

SHOPPING CENTERS, UMA RELAÇÃO ENTRE OS ATRIBUTOS DE ESCOLHA PELOS CONSUMIDORES *VERSUS* OS ATRIBUTOS VALORIZADOS PELOS GERENTES.

SHOPPING CENTER, A RELATIONSHIP BETWEEN THE ATTRIBUTES OF CONSUMER CHOICE VERSUS THE ATTRIBUTES VALUED BY MANAGERS.

VITOR EDSON MARQUES JUNIOR

Universidade de São Paulo
vitor.marques@bol.com.br

IEDA PELÓGIA MARTINS

Universidade de São Paulo
ieda.martins@bol.com.br

EDGARD MONFORTE MERLO

Universidade de São Paulo
edgardmm@usp.br

Resumo: Embora os *shopping centers* estejam em franco processo de ampliação na economia brasileira ainda são poucas as análises envolvendo *shopping centers* e atributos motivadores de escolha pelos consumidores. Este trabalho tem por objetivo analisar os fatores motivacionais determinantes para a escolha de um *shopping center* por parte dos consumidores. A amostra deste estudo foi composta por alunos de graduação de cursos de Administração. Adicionalmente, foi realizada uma entrevista em profundidade com os gestores dos três *shopping centers* da cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo. O estudo revelou que os atributos motivadores mais valorizados no processo de escolha foram: limpeza, manutenção, segurança dentro do *shopping center* e qualidade do serviço prestado. Entretanto, também ficou evidenciado que as percepções de gestores e consumidores sobre a valoração destes atributos foi diferenciada. Este trabalho pretende contribuir com a compreensão da importância dos fatores valorados pelos consumidores de *shopping centers* e assim, fornecer material para a melhoria da gestão destes empreendimentos.

Palavras-chave: Varejo; Atributos de escolha; Comportamento do Consumidor; *Shopping Center*.

Abstract: Although shopping malls are in an expansion process within the Brazilian economy, few are the analyses involving shopping malls and attributes by consumers. This work is aimed to contribute to these studies analyzing the determinant motivational factors for the choice of a shopping by consumers. The study sample was composed of undergraduate students from management courses. Additionally, an interview was conducted in depth with the managers of the three shopping malls in the city of Ribeirão Preto. The study revealed the motivating attributes which are more influential in the choice were: factors cleanness, maintenance and security in the shopping. This work aims to contribute to the understanding of the importance factor of attributed by consumers for shopping malls and therefore, provide material for management improvement of these enterprises.

Keywords: Retail; Choice Attributes Consumer's Behavior; Shopping Mall.

INTRODUÇÃO

Apesar de serem vários os estudos a respeito dos aspectos mercadológicos e econômicos dos *shopping centers* e as relações advindas desses aspectos com seus consumidores, análises envolvendo fatores como *shopping centers*, gestão estratégica de marcas, comportamento e satisfação de consumidores ainda são poucas.

Tradicionalmente, os *shopping centers* têm por característica a simples a oferta de áreas para o desenvolvimento de atividades de comercialização de bens e serviços aos consumidores finais, mediante a locação de espaços físicos onde o varejista encontra toda a infra-estrutura já montada para que o mesmo possa realizar o seu negócio. Ultimamente, para uma parcela cada vez maior e mais consciente de varejistas, os *shopping centers* acabam sendo a melhor e mais rápida maneira de responder as várias das questões de seu ambiente competitivo, tais como a acessibilidade do negócio, a segurança e as conveniências oferecidas, tanto para os lojistas, quanto para seus clientes, bem como uma maneira eficiente de adquirir uma percepção positiva de imagem junto aos consumidores finais.

Tanto as empresas administradoras de *shopping centers*, quanto os varejistas ali instalados, percebem que a imagem que os consumidores têm do seu negócio pode estar muito associada à marca projetada pelo próprio *shopping center* no qual eles estão inseridos.

Percebe-se, também, que parte do sucesso de um empreendimento, pode estar diretamente ligada a esta imagem da marca, sabendo que a mesma é construída e percebida pelos consumidores por meio de vários fatores e processos cognitivos.

Devido à quantidade e a complexidade de fatores e processos que influenciam na percepção da marca por parte do consumidor, o fato de ter um varejo instalado em um *shopping center* que possua uma boa gestão de marca, tem se mostrado como grande fonte de vantagem competitiva para estes lojistas, pois, como já mencionado anteriormente, a influência dos *shopping centers*, no despertar desta percepção de imagem da marca por parte dos consumidores, parece ser bastante significativa.

