precisava agregar esse público e se comunicar melhor com ele.” (L1A)

Além disso, a Gerente de Marketing (G1A) ressalta que de acordo com uma pesquisa realizada com clientes dos shoppings, eles valorizam mais a experiência que possuem durante a sua circulação dentro do empreendimento do que as ações promocionais realizadas pelo shopping.

“Hoje em dia o planejamento de marketing daqui é muito focado em promoção, o que na minha percepção também está um pouco distanciado dessa expectativa que o cliente tem em relação a gente. A gente acabou de receber um relatório de uma pesquisa do IBOPE e a gente percebeu que os clientes não têm nenhuma lembrança de nenhuma promoção que a gente tenha feito, mas eles lembram que no shopping concorrente quando chega, se precisar, tem uma cadeira de rodas a disposição (...). Então, essa coisa da experiência no shopping está muito viva na cabeça dos clientes.” (G1A)

Visto isso, ela aponta que o planejamento de marketing está sofrendo um redesenho de modo que foque as suas ações na experiência do cliente.

“Está havendo um redesenho desse planejamento de marketing no shopping para que a gente tenha uma orientação mais voltada para experiência do cliente aqui dentro (...) a percepção que o cliente tem está muito distanciada desse investimento que a gente faz. Ele está muito focado do que ele vive em si aqui dentro.” (G1A)

## 7.4.2 Shopping B

### 7.4.2.1 Fatores críticos de sucesso de um shopping

Entre os principais fatores críticos de sucesso, os entrevistados do shopping B apontaram de forma recorrente: o *mix* de lojas, acesso e localização.

“Localização é fundamental, pois se não tiver uma zona primária desenvolvida fica difícil o empreendimento virar um sucesso (...). Você tem que ter um shopping de bom acesso, com ações de marketing atrativas porque você lida com uma concorrência muito grande, você lida locais que tem uma concorrência muito acirrada em termo de número de shoppings (...). Junto com tudo isso tem o *mix* de lojas que também é fundamental.” (GB)

“Hoje estamos buscando oferecer serviço, conveniência e conforto para o nosso cliente. Além disso, itens básicos como acesso, localização e infraestrutura.” (CB)

“O ponto principal é localização. Em seguida as marcas que tem dentro do shopping, o *mix* de lojas que o shopping que conseguiu. E depois, a retenção desses clientes no shopping. O quanto que esse shopping é a primeira opção do cliente.” (L2B)

Além disso, esses fatores não foram tratados pela Gerente de Marketing de forma isolada. De acordo com a entrevistada o sucesso de um shopping se deve a combinação desse conjunto de fatores. Para ela, dada a grande concorrência, o empreendimento deve conseguir combinar uma série de fatores que garantam o seu sucesso.

“O shopping precisa de um conjunto de fatores para se ter um sucesso. A gente não consegue trabalhar só com um único fator (...) tudo gira em torno de um conjunto de coisas trabalhando no mesmo sentido.” (GB)

### 7.4.2.2 Ações de marketing no shopping

De acordo com os entrevistados as ações de marketing, mesmo que não citadas de forma recorrente como fator crítico de sucesso para o shopping, estão ligadas ao seu desempenho e são vistas como forma de atração de clientes tanto para administração como para os lojistas.

“Se você não tiver atrações ou ações que lhe diferenciem e destaquem você vira paisagem e o cliente não se sente atraído pelo seu empreendimento.” (GB)

“Tudo acaba voltando para parte de marketing. A área de marketing tem que trazer ações para o shopping, ações diferenciadas que façam com que o público vá no shopping.” (L3B)

“Além disso, são necessárias ações de marketing que mantenha o cliente mais tempo dentro do shopping, melhore a sua experiência e faça com que ele consuma mais.” (L1B)

No entanto, o entrevistado L1B aponta que algumas ações, apesar de trazer fluxo para o shopping não revertem em venda direta para as lojas.

“A administração pode melhorar os nossos resultados trazendo ações de marketing mais efetivas. Tiveram muitas ações no passado que trouxeram fluxo para o shopping, mas não para as lojas.” (L1B)

Apesar dos lojistas ressaltarem a importância das ações de marketing na retenção do cliente e na criação de diferencial para o shopping frente a concorrência, foi observada a carência por ações perenes que garantam uma fidelização constante do cliente.

“Cabe a administração conseguir mais ações de marketing que sejam de retenção de público constante e não de retenção pontual (...) Toda ação que não é só pontual, traz mais valor.” (L2B)

“Tudo acaba voltando para parte de marketing. A área de marketing tem que trazer ações para o shopping, ações diferenciadas que façam com que o público vá no shopping. Além disso, promover reuniões com os lojistas a fim de identificar as dificuldades.” (L3B)

#### **7.4.2.3 Relação entre lojistas e administração do shopping**

Conforme observado, a relação entre os lojistas e a administração impacta na realização e desdobramento das ações de marketing e foi relatado pela Gerente de Marketing do Shopping B que apesar de reuniões periódicas da administração com os lojistas, esse ritual ainda possui pouco engajamento.

“A gente costuma apresentar para eles o que já está planejado e escuta eles. (...) A questão da adesão, às vezes, no começo é um pouco mais difícil”. (GB)

Por outro lado, pode-se perceber no trecho acima que o lojista não participa ativamente do desenvolvimento das ações de marketing e não possui poder na tomada de decisão. Eles são apenas envolvidos na fase da comunicação da ação já definida pela administração do shopping. Essa falta de tempo para o planejamento e decisão de participação dos lojistas na ação pode impactar na sua adesão.

Além da ausência dos lojistas nas fases de planejamento e definição das ações, foi relatada também a falta de uma divulgação estruturada e abrangente para todos os lojistas do empreendimento. Conforme observado, os lojistas são multiplicadores de informação tanto para suas equipes como para os seus clientes, porém a administração do shopping na visão dos lojistas L1B e L3B não compreende esse valor.

“Na ação dos *beacons* faltou mais divulgação, tanto para os lojistas e suas equipes para que eles fossem multiplicadores disso e garantissem o sucesso da ação.” (L1B)

“A administração e o marketing devem divulgar essas ações para os lojistas. E o papel do lojista é divulgar as ações do shopping para os funcionários e principalmente para os clientes.” (L3B)

Outro item levantado pelo entrevistado L2B está relacionado ao compartilhamento dos resultados do shopping com os lojistas. De acordo com o entrevistado esse compartilhamento poderia servir como *input* para o planejamento das próximas ações, uma vez que os lojistas poderiam em conjunto com a administração do shopping avaliar o desempenho individual e do empreendimento.

“As informações sobre fluxo e vendas do shopping por segmento deveriam ser compartilhadas pela administração do shopping com os lojistas para que a gente possa entender como está o nosso desempenho.” (L2B)

#### **7.4.2.4 Inovação aplicada ao modelo**

A inovação foi vista por grande parte dos entrevistados, tanto lojistas como a administração, como fundamental para a longevidade do modelo de negócios que o shopping center representa. Para a entrevistada GB o modelo está saturado e a inovação pode trazer o diferencial que o empreendimento necessita para se manter competitivo dada a grande concorrência no setor atualmente.

“Acredito que inovar em shopping center é fundamental porque muita coisa já ficou “pasteurizada”, todo mundo já tem a receita de bolo de sortear prêmio,

de dar brindes e tudo mais. Se você não se diferencia, se você não pensar em coisas inovadores, você vira lugar comum. Quando você oferece para o cliente uma inovação, um diferencial, o cliente se sente atraído pelo seu empreendimento. ” (GB)

“É uma cadeia. Quando a gente oferece para o cliente um diferencial, uma inovação, isso impacta no nosso fluxo, traz o cliente para dentro do shopping, gera venda por impulso e por consequência impacta positivamente nos resultados do shopping. (CB)

Por outro lado, mesmo que com resultado pontual, a própria entrevistada da administração do shopping B ressalta o valor de realizar uma ação como essa dada a necessidade de diferenciação frente a concorrência e atualização do equipamento. Os entrevistados do shopping B corroboram com essa visão.

“O shopping tem que acompanhar a questão tecnológica. ” (L1B)

“Agrega, soma. O cliente vem para o shopping com a possibilidade de ser contemplado com um desconto, com uma informação, com um brinde. A gente tem quatro shoppings na cidade, o mix é semelhante (...) então o shopping que oferece um diferencial para o cliente, uma inovação dessa com certeza vira referência para ele. ” (CB)

O principal dessa promoção foi a inovação (...). É uma surpresa positiva para ele e que ele acaba querendo mais. (GB)

O shopping B compreende que os resultados de ações inovadoras no empreendimento são de longo prazo e que na ação piloto analisada não foi possível verificar retorno financeiro. Para eles, ações como essa demandam um esforço constante, pois modificam uma cultura e a forma de se comunicar com o público do shopping.

“Ele é pontual porque esse esforço de mapear o cliente acaba deixando de acontecer e o cliente acaba não sendo impactado. Para gerar resultados de longo prazo é necessário um esforço constante. Tem que ser um trabalho desenvolvido a longo prazo. ” (CB)

“A ação de *beacons* eu ainda não consegui converter em vendas ou verificar o seu impacto nos meus resultados. Mas, acho que esse será um resultado de longo prazo. ” (L2B)

“É um resultado de longo prazo. Eu acredito que a gente vai transformar uma cultura e uma comunicação em uma situação diferente. Quanto a gente vem com uma inovação tecnológica a gente desperta no cliente a curiosidade do novo (...). Dessa forma conseguimos estimular muito mais o cliente. ” (GB)

Além da ação promocional propriamente dita, a inovação tecnológica na visão da área de marketing shopping B permite uma interação mais próxima com o cliente a fim de conhecer e compreender o seu comportamento de consumo e os seus desejos.

“Cada vez mais os shoppings estão conseguindo inovar por meio de tecnologia para conhecer o perfil do cliente (...). Hoje, a gente já vê essa interação do cliente com a gente para entendermos o perfil dele. No futuro, isso vai ser usado de uma forma mais estratégica (...). Hoje em dia os shoppings estão investindo muito mais nisso, nessas tecnologias para conhecimento do seu cliente.” (GB)

“Agora, mesmo que de forma embrionário, os lojistas utilizam a plataforma para se comunicar com os seus clientes. Hoje em dia a gente usa essa ferramenta para passar informação para o cliente. É mais uma forma de se comunicar com ele (...). E agora os *beacons* estão entrando no nosso book de comercialização como uma ferramenta para que o lojista tenha esse contato com o cliente bem trabalhado e bem específico.” (CB)

A lojista L2B, por exemplo, percebe valor em ações que envolvam inovação tecnológica e está disposta a investir.

“Uma coisa que é verdade, hoje o cliente passeia no shopping com o celular na mão (...). Então, eu acho que a comunicação com esse cliente é importante e estou disposta a fazer parceria para investir. Para você ir em algum lugar hoje, principalmente com a compra pela internet que cresce muito, você precisa que aquele lugar seja o seu *mindset* de referência.” (L2B)

#### 7.4.2.5 Limitações para inovação do modelo

Entre os fatores limitantes para inclusão de inovação nos shopping centers, a falta de cultura digital na equipe da administração foi citada.