Os *shopping centers* abrigam, hoje, uma ampla diversidade de atividades comerciais e de prestação de serviços especializadas no atendimento dos mais variados segmentos do mercado consumidor da região onde estão localizados. Essa especialização, parece ter feito com que, com o passar do tempo, os consumidores fossem construindo uma imagem daquele *shopping center* e de suas lojas. Esta imagem, positiva ou negativa, junto aos consumidores, parece ser obtida através do sucesso ou fracasso da gestão estratégica de marcas realizada por estes empreendimentos, gestão essa que deve estar aliada ao conhecimento dos fatores de satisfação destes clientes. Este conhecimento, quando transformado em especialização e adequação no atendimento oferecido aos consumidores, parece fazer com que os *shopping centers* se transformem e prosperem como grandes centros comerciais, atraindo assim, cada vez mais varejistas interessados em ali se estabelecer. Sendo assim, cria-se um *continuum* virtuoso, pois os varejistas começaram a perceber as vantagens econômicas que podem obter ao executarem uma gestão profissional de suas marcas.

A mesma adequação e especialização que está sendo buscada pelas administradoras de *shopping centers* parecem começar agora também, de maneira mais consciente e profissional, a ocorrer por parte dos varejistas instalados nos *shopping centers*. Pois, assim como as administradoras dos *shopping centers*, os varejistas estão buscando conhecer melhor o seu cliente, para melhor se adequarem aos mesmos, posicionando seus produtos e serviços com um propósito de satisfação específico.

Hoje em dia, tanto as administrações dos *shopping centers*, quanto os varejistas, estão realizando ações como: pesquisas de percepção de imagem, pesquisas de satisfação e comportamento do consumidor, entre outras, objetivando adquirir melhor conhecimento do seu público, para que, de posse dos resultados dessas pesquisas, possam promover um

alinhamento de imagem da sua marca e de seus produtos e serviços às necessidades identificadas em seus consumidores.

Portanto, este trabalho buscou analisar o papel da gestão estratégica de marcas realizada pelas empresas administradoras de três *shopping centers*, situados na cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, na satisfação dos fatores motivacionais determinantes para a escolha de um deles por parte dos consumidores e verificou se há ou não influência desta gestão de marcas nestes fatores motivacionais que determinam essa escolha.

Os consumidores escolhidos para esta análise foram alunos de graduação de oito cursos de Administração localizados em diversas cidades da região de Ribeirão Preto e Barretos, todas localizadas no interior do Estado de São Paulo e englobando diferentes perfis de estudantes de diferentes faixas de renda. Também foram pesquisados os gestores dos três *shopping centers* da cidade de Ribeirão Preto – SP. Os *shopping centers* analisados foram: o Shopping NS, o Shopping RS e o Shopping SA, todos eles administrados por grandes grupos nacionais atuantes do setor - os nomes reais foram preservados por uma questão de sigilo na pesquisa.

Os dados foram obtidos por meio da realização de uma pesquisa descritiva qualitativa aplicada aos consumidores (alunos) e aos *shopping centers* (gestores), bem como, através de entrevistas com os superintendentes de cada um dos três *shopping centers*, sendo apresentados os resultados do estudo que identificou os atributos que são valorizados pelos consumidores de cada um destes *shopping centers* e as práticas de gestão de marcas que cada uma destas organizações adota.

Esta pesquisa foi norteadada pela seguinte questão: Quais os fatores motivacionais determinantes para a escolha de um *shopping center* por parte dos consumidores e qual o papel da gestão estratégica de marcas na satisfação destes fatores?

REFERENCIAL TEÓRICO

Para dar embasamento teórico a esta pesquisa, o referencial teórico contempla quatro grandes tópicos, são eles: varejo, *shopping centers*, gestão estratégica de marcas e comportamento e satisfação do consumidor.

VAREJO

De acordo com Parente (2000), o varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final, sendo o varejista qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

Complementando a definição de varejo de Parente (2000), Kotler (1999), propõe a definição de varejo de que este inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Qualquer organização que utiliza esta forma de venda, seja ele fabricante, atacadista ou varejista, está praticando o varejo. Assim sendo, não importaria a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos (venda pessoal, telefone, correio ou máquina automática), ou onde são vendidos (loja, rua ou residência).