“Os marketings de shopping ainda não pensam com a cabeça digital. Isso é muito notório. Alguns tem até um certo bloqueio, uma certa desconfiança quando você fala de usar a tecnologia e tem um péssimo habito de querer fazer a receita de bolo (...)” (GB)

Quando a gente fala de *beacons* é algo extremamente longo prazo. É inovador, mas é algo que a gente precisa trabalhar essa cultura dia a dia. Atualmente não é uma estratégia prioritária (GB)

Além disso, como cada shopping possui um ponto focal de TI, a Gerente de Marketing ressaltou que este recurso ainda está aquém das necessidades trazidas por uma cultura digital.

“(…) dentro dos shoppings a gente ainda falha, faltam braços especializados. Os shoppings ainda têm uma área de tecnologia da informação muito “tímido”. A gente tinha que ter uma área de TI mais agressiva, um pouco mais profunda.” (GB)

Outro fator apontado pela Gerente de Marketing foi a limitação financeira para inovação dado aos altos custos envolvidos em ações como essa na sua percepção.

Quando a gente fala de inovação tecnológica, a gente tem limitação financeira. (...) O quanto ela vai custar para o tempo que ela vai precisar para dar retorno (GB).

Além disso, a Coordenadora de Marketing do empreendimento ressaltou os impasses jurídicos dada a falta de regulamentações para ações de marketing digital.

“A falta de conhecimento do todo. Não basta só o shopping querer fazer, pois travamos na parte jurídica, no órgão regulamentador. Então acho que todos precisavam estar mais voltados para essa visão tecnológica. Tem que ser uma ação integrada, pois senão não conseguimos tirar as ideias do papel.” (CB)

#### **7.4.2.6 Experiência e fidelização do cliente**

Um item citado por diversos momentos ao longo das entrevistas no shopping B está relacionado a experiência do cliente.

“Atualmente a gente está vendo um novo perfil do shopping, de conveniência. A gente vê o crescimento da busca tanto do cliente como do shopping pela oferta de serviços.” (CB)

Dessa forma, a Gerente de Marketing ainda citou a inovação como forma de melhorar a experiência que o shopping pode proporcionar para o seu cliente.

“Às vezes essas simples mensagens de afeto fazem com que o cliente crie uma relação afetiva com o empreendimento porque o mercado está “pasteurizado”, todos os shoppings falam com todo mundo da mesma forma. Quando você tem uma ferramenta de aplicativo com o sistema de *beacons* onde você pode



simplesmente enviar mensagens de boas-vindas ele já se sente diferente no shopping. ” (GB)

“As pessoas que frequentam o shopping personificam o empreendimento (...). Essa relação a gente construiu com todas essas inovações que a gente conseguiu implantar esse ano. Isso fortalece a relação, esse vínculo cliente e shopping. ” (GB)

## 7.5 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS

Este subcapítulo refere-se à análise consolidada dos resultados apresentados de forma individual para cada um dos shoppings na seção anterior tendo como objetivo confrontar as informações coletadas nas entrevistas com o referencial teórico. De forma a facilitar a consolidação dos dados foi elaborado um quadro resumo de cada shopping investigado no estudo de acordo com as categorias definidas durante a análise de conteúdo (Quadros 3 e 4).

	<b>Shopping A</b>
<b>Fatores críticos de sucesso de um shopping</b>	<i>Mix</i> de Lojas, localização, entretenimento e ações de marketing. - Pioneirismo do shopping na sua localidade é visto como fator de diferenciação, no entanto a idade do shopping impacta a operação atual.
<b>Ações de marketing nos shopping</b>	- Ações de marketing não são contempladas em um planejamento estratégico desdobrado ao longo do ano. São realizadas de forma ad hoc; - Falta diversificação nas ações; - O shopping foca em ações tradicionais nas principais datas do varejo.
<b>Relação entre lojistas e a administração do shopping</b>	- Pouca adesão dos lojistas nas reuniões com a administração do shopping; - Falta de participação ativa dos lojistas no desenvolvimento das ações; - Falta de poder na tomada de decisão dos lojistas sobre a realização das ações; - Grande parcela dos lojistas possui uma estratégia individualizada e não se integram ao shopping; - <i>Gap</i> entre as necessidades do lojista e o que a administração do shopping compreende como necessário.
<b>Inovação aplicada ao modelo</b>	- Inovação é fundamental para longevidade do equipamento; - Inovação é visto como forma de melhorar a percepção do cliente sobre o empreendimento; - Inovação vista como forma de atualização do equipamento para os novos consumidores e potencialização dos resultados do shopping no longo prazo; - Ação piloto considerada pontual, mas que demonstra diferenciação frente a concorrência; - Ação piloto apresentou maior engajamento dos lojistas; - Ação piloto trouxe público diversificado para o empreendimento; - As ações de inovação em TI foram percebidas como ações de resultado de longo prazo; - Inovação não está ligada somente a TI, mas também a atividades de responsabilidade social;
<b>Limitações para inovação no modelo</b>	- Resistência da equipe do shopping em mudar; - Ação piloto foi pouco explorada e divulgada;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de cultura voltada para inovação;</li> <li>- Limitação financeira;</li> <li>- <i>Holding</i> com papel fundamental na formação e disseminação dessa cultura voltada para inovação.</li> </ul>
<b>Experiência e fidelização do cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência do cliente como fator de fidelização;</li> <li>- Idade do equipamento dificulta o processo de melhoria da experiência do cliente;</li> <li>- Programa de relacionamento como ferramenta para auxiliar na identificação das necessidades dos clientes de forma a adequar os serviços ofertados pelo shopping;</li> <li>- Inovação como forma de acelerar o processo de melhoria da experiência do cliente;</li> <li>- Clientes valorizam mais a experiência do que as ações promocionais;</li> <li>- Redesenho do planejamento de marketing com o objetivo de focar os esforços em ações que melhorem a experiência do cliente.</li> </ul>

Quadro 3 - Consolidação do resultado das entrevistas: Shopping A

Fonte: Elaboração própria.

<b>Shopping B</b>	
<b>Fatores críticos de sucesso de um shopping</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mix</i> de lojas, acesso e localização;</li> <li>- Os fatores não devem ser trabalhados de forma isolada. O sucesso do shopping se deve a combinação dos mesmos.</li> </ul>
<b>Ações de marketing nos shopping</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações de marketing estão ligadas ao seu desempenho e são vistas como forma de atração de clientes tanto para administração como para os lojistas;</li> <li>- Algumas ações, apesar de trazer fluxo para o shopping não reverterem em venda direta para as lojas;</li> <li>- A carência por ações perenes que garantam uma fidelização constante do cliente.</li> </ul>
<b>Relação entre lojistas e a administração do shopping</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A relação entre os lojistas e a administração impacta na realização e desdobramento das ações de marketing;</li> <li>- Apesar de reuniões periódicas da administração com os lojistas, esse ritual ainda possui pouco engajamento;</li> <li>- Ausência dos lojistas nas fases de planejamento e definição das ações,</li> <li>- Falta de uma divulgação estruturada e abrangente das ações para todos os lojistas do empreendimento.</li> <li>- Os lojistas são considerados multiplicadores de informação tanto para suas equipes como para os seus clientes, porém a administração shopping na visão dos lojistas não compreende esse valor.</li> <li>- Compartilhamento dos resultados com os lojistas poderia servir como input para o planejamento das próximas ações, uma vez que os lojistas poderiam em conjunto com a administração do shopping avaliar o desempenho individual e do empreendimento.</li> </ul>
<b>Inovação aplicada ao modelo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A inovação como fundamental para a longevidade do modelo de negócio;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O modelo está saturado e a inovação pode trazer o diferencial que o empreendimento necessita para se manter competitivo dada a grande concorrência no setor atualmente;</li> <li>- Mesmo que com resultado pontual foi ressaltado o valor de se realizar uma ação como essa dada a necessidade de diferenciação frente a concorrência e atualização do equipamento;</li> <li>- Os resultados de ações inovadoras no shopping são de longo prazo e que na ação piloto analisada não foi possível verificar retorno financeiro;</li> <li>- Ações como essa demandam um esforço constante, pois modificam uma cultura e a forma de se comunicar com o público do shopping.</li> <li>- Além da ação promocional propriamente dita, a inovação tecnológica na visão da área de marketing shopping B permite uma interação mais próxima com o cliente a fim de conhecer e compreender o seu comportamento de consumo e os seus desejos.</li> </ul>
<b>Limitações para inovação no modelo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de cultura digital na equipe da administração do shopping;</li> <li>- O ponto focal de TI do shopping ainda está aquém das necessidades trazidas por uma cultura digital;</li> <li>- Limitação financeira;</li> <li>- Impasses jurídicos dada a falta de regulamentações para ações de marketing digital.</li> </ul>
<b>Experiência e fidelização do cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inovação como forma de melhorar a experiência que o shopping pode proporcionar para o seu cliente.</li> </ul>

Quadro 4 - Consolidação do resultado das entrevistas: Shopping B

Fonte: Elaboração própria.

Os principais fatores críticos de sucesso dos shopping centers apontados de forma recorrente por gestores e lojistas dos shoppings analisados nesse estudo são localização e *mix* de lojas. Os itens entretenimento e ações de marketing ofertadas foram mencionados somente pelo Shopping A. Este, por exemplo, compreende a sua localização e o pioneirismo do empreendimento no local como fator de grande importância para representatividade atual do shopping na cidade.

A gestora de marketing do shopping B, por sua vez, ressaltou que esses fatores não devem ser trabalhados de forma isolada. O sucesso do empreendimento se deve a combinação dos mesmos.

Os itens mencionados acima podem ser compreendidos como fatores de diferenciação dos empreendimentos, citada por Porter (1989) como um aspecto que garante a vantagem competitiva. No entanto, segundo Hernandez (2005, p. 1), à medida que o número de shopping centers cresce, a localização, citada pelos entrevistados como

fator crítico de sucesso, deixa de ser o único aspecto de vantagem competitiva e os empreendimentos precisam desenvolver e fortalecer outras características que os diferencie de seus concorrentes.

Os públicos investigados em ambos os shoppings apontam a importância do marketing no contexto, sendo possível perceber a relação estabelecida entre um bom trabalho de marketing e a melhoria da experiência do cliente. Conforme abordado pelo ICSC (1997, p.7), para viabilização do entretenimento nas instalações do shopping e garantia da vida futura do empreendimento, a eficiência do seu marketing se apresenta como fator crítico. A entidade ainda afirma que um programa eficiente de marketing é baseado em um Plano de Marketing (1977, p.1). No entanto, durante as entrevistas foi possível perceber que não existe um planejamento formal para nenhum dos empreendimentos analisados. De forma clara, os lojistas e gestores do shopping A afirmaram que é feito um planejamento inicial do começo do ano e no seu decorrer, conforme as oportunidades aparecem, esse plano é alterado e adaptado.

Ainda segundo Jones (1994, p.7), no modelo vigente no Brasil, o marketing está sob responsabilidade da administração do shopping e isso foi confirmado durante as entrevistas nos dois shoppings analisados. Foi visto que as ações de marketing são comunicadas aos lojistas com pouca antecedência e para um fórum pequeno que não é capaz de multiplicar a informação para os demais. Esse cenário dificulta o desempenho das ações promovidas pelo marketing, uma vez que grande parte dos lojistas não se engaja. Além disso, na visão dos lojistas do shopping A existe um *gap* entre o que os lojistas necessitam e as ações desenvolvidas pela administração, o que pode provocar ações de baixo desempenho e com pouco impacto nas vendas das lojas. Esses relatos demonstram certa tensão no relacionamento entre os lojistas e a administração e corroboram a afirmação de Jones (1994, p.3) e Postch e Souza (1997, p. 131) que citam a participação ativa dos lojistas em shopping centers como um dos maiores problemas encontrados no modelo.