Conforme Dunne e Lusche (1999) o varejo consiste da atividade final e passos necessários para colocar a mercadoria pronta nas mãos do consumidor ou em prover serviços ao consumidor, observa-se nesse sentido a consideração de denominar varejo não somente à entrega das mercadorias, mas também dos serviços entregues aos consumidores. Conforme

McGoldrick (2000) analisando o aspecto estratégico afirma que contribuição do escopo varejista está intimamente relacionada ao papel desempenhado por este na conexão entre o fabricante e o consumidor, pois com suas atividades promovem uma gama variada de oferta de produtos das mais distintas formatações e tipologias específicas adaptadas a cada mercado consumidor, realizando a melhoria da articulação de toda a cadeia produtiva voltada para o atendimento das diferentes necessidades dos consumidores.

Corroborando com os autores acima citados, Levy e Weitz (2000) definem varejo como um conjunto de atividades de negócios que busca agregar valor a produtos e serviços, para vendê-los com o objetivo de satisfazer as necessidades de um segmento específico de consumidores, que os utilizará pessoalmente ou na família. Neste estudo foi utilizada a definição destes autores por sua abrangência.

Berman e Evans (1998) afirmam que ao desempenharem o esforço de gestão das operações de varejo pode-se observar dois grandes grupos de variáveis que devem se consideradas. Em um primeiro grupo, encontram-se as variáveis controláveis como localização da loja, gestão do negócio, gestão da mercadoria, política de preços e gestão da comunicação. Em um segundo tem-se as variáveis incontroláveis: comportamento do consumidor, nível de competição, condições econômicas, mudanças tecnológicas, ocorrência

de sazonalidade e aspectos legais, este segundo grupo de variáveis foi chamado por Dunne Lusch (1999) de ambientais.

Coughlan et al. (2002) também tenta explicar as mudanças ocorridas no varejo, afirmando que o segmento é extremamente competitivo, orientado para a inovação, formado por uma variedade cada vez maior de instituições e sendo continuamente influenciado por uma ambiente altamente mutável.

Hoje em dia, com a globalização, o segmento de varejo e serviços pode ser considerado um dos setores que mais tem gerado postos de trabalho na economia mundial (MC GOLDRICK, 2000). E este fato tem provocado no setor varejista constantes e crescentes mudanças que estão acontecendo em intervalos de tempo cada vez mais curtos. Na verdade, as mudanças no varejo são respostas às alterações ocorridas na demografia e nas necessidades dos consumidores, que hoje estão mais informados, tem acesso facilitado a outros produtos e serviços, o que o torna mais exigente. Faz com que ele exija melhores mercadorias e serviços para suprir suas necessidades.

Como não podia deixar de acontecer, após as mudanças econômicas ocorridas no mundo e no país nos últimos tempos, principalmente depois da abertura do mercado nacional, houve uma transformação estrutural na atividade comercial empresarial do Brasil. Estas mudanças proporcionaram o aumento da competição não só no comércio varejista, mas também no comércio brasileiro como um todo, provocando a reestruturação interna de muitas empresas. Tais alterações foram introduzidas a partir da implementação de novos métodos gerenciais, terceirizando e introduzindo modernos sistemas de logística, ou por um processo de automação comercial baseado nas novas tecnologias de informação e comunicação.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2009), o comércio varejista, sobretudo as grandes redes, passou por transformações nos últimos anos, destacando-se nesse processo: o acirramento da concorrência com a entrada de grandes empresas internacionais do setor no mercado nacional, a reestruturação patrimonial dos grandes grupos econômicos, e a rápida assimilação de inovações organizacionais e tecnologias de automação. Ainda segundo dados do IBGE (2009), em 2006, as vendas das empresas que atuam no segmento varejista foram de cerca de R\$ 457,5 bilhões, um valor 178% maior do que as vendas deste mesmo setor no ano de 1996, que foram de aproximadamente R\$ 164,5 bilhões.

SHOPPING CENTERS

Os *shopping centers* são empreendimentos que surgiram como possibilidade de concentrar atividades de compras em um único local, com facilidade de acesso e estacionamento disponível, evitando e minimizando o tráfego de veículos nas áreas centrais das cidades, onde normalmente existe congestionamento e falta de estacionamento.

Levy e Weitz (2000) ao abordarem a questão dos *shopping centers* afirmam que estes reúnem, sob o mesmo teto, diferentes lojas que apresentam alguma sinergia entre si, tornando esses locais atraentes para os consumidores.