Os gestores dos shoppings entrevistados apontam que as reuniões periódicas com os lojistas têm pouca adesão e muitos ainda se comportam como unidades individuais. Por outro lado, os lojistas de ambos os empreendimentos afirmam que a falta de comunicação e envolvimento dos lojistas no planejamento e desenvolvimento das ações é um dos

fatores que reduzem o seu engajamento. De acordo com eles, a comunicação é feita de forma desestruturada, com pouca antecedência, além das ações não apresentarem objetivos claros e alinhamento com as necessidades dos lojistas.

De acordo com Costa e Crescitelli (2003) a ação promocional em um shopping pode ter distintos objetivos, como, por exemplo, aumento de vendas, aumento do fluxo de pessoas, fidelização dos clientes e conquista de novos, atualização dos cadastros dos clientes, aumento o ticket médio de compra, entre outros. Porém, de acordo com as entrevistas foi possível perceber que não existiu um objetivo traçado para cada ação piloto realizada nos empreendimentos A e B, nem nas ações promocionais realizadas ao longo do ano. Elas são realizadas de acordo com a oportunidade e com pouco embasamento para um planejamento formal pautado em objetivos estratégicos.

Além disso, de acordo com Kotler e Keller (2012, p. 557) as promoções em mercados de alta similaridade geram vendas altas no curto prazo, mas pouco ganho permanente em preferência no longo prazo. Essa situação foi constatada na análise das ações piloto dos shoppings A e B. Sem referência a vendas nesse momento, mas se restringindo-se ao engajamento do cliente, foi visto um impacto pontual somente durante o período de duração das ações. Esta sensação pode ser percebida no relato dos entrevistados, citando as promoções como ações de ganho pontual e pouca fidelização do cliente no longo prazo.

De acordo com o ICSC (1997, p. 2), é necessário definir o diferencial que fará com que o cliente visite um shopping center e não o outro e segundo os entrevistados esse fator de diferenciação está ligado a experiência que o shopping proporciona para o seu cliente dentro do empreendimento. Os gestores e lojistas do shopping A abordaram o tema na maior parte das entrevistas. Além disso, ambos os shoppings citaram a inovação como meio para melhorar a experiência do cliente no empreendimento.

A inovação foi tratada no decorrer das entrevistas com a administração de ambos os shoppings como um fator fundamental para garantir a longevidade do empreendimento. Porém, não foi citada pelos gestores da administração de ambos os shoppings como um fator crítico para o sucesso de um shopping center. Isso porque os entrevistados demonstraram possuir uma visão limitada de seus benefícios uma vez que

não perceberam impacto nas vendas ou fluxo de clientes em ambos os shoppings com a realização das ações piloto.

Para eles, a inovação pode ser uma ferramenta diferencial para garantir a vantagem competitiva dada a alta concorrência do mercado, no entanto, ainda não conhecem profundamente os meios para sua gestão e implementação. Segundo Tidd e Bessant (2015, p. 9), uma empresa passa a ter uma vantagem competitiva ao conseguir fazer o que as outras não alcançam ou ao viabilizar algo de forma mais eficiente e a inovação é vista pelos entrevistados, tanto lojistas como gestores dos shoppings, como uma ferramenta para essa viabilização.

De acordo com o relato dos entrevistados, as ações realizadas nos shoppings A e B foram experimentos ligados a implantação de inovação tecnológica na mecânica de promoção do empreendimento. Esse formato ainda é uma descoberta para o modelo de shopping centers brasileiro e o seu potencial pode e deve ser muito explorado.

No empreendimento A, por exemplo, de acordo com o balanço financeiro foi possível perceber que a ação não causou impacto positivo nas vendas por metro quadrado, que teve um desempenho inferior ao shopping similar. Já no shopping B, foi possível perceber um crescimento em vendas por metro quadrado e um desempenho melhor que o shopping similar, no entanto, não se tem informação necessária para aliar o bom resultado das vendas à ação piloto, visto que não se tem a informação do consumo dos clientes. No entanto, ela pode ser vista como um fator impulsionador.

Porter (2004) afirma que a batalha publicitária tende a aumentar o nível de diferenciação entre os concorrentes, podendo até ampliar a demanda por determinados produtos ou serviços. No entanto, as entrevistas com a administração e lojistas dos shoppings A e B demonstraram que as ações promocionais no formato atual não trazem diferenciação para o shopping, melhoria na experiência do cliente ou até mesmo, fidelização do seu público. São ações isoladas, sem sinergia com a necessidade dos lojistas ou com os próprios desejos dos consumidores. Na percepção dos entrevistados, principalmente lojistas, as ações seguem as datas de varejo e falta diversificação no tipo da ação, ainda pouco direcionada para as necessidades do público alvo.

A OCDE (2005) elenca quatro tipos de inovação dependendo da natureza do negócio, ou seja, inovação de produto (serviço), processo, marketing e organizacional. No caso das ações piloto analisadas pode ser vista uma inovação de marketing, relacionada ao novo formato de promoção direcionado ao consumidor. No entanto, essa inovação, conforme citado pelos entrevistados, não faz parte de uma estratégia formal de marketing, foram ações pontuais e pouco planejadas. Para que a inovação seja incorporada a estratégia empresarial ainda se faz necessário romper algumas barreiras na estrutura de gestão dos shopping centers.

De acordo com Drucker (1987) a inovação incremental é vista como o ponto de partida para inovações maiores e devem ser valorizadas, aceitas e principalmente incentivadas nas organizações contemporâneas. Porém, é possível perceber que em ambos os shoppings não existem iniciativas sistemáticas focada em inovação. Ações pontuais foram realizadas como forma de fomentar essa visão, porém, não apresentaram continuidade e não são o foco principal do marketing dos shoppings, uma vez que durante a realização dos pilotos o desempenho financeiro do shopping e até mesmo o engajamento do lojista não se mostraram tão significativos para os investimentos em novas iniciativas similares.

Por outro lado, a principal limitação citada pelos gestores dos shoppings para implementação de ações inovadoras de TI ainda é a financeira. Mesmo na visão de Drucker (1987), na qual a inovação incremental é vista como o ponto de partida ideal para as grandes inovações e uma de suas grandes vantagens é o fato das mesmas exigirem poucos investimentos iniciais, a inovação ainda não se comporta dessa forma no modelo de shopping centers.

Com uma estrutura de marketing individualizada, não faz parte da estratégia dos shoppings inovar, então não existe disponibilidade de recursos financeiros para tal. As áreas de marketing de ambos os shopping analisados trabalham com base no valor do FPP pago mensalmente pelos lojistas e neste montante, o orçamento é muito focado nas promoções e eventos tradicionais das principais datas do varejo.

A inexistência de estratégia voltada para inovação, levanta um outro ponto abordado pela administração dos shoppings A e B, a falta de conhecimento e cultura da equipe do shopping. No shopping A foi citada uma grande resistência à mudança,



principalmente pela incerteza e pela fase de experimentação que essas ações ainda se encontram. Conforme Kimura e Basso (2011), nos processos de tomada de decisão de investimentos em projetos de inovação tecnológica a incerteza surge como um parâmetro relevante, pois recursos específicos se fazem necessários em cenários muitas vezes de difícil avaliação de viabilidade econômica e financeira.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal responder de que forma a inovação em TI nas ações de marketing nos shopping centers pode contribuir para vantagem competitiva. Para tal realizou-se uma pesquisa do tipo qualitativa, por meio do estudo de casos múltiplos em dois shopping centers brasileiros, caracterizados neste estudo como Shopping A e Shopping B.

As organizações do mundo atual precisam adaptar-se a um cenário de intensa competição, buscando condições de diferenciação e sobrevivência no longo prazo. É um processo que responde às necessidades de um novo contexto, em uma sociedade baseada na tecnologia da informação e no compartilhamento do conhecimento.

Nesse estudo foi possível perceber que o shopping center é mais que um templo de consumo e há formas da gestão do empreendimento juntamente com os lojistas desenvolverem e potencializarem a utilização de tecnologia nas ações de marketing como ferramenta de vantagem competitiva para garantir melhor experiência para o cliente e consequentemente gerar fidelização.

Apesar de não ter tido efeitos imediatos dado o curto espaço de tempo e pela característica experimental das ações piloto analisadas, da pesquisa realizada com os shoppings A e B foi possível identificar que foram iniciativas que trouxeram uma inovação com resultados positivos pontuais reconhecidos na percepção do cliente dado o impacto de downloads nos aplicativos durante a duração da ação piloto em ambos os shoppings. No entanto, na percepção dos entrevistados e na análise dos dados financeiros dos empreendimentos, as ações não tiveram um desempenho financeiro diferenciado, o que não motivou novas tentativas.

Os entrevistados revelaram a inovação como um fator essencial para a longevidade do empreendimento e diferenciação frente a concorrência. Porém, foi constatado que o maior obstáculo para aplicação da inovação no modelo de negócios está relacionado aos recursos financeiros necessários. De acordo com a administração do shopping, o desenvolvimento contínuo de ações como essa requerem um planejamento formal e atualmente a estrutura organizacional do shopping não está preparada para tal. Além

disso, a equipe atual não possui as competências e o conhecimento necessários para operacionalizar ações de marketing dessa natureza e principalmente, incentivar essas mudanças.

A área de marketing dos shoppings analisados ainda é formada por equipes com pouca experiência em ações que envolvam o emprego de tecnologia da informação. Partindo dessa limitação, umas das alternativas, pode ser, em projetos dessa natureza, o envolvimento de empresas de tecnologia que possam desenvolver as soluções e introduzir o conhecimento necessário, elevando os custos envolvidos.

Os entrevistados percebem que a inovação pode ser um grande diferencial para o varejo moderno e competitivo e é um campo vasto a ser explorado. Mas, ao mesmo tempo, também identificam a melhoria no relacionamento da administração do shopping com os lojistas como fator crítico para sucesso das ações. A relação de cooperação ainda pode ser muito desenvolvida de forma a maximizar os resultados de tais ações.

Por fim, foi possível perceber neste estudo que ainda existe um campo amplo de desenvolvimento e solidificação de ações de marketing que envolvam inovação em TI em shopping centers. Esse processo de evolução compreende a melhoria na relação entre lojistas e administração, formalização do planejamento de marketing, capacitação das equipes de marketing dos shoppings e diversificação das ações de marketing.

Deve-se levar em consideração que essa pesquisa se concentrou na área de marketing dos shoppings e em lojistas participantes das ações analisadas, ficando de fora a análise de outras áreas como a financeira, a operacional, a comercial, a de recursos humanos e a *holding*, gestora dos dois shoppings administrados estudados nesta pesquisa. Além disso, não foi possível, por falta de tempo, entrevistar os consumidores e buscar a percepção deles sobre as ações pilotos.

Ademais, é importante ressaltar que este estudo é fixado em determinado período e em ações de marketing específicas, de modo que estudos semelhantes podem ser desenvolvidos em outro momento com as mesmas características e alcançar resultados distintos.