Dunne e Lusche (1999) definem um *shopping center* como um distrito centralmente possuído ou gerenciado que é planejado, apresenta uma oferta de lojas gerenciada e está cercado por facilidades de estacionamento. Esse distrito pode possuir uma ou mais lojas âncora e uma variedade de lojas pequenas. Adicionalmente, essa configuração propicia uma série de vantagens adicionais entre elas, destacam-se: aumento do tráfego (resultante da grande oferta de lojas), planejamento cooperativo e divisão de custos comuns, taxas mais elevadas de segurança e de limpeza dos equipamentos oferecidos. Entretanto, o mesmo autor ressalva que algumas desvantagens elencadas são: a maior inflexibilidade de horário de funcionamento, os elevados aluguéis, as restrições de mercadorias a serem vendidas e uma grande dominância das lojas pequenas pelas lojas âncora existentes no projeto.

Cohen (1996) ao estudar o fenômeno da transformação dos centros de compra nos *shopping centers* ocorrido nos EUA, a partir da década de 50 afirma que o principal motivo que os consumidores mencionavam para a escolha do novo local de compra era a conveniência e a facilidade. Entretanto, o mesmo autor observa que o surgimento dessa nova forma de local de comercialização iria transformar radicalmente a estrutura anterior existente e mudar sensivelmente o conceito de local de comercialização.

Assim como em outros países, os *shopping centers* no Brasil tornaram-se, para o consumidor, pontos de encontro e pólos de entretenimento, que aliam praticidade à segurança.

Visando os mesmos objetivos do ICSC, surgiu no Brasil, em 1976, a ABRASCE, que congrega empreendedores do ramo, assim como os administradores e prestadores de serviços. A ABRASCE (2008) define *shopping centers* como sendo composta pelos empreendimentos constituídos por um conjunto planejado de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços, oferecendo estacionamento compatível com a área de lojas e afluência de veículos.

Na década de 80, apenas 15% desses empreendimentos estavam no interior do país. No ano de 2007, este percentual se elevou para aproximadamente 46%. Os 367 *shopping centers* totalizam uma área bruta locável superior a 8.3 milhões de m², compreendendo 55.087 lojas satélites, 1.400 lojas âncoras e 1.970 salas de cinema e teatro. Desses empreendimentos, 170 *shopping centers* são filiados a essa entidade (ABRASCE), que segue, conforme já mencionado, o padrão e experiência americana, em concordância com o ICSC. (ABRACE, 2008).

Ainda segundo a ABRASCE (2008), o conjunto de *shopping centers* brasileiros apresenta um nível de qualidade que se equipara ao dos países desenvolvidos. De acordo com as informações fornecidas por esta entidade, existe uma evolução, nos últimos anos, do resultado das vendas do conjunto dos *shopping centers* em operação (de R\$ 40,0 bilhões em 2005 para R\$ 44,0 bilhões em 2006 e 56 bilhões em 2007). Estas vendas, em 2007, representaram 18% do faturamento de todo o varejo nacional (excluídos os setores automotivo e de derivados de petróleo). Juntam-se a estes dados, os mais de 629.700 empregos diretos que são gerados pelos *shopping centers*, demonstrando assim a grande vitalidade deste setor que desempenha importante papel na economia brasileira.

Este estudo optou por adotar a classificação de *shopping center* definida pela ABRASCE (2008). A mesma entidade classifica os *shopping centers* no Brasil em seis principais tipos, são eles:

- *Shopping regional* – Empreendimentos que oferecem mercadoria em geral (alta porcentagem de vestuário) e serviços completos e variados. Apresentam como atração principal lojas âncoras tradicionais, lojas de departamento de desconto e/ou hipermercados. É geralmente fechado, com as lojas voltadas para um pátio interno.
- *Shopping de vizinhança* – Empreendimento projetado para oferecer conveniência na compra de necessidades diárias dos consumidores. Tem como âncora um supermercado. A âncora tem o apoio de lojas oferecendo outros artigos de conveniência.
- *Shopping comunitário* – Empreendimentos que geralmente oferecem grande sortimento de vestuário e outras mercadorias. Entre as lojas âncoras mais comuns estão os supermercados e lojas de departamento de descontos, encontrando-se algumas vezes varejistas de “*off-price*” vendendo itens como roupas, objetos e móveis para casa, brinquedos, artigos eletrônicos e/ou artigos para esporte.

- *Shopping especializado* – Empreendimentos que apresentam um mix específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como: moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis.
- *Outlet centers* – Empreendimentos que apresentam lojas de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas de “*off-price*”.
- *Festival center* – Empreendimentos basicamente voltados para atividades de lazer, com restaurantes, *fast-food*, cinema e outras diversões. Localiza-se geralmente em áreas turísticas.

Cabe notar, que a classificação de *shopping centers* aqui apresentada somente faz referência aos diversos ramos de negócios oferecidos, não considerando a sua localização, área de influência e oferta de estacionamento. No que diz respeito à configuração e tamanho, segundo a definição de *shopping centers*, deveria ser compatível com a configuração e o tamanho do empreendimento.

Conforme dados da Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE, 2008), os *shopping centers* surgiram inicialmente nos Estados Unidos, em 1956, e o sucesso e a aceitação fizeram com que esses empreendimentos surgissem em outros países. Nos Estados Unidos, existe aproximadamente 50.000 *shopping centers*, com incremento anual de aproximadamente 2,0%. O acelerado aumento de *shopping centers* naquele país fez surgir, em 1957, o ICSC (*International Council of Shopping Centers*) através do qual foram padronizados e classificados esses empreendimentos de acordo com a configuração arquitetônica, ramos de negócios oferecidos e tamanho do empreendimento.

Este trabalho, por se tratar de um estudo de caso envolvendo *shopping centers* no Brasil, optou pela utilização do padrão de classificação de *shopping centers* adotado pela ABRASCE (2008), que é o equivalente ao ICSC dos Estados Unidos. Esta classificação de *shopping centers* no Brasil esta detalhada ainda neste tópico.

Wakefield e Baker (1998) ao estudarem o fenômeno que ocorreu nos EUA de crescimento e declínio dos shopping centers afirmam que embora exista um peso econômico significativo destes empreendimentos, os mesmos ainda foram pouco estudados pelos acadêmicos e sugerem um maior número de pesquisas sobre o comportamento dos consumidores de shopping centers, objetivando uma melhor compreensão do fenômeno.

O *shopping center* necessita administrar uma série de aspectos para seu funcionamento. Dada à crescente competição que vem ocorrendo com o aumento do número de *shopping centers*, um aspecto de grande importância é o gerenciamento da própria marca

do *shopping center*, que devido a sua importância é discutido mais detalhadamente no próximo tópico.

GESTÃO DE MARCAS (*BRANDING*)

Empresas e outros tipos de organizações, segundo Keller (2006), estão de maneira crescente se dando conta de que um de seus principais ativos, talvez o mais valioso deles, é a associação da sua marca aos produtos e serviços que comercializa.

Especialmente, considerando o novo cenário complexo e competitivo, onde as escolhas que podem ser feitas pelos consumidores são cada vez maiores e o tempo para fazê-las cada vez menor. Embora seja possível copiar processos e produtos, as crenças e atitudes estabelecidas na mente dos consumidores nem sempre podem ser copiadas. Assim, percebe-se a inestimável importância e capacidade que uma marca forte tem de simplificar o processo de decisão do consumidor, reduzir riscos e ameaças e definir expectativas.

Executar a gestão estratégica de marcas (*branding*) é proporcionar a criação de marcas fortes que cumpram o que prometem. Hoje, tornou-se obrigatório, para todos os tipos de organização, promover a manutenção e o aprimoramento da força de suas marcas ao longo do tempo.

Keller (2006) conceitua *branding* (gestão de marcas) como sendo o ato de dotar produtos e serviços de *brand equity*. E o conceito de *brand equity*, ainda segundo o autor, é fornecer aos profissionais de marketing um denominador comum para interpretar os efeitos potenciais de diferentes estratégias para suas marcas. Fundamentalmente, esse conceito enfatiza a importância do papel da marca nas estratégias de marketing. Ele se refere ao fato de que se chega a diferentes resultados do programa de marketing de um produto ou serviço por este ser identificado por uma marca. Ou seja, *brand equity* representa o valor agregado a um produto como resultado de investimentos anteriores em uma marca. O autor explica ainda que a utilização e a aplicação de marcas existem há séculos como meio de diferenciar os bens de um fabricante dos bens de outro e que a palavra *brand* (marca, em inglês) derivou do nórdico antigo *brandr*, que significa “queimar”. Isso porque as marcas a fogo eram, e de certa forma ainda são, usadas pelos proprietários de gado para marcar e identificar seus animais.

Por sua vez, Aaker (2007), afirma que: o *brand equity* seria o conjunto de ativos e obrigações vinculados a uma marca, seu nome e símbolo, que são somados ou subtraídos do

valor proporcionado por um produto ou serviço a uma empresa e/ou aos clientes dessa empresa.

Para Keller (2006), sempre que um profissional de marketing cria um novo nome, logotipo ou símbolo para um novo produto, ele está criando uma marca e ao comparar a questão do conceito de marca ao de produto, o autor afirma que a marca é um produto, mas um produto que acrescenta outras dimensões que o diferenciam de algum modo de outros produtos desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Segundo o mesmo autor, essas diferenças podem ser racionais e tangíveis – relacionadas com o desempenho de produto da marca – ou mais simbólicas, emocionais e intangíveis – relacionadas com aquilo que a marca representa.

Para Kapferer (2004), a marca não é o produto; ela define o seu significado, define sua identidade no tempo e no espaço. A empresa descobre que esse capital da marca deve ser administrado, alimentado e controlado.

Conforme Kotler e Keller (2007), uma das habilidades mais características de um profissional de marketing seria sua capacidade de criar, manter, aprimorar e proteger as marcas de uma empresa. Os autores ainda afirmam que deve se adotar o gerenciamento estratégico da marca que envolveria quatro etapas principais: a identificação e a definição do posicionamento da marca, o planejamento e a implantação do marketing da marca, a avaliação e interpretação do desempenho da marca e finalmente a definição de formas de propiciar o crescimento e a sustentação do valor da marca. Esse aspecto será utilizado na aferição e confrontação da capacidade de gestão da marca pelos gestores e sua avaliação por parte dos consumidores, utilizada nessa pesquisa.

IMAGEM

A imagem tem sido estudada e aplicada nas mais diversas áreas do conhecimento e, portanto, existem na literatura diversas definições para esse conceito. Uma das primeiras definições de imagem que se tornou um marco foi a de Martineau (1958) apud Oliveira (2006) onde a imagem foi definida como um conjunto de associações, significados e características da empresa.

Para Bloemer e Ruyter (1998), a imagem pode ser expressa como uma função dos atributos mais marcantes de uma determinada loja que são avaliados e ponderados uns contra os outros pelos seus consumidores.

A imagem, conforme Dichter (1985), não descreve um traço individual ou qualidades, mas a impressão total que uma entidade deixa na mente das outras. Na mesma linha de raciocínio, Torquato (2003) completa que por imagem deve-se entender aquilo que a empresa deseja projetar e afirma que, enquanto identidade da organização seria a personalidade desta, a imagem seria a extensão (a sombra) dessa identidade.

McGoldrick (2000) destaca a importância central da imagem para a avaliação do desempenho em marketing ao afirmar que a imagem de uma loja de varejo junto aos consumidores tem sido utilizada como um importante indicador de desempenho de lojas de varejo.

Segundo Finn e Louviere (1996) a imagem dos shopping centers é a consequência de ações deliberadas e não intencionais tomadas pelos gestores do mesmo, aspectos ambientais e diferenças nas percepções e decisões tomadas pelos consumidores.

Discutindo as estratégias de posicionamento e criação de diferenciais competitivos entre diversos shopping centers, Melody e Fairhurst (2000) afirmam que assim como os varejistas tradicionais, os donos de shopping centers e gestores estão começando a estabelecer um formato que diferencia suas facilidades oferecidas dos competidores, criando assim através de campanhas promocionais uma imagem diferenciada na mente dos consumidores. Essa imagem está baseada nas características e expectativas valorizadas no mercado consumidor e atendendo as necessidades dos mesmos consumidores.

Pessoas e empresas podem beneficiar-se muito do potencial que a gestão estratégica de marcas pode proporcionar à imagem percebida do negócio. Entre outras coisas, a boa imagem da marca pode alavancar e decidir negócios, potencializar qualidades e virtudes, suprir deficiências, fazer a diferença, encurtar caminhos, aumentar a produtividade, em suma, gerar vantagem competitiva. E, do outro lado, a má gestão de marcas, por parte de pessoas ou empresas, pode também acarretar em sérios prejuízos.

Segundo Neves (1998), imagem é o conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolvem o produto, o serviço ou a empresa que os oferece. Alguns desses fatores emanam da própria marca, como, por exemplo, a garantia de qualidade, de inovação tecnológica etc. Outros se constroem de forma autônoma no imaginário do cliente/consumidor em função de seus próprios valores e perfis; podendo até não refletir a realidade.

Samli, Kelly e Hunt (1998) realizaram um estudo para comparar a imagem percebida pelos gestores em relação à imagem percebida pelos clientes e os resultados encontrados no estudo desses autores mostraram que: (1) a conveniência de localização foi a grande dimensão de congruência positiva entre gestores e consumidores (os autores reforçam que essa congruência positiva pode ser considerada como uma força relativamente inexplorada e subaproveitada, devendo ser promovida de forma mais eficaz); (2) a dimensão qualidade dos produtos recebeu pontuação abaixo da média tanto por parte dos gestores quanto por parte dos clientes, evidenciando um ponto importante a ser trabalhado e melhorado; (3) é provável que promover o envolvimento da comunidade nas atividades da loja, pode melhorar a sua imagem; (4) as variáveis que se referem essencialmente aos serviços de níveis operacionais como disponibilidade das pessoas, *checkout* rápidos, estoque, facilidade de locomoção e facilidade de localizar diferentes departamentos ficaram abaixo da média tanto na avaliação dos gestores quanto na avaliação dos clientes ainda que com uma pontuação um pouco melhor dada pelos clientes.

Em empresas prestadoras de serviços, os atributos relacionados à própria instituição crescem de importância dia após dia. Empresas que são reconhecidas como éticas, sérias, que tratam bem os empregados, que respeitam o consumidor, que não se metem em transações ilegais, que tem preocupações sociais, que apóiam as artes, que não agredem o meio ambiente, etc, são, por conta desta *imagem*, bastante valorizadas, e acabam convertendo e transferindo as vantagens dessa boa imagem para a sua marca, para a marca do seu negócio.

Bloemer, Ruyter e Peeters (1998) analisando a relação entre imagem, qualidade e satisfação existente no setor bancário afirmaram que a imagem determina a natureza das expectativas dos consumidores com relação à qualidade. Os mesmos autores afirmam que a contribuição da imagem para o aumento da satisfação dos consumidores, ocorreu de forma indireta, ao possibilitar o aumento da percepção dos atributos de qualidade dos clientes.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Atualmente, a maioria das empresas sabe dos benefícios obtidos por entender como o consumidor irá se comportar. O claro entendimento do comportamento desse

consumidor/cliente será a chave para o sucesso da empresa, pois oferece os conhecimentos básicos necessários para decisões empresariais eficientes e eficazes.

Segundo Sheth (2001), o comportamento do consumidor/cliente é definido como as atividades físicas e mentais realizadas por consumidores/clientes de bens e serviços que resultem em decisões ou ações, como as de comprar, utilizar e pagar por estes bens e serviços e o entender o comportamento do consumidor/cliente é importante para o sucesso de qualquer empresa, esteja ela onde estiver.

O comportamento do consumidor, de acordo com Kotler (2000), é influenciado por quatro fatores: culturais (cultura, subcultura e classe social), sociais (grupos de referência, família e papéis e status), pessoais (idade, estágio no ciclo de vida, ocupação e circunstâncias econômicas, estilo de vida e personalidade e auto-imagem) e psicológicos (motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes). A pesquisa de todos esses fatores pode fornecer sugestões sobre como alcançar e servir aos clientes mais efetivamente. Para entender como os consumidores realmente tomam suas decisões de compra, continua o autor, os profissionais de marketing devem identificar quem fornece as informações para a decisão de compra. As pessoas podem ser iniciadoras, influenciadoras, decisoras, compradoras ou usuárias, e as diferentes campanhas de marketing devem ser dirigidas a cada tipo de pessoa.

O modelo proposto por Engel, Blackwel e Miniard (1995) para a compreensão do comportamento do consumidor possui diversas etapas: começa com o reconhecimento do problema (ou da necessidade a ser atendida), a seguir ocorre a busca da informação (para a satisfação desta situação de desconforto), posteriormente, são avaliadas as alternativas originadas (aparecendo neste momento a construção de critérios de escolha), finalmente ocorre a decisão de compra e então o consumidor vai comparar as necessidades que tinha (suas expectativas com o produto e/ou serviço) e o que recebeu em seu ato de consumo. Entretanto, embora implícito no modelo, os aspectos relacionados ao valor proporcionado pela marca, aos atributos percebidos da qualidade de um produto e finalmente a imagem da empresa que oferta o produto/serviço ficam em segundo plano, nessa definição. Esses aspectos se constituíram como parte importante deste estudo, para avaliar a satisfação obtida pelo consumidor. Nesse estudo será utilizado o ponto de vista da satisfação do consumidor como um processo, em consonância com a visão apresentada por Engel, Blackwel e Miniard (1995).

SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR

A satisfação do consumidor é tema de vários estudos científicos. A fidelização e retorno do cliente à empresa têm estimulado os pesquisadores a desenvolver suas pesquisas no sentido de descobrir as razões de satisfação e de insatisfação dos consumidores.

Yi (1989) em uma revisão sobre os estudos de satisfação afirma que existem duas grandes categorias de definição para a satisfação do consumidor, ambas buscando a avaliação de um estado cognitivo do consumidor, uma enfatizando o processo da satisfação e a outra a satisfação como um produto final. A satisfação como um processo aparece também no modelo de Engel, Blackwel e Miniard (1995), os autores ao realizarem estudo sobre o comportamento do consumidor, afirmaram que este realiza uma compra com expectativas sobre o produto ou serviço a ser usado. A satisfação, nesse sentido, seria uma avaliação pós-consumo sobre o confronto desses aspectos. A satisfação apareceria nesse sentido, como a capacidade de atendimento que um produto ou serviço teria em conseguir atender ou superar a estas expectativas.

A preocupação com a satisfação do consumidor, também aparece no estudo desenvolvido por Kaplan e Norton (1996) que ao construírem um conjunto de indicadores (*balanced scorecard*) para a avaliação do desempenho de empresas nomeiam como indicador de referência no tocante ao desempenho de mercado de uma empresa a capacidade desta de satisfazer seus consumidores.

Segundo Drucker (1973), criar e manter clientes satisfeitos é o grande propósito de qualquer negócio. É certo que toda empresa tem que ganhar dinheiro e isto é uma necessidade e não um objetivo. Na realidade, ganhar dinheiro é o resultado final, um efeito desejável, de se criar um cliente satisfeito.

De acordo com Sheth (2001), o fato de uma empresa ganhar dinheiro não é um motivo legítimo para que a sociedade a sustente: uma sociedade sustenta as empresas porque elas servem seus membros suprindo suas necessidades, deixando-os satisfeitos. Ainda de acordo com o autor, se um número suficiente de clientes ficarem insatisfeitos, não só eles deixarão de comprar da empresa, mas toda a sociedade a condenará e poderá até penalizá-la – a ponto de provocar sua extinção. Cada vez mais conscientes dessa situação, empresas e seus

funcionários estão passando a tratar seus clientes de modo diferenciado, objetivando a contínua satisfação do mesmo.

Este estudo escolheu a teoria definida por Sheth (2001), por pensar que ela é a que melhor traduz o conceito de satisfação do consumidor, se for considerado o consumidor brasileiro.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória combinando aspectos qualitativos e quantitativos. Utilizou-se do método de estudo de caso do tipo casos múltiplos, para as etapas qualitativas e o método de *survey* (levantamento) na etapa quantitativa. No tocante ao aspecto qualitativo, este estudo foi realizado junto aos gestores. No tocante ao aspecto quantitativo foram pesquisadas as percepções de atributos de consumidores com relação aos três *shopping centers* existente na cidade de Ribeirão Preto.

Esta pesquisa pode ser considerada do tipo pesquisa exploratória uma vez que sua principal finalidade foi desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Segundo Gil (1999), habitualmente, as pesquisas exploratórias envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Utilizou-se aqui, também, uma abordagem qualitativa, pois este tipo de abordagem auxilia o pesquisador no entendimento do fenômeno, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada, propiciando uma interpretação própria do fenômeno por parte do pesquisador (NEVES, 1996). Nesta mesma visão, Richardson (1999, p. 79) afirma que “a abordagem qualitativa justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”.

Adotou-se também neste trabalho uma combinação do estudo de caso com *survey*. O método estudo de caso permite avaliações profundas, exaustivas e comparativas de um ou poucos objetos (GIL, 1999). Segundo Yin (2003), o método de estudo de caso deve ser utilizado quando se estudam eventos contemporâneos, em situações nas quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas. Deve-se ressaltar que o estudo de caso, como experimento, não representa uma “amostragem”, e o objetivo do pesquisador é expandir e

generalizar teorias e não enumerar frequências (generalização estatística), ou ainda, o objetivo único do caso é fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante” (YIN, 2003).

Ainda em relação ao estudo de caso, para realização desta pesquisa, optou-se pelo estudo de caso do tipo multicaso ou casos múltiplos, que é uma variação dentro da mesma estrutura metodológica do estudo de caso. Segundo Yin (2003) os casos múltiplos geram evidências que são consideradas mais convincentes, e o estudo global, portanto, é visto como algo mais robusto.

Conforme relatado acima, este estudo fez, também, uso da análise quantitativa, que de acordo com Richardson (1999) é caracterizada como método que utiliza parâmetros quantificáveis, tanto para a coleta de informações quanto para o tratamento dos dados, que se realiza com o emprego de técnicas estatísticas, obtendo informações para a análise por meio do procedimento chamado *survey* (levantamento), que é um procedimento de coleta de dados primários a partir de indivíduos