Por fim, recomenda-se a continuidade deste estudo buscando ampliar os casos analisados para novas pesquisas dentro do campo. É importante investigar questões que

discutam a forma de melhorar a experiência do cliente por meio do uso de tecnologia da informação nas ações de marketing dos shopping centers garantindo vantagem competitiva. Nesta investigação é relevante compreender como atender às necessidades de um público cada vez mais exigente dentro da realidade de shopping center, como viabilizar ações inovadoras dado que o trabalho do marketing em shopping center depende altamente do engajamento dos lojistas e como incorporar a inovação à estratégia de marketing dos shopping centers. A compreensão destes fatores será, sem dúvida, ponto de partida ideal para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing nos shopping centers focada em inovação como estratégia de vantagem competitiva.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALSHOP. **O varejo de shopping no Brasil.** Disponível em: <<http://www.alshop.com.br/o-setor.asp>>. Acesso: em 10 de julho de 2017.

ABRASCE. **Evolução do setor.** Disponível em: <<http://abrasce.com.br/monitoramento/evolucao-do-setor>>. Acesso: em 10 de julho de 2017.

\_\_\_\_\_. **Definições e convenções.** Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br/monitoramento/definicoes-e-convencoes>>. Acesso em: 29 de setembro de 2017

\_\_\_\_\_. **Censo Brasileiro de Shopping Centers 2016/2017.** 2017

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. **Tecnologia da informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócios.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, D. M.; OLIVEIRA, J. L. R.; ANTONIALLI, L. M. **O Perfil de clientes de um shopping center: um estudo exploratório com consumidores do interior.** Organizações rurais e agroindustriais, v. 6, n. 2, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo, 2011.

BAUMOL, W. **The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism.** Princeton. Princeton University Press. 2002.

BELL, M.; FIGUEIREDO, P. N. **Building innovative capabilities in latecomer emerging market firms: some key issues.** In: CANTWELL, J.; AMANN, E. (Eds.). Innovative firms in emerging market countries. Oxford University Press. Oxford, 2012.

BNDES. **Setor de Shopping Center no Brasil: Evolução Recente e Perspectivas.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 26, p. 139-190, 2007.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation.** London: Tavistock, 1961.

CHESBROUGH, H. **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.** Harvard Business School Press. Boston, 2003

COSTA, R. A.; CRESCITELLI, E. **Marketing Promocional para Mercados Competitivos: Planejamento, Implementação e Controle.** São Paulo. Atlas, 2003.

CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2012.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. **The innovator's solution: creating and sustaining successful growth**. Harvard Business School Press. Boston, MA. 2003.

CHRISTENSEN, C. M.; VAN BEVER, D. The capitalist's dilemma. **Harvard Business Review**, n. June, p. 61–68, 2014. <Disponível em: <https://hbr.org/2014/06/the-capitalists-dilemma>>. Acesso em 25 de novembro 2017.

DAVILA, T; EPSTEIN, M J.; SHELTON, R. **As Regras da Inovação**. São Paulo: Ed. Artmed, 2007.

DOSI, G. **The nature of the innovative process**. In: \_\_\_\_\_; NELSON, R.; SOETE, L.(ed.). *Technical Change and Economic Theory*. Londres: Printers Publishers, 1988, p. 221–238.

DOWNIE, M.; FISHER, P.; WILLIAMSON C. **Managing tenant mix in shopping centres in the United Kingdom**. Northumbria University, 2002.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. Tradução Carlos J. Malferrari. 2. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1987.

DRUCKER, Peter F. *The discipline of innovation*. Harvard Business Review. Boston, 1998.

EBIT. **Webshoppers**. 33 ed. 2016.

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da Inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil**. Rio de Janeiro: LTC/GEN, 2009.

GIOVANNETTI, A. **Shopping Center: um estudo sobre ambiente e comportamento - Varejo Competitivo**. Atlas. São Paulo, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GILL, P; STEWART, K.; TREASURE, E.; CHADWICK, B. **Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups**. *British Dental Journal*, v. 204, n. 6, p. 291-295, 2008.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa – tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995a.

GREENWALD, B. e KAHN, J.. **Toda estratégia é local**. *Harvard Business Review*, v. 9, n. 83, 2005.

HAUKNES, J. **Services in Innovation – Innovation in Services**. Oslo.1998.

HENDERSON, R.; CLARK, K. **Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms**. Administrative Science Quarterly, v. 35, n.1, p. 9-30. 1990

HERNANDEZ, J. M. C. **A utilização do RGT (Repertory Grid Technique) na mensuração de imagem de shopping centers**. EnANPAD, 2005.

HINES, M. A. **Shopping center development and investment**. Wiley. New York, 1988.

HONG, W.; ZHU, K. **Migrating to internet-based e-commerce: factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level**. Information and Management, v. 43, n. 2, p. 204–221, 2006.

ICSC. **Marketing**. ABRASCE. Rio de Janeiro, 1997

\_\_\_\_\_. **Explorando novos modelos de comercialização em um mundo omni-channel**. 2016

\_\_\_\_\_. **Shopping Center definitions**. Disponível em: <<https://www.icsc.org/research/references/c-shopping-center-definitions>>. Acesso em: 29 de setembro de 2017.

IKEDA, A. A.; CRECITELLI, E.; MIOLA, R. **Marketing vivencial: o caso de eventos musicais no shopping**. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 6, n.3, p.72-87

JONASH, R. S.; SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação:(the innovation premium) como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade**. Campus. Rio de Janeiro, 2001

JONES, R. M. **Marketing em shopping centers**. Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri. Rio de Janeiro: ABRASCE, 1994.

KIMURA, H.; BASSO, L. F. C. **Modelos de tomada de decisão para inovação em empresas**. São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed, São Paulo: Editora Pearson, 2012.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4. ed. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LAURSEN, K. SALTER, A. **Open for innovation: the role of openness in explaining innovative performance among UK manufacturing firms**, Strategic Management Journal, 2006

LIMA, A. O. **Shopping Centers Como Novos Sistemas de Operação Varejista**. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, v.9, n.2, p.37-49. 1969

MAY, T. Pesquisa Social: **Questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEIRA, P. R. S. **Varejo competitivo**. Volume 4. São Paulo: Atlas, 2000

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Brasília: FINEP, 2005.

\_\_\_\_\_. **Promoting Innovation in Services**. Working Party on Innovation and Technology Policy. 2005a

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PAVITT, K. **What we know about the strategic management of technology**. California Management Review. 1990

PORTER, M. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Elsevier. Rio de Janeiro, 1989

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004

POTSCH, F.; SOUZA, J. C. **Varejo competitivo**. São Paulo. Atlas, 1997.

PSILLAKIS, H. **Shopping Center e o Varejo Brasileiro**. Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1984.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

SANTOS, V. M. **O Varejo Moderno no Brasil: A Experiência do Estado de Pernambuco - Varejo Competitivo**. Atlas. São Paulo, 2003.

SBVC. Shopping Centers ampliam opções de lazer. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/shopping-lazer-experiencia/>>. Acesso em: 25 de novembro de 2017.

SCHUMPETER, J. A. **The Decade of the Twenties**. The American Economic Review, v. 36, n.2, p. 1–10, 1946.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. 3. ed. Nova York. Harper e Row. 1950

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Nova Cultural. São Paulo, 1985.

SLONGO, L. A.; MEIRA, P. R. **De templo de consumo a templo de lazer: O shopping center como provedor de lazer e entretenimento para seus clientes**. EnANPAD, 1998.

SOUZA, N. T. **Varejo competitivo**. Volume 3. São Paulo: Atlas, 1999.



STEFFEN, M. **O Crescimento do Mercado de Shopping Centers no Brasil: Uma Análise sob o Ponto de Vista de Estrutura de Propriedade, Controle e Estrutura de Capital.** EnANPAD, 2014

STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada.** Trad. de Luciane de Oliveira da Rocha. 2<sup>a</sup> ed., Porto Alegre, Artmed. 2008

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in services.** Manchester, 1997.

THIRY-CHERQUES, Hermano. **Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento.** Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia, vol. 3, p. 20-27: São Paulo, 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação.** 5. ed. Porto Alegre. Bookman Editora, 2015.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

TORNATZKY, L. G.; FLEISCHER, M. **The processes of technological innovation.** Massachusetts: Lexington Books, 1990.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. **The Ambidextrous Organization.** Harvard Business Review. 2004

VAN ARK, B.; BROESMA, L.; HERTOOG, P. **Services Innovation, Performance Policy: A Review.** 2003

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** Editora Atlas: 13. Ed. São Paulo, 2011.

WOODRUFFE-BURTON, H.; ECCLES, S.; ELLIOTT, R. **Towards a theory of shopping: a holistic framework.** Journal of Consumer Behaviour, v. 1, p. 256–266. 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos.** Bookman. 5. ed. Porto Alegre, 2015.

## APÊNDICE A – Roteiro das entrevistas

### Grupo 1: Administração do shopping

Data e horário da entrevista: \_\_\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Lista de perguntas
1. Quais os fatores críticos de sucesso de um shopping?
2. Quais dos fatores você acha que o shopping oferece adequadamente? Quais deixam a desejar?
3. Como é o modelo atual de ações de marketing no shopping?
4. Você acha importante inovar em shopping centers? Quais as inovações recentes que você considera importantes?
5. Quais dessas inovações você considera que geraram impactos nos resultados?
6. Na sua percepção, ações no shopping que envolvem inovação tecnológica geram resultados (fluxo de clientes, vendas, engajamento) positivos? É um resultado pontual ou de longo prazo?
7. Na sua percepção, qual o impacto da ação realizada com aplicação de tecnologia da informação?
8. Na sua percepção, qual foi a aderência dos lojistas nessas ações? Eles participaram do desenvolvimento das ações?
9. Na sua percepção, um maior número de clientes é impactado em ações como essa? Elas trazem maior visibilidade para o shopping e/ou melhora a percepção do consumidor?
10. O shopping desenvolve ações de longo prazo que envolvam inovação tecnológica? Se sim, quais? Quais as limitações atuais para a realização de maior número de ações que envolvam inovação tecnológica? Se não, por quê?
11. Você considera que a equipe do shopping e da <i>holding</i> estão preparadas para introduzir inovações desta natureza? Se não, o que está faltando?

## Grupo 2: Lojistas do shopping

Data e horário da entrevista: \_\_\_\_\_

Local da entrevista: \_\_\_\_\_

Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_

Lista de perguntas	
1. Quais os fatores críticos de sucesso de um shopping?	
2. Quais dos fatores acima você acha que o shopping oferece adequadamente? Quais deixam a desejar?	
3. Qual o papel da administração do shopping na melhoria dos resultados? De que maneira eles poderiam melhorar os resultados?	
4. Atualmente as ações dentro do shopping melhoram os seus resultados? Se sim, de que forma? Se não, o que poderia ser feito diferente?	
5. Você acha importante inovar em shopping centers? Quais as inovações recentes que você considera importantes?	
6. Quais dessas inovações você considera que geraram impactos nos resultados? De que forma?	
7. Na sua percepção, qual o impacto da ação realizada com aplicação de tecnologia da informação?	
8. Como esta ação impactou nos seus resultados?	
9. Na sua percepção, qual o papel do lojista em ações como essa? Propõe ações ou somente participa das ações promovidas pelo shopping?	
10. Você sugeriria alguma ação de inovação para a administração do Shopping? Se sim, qual?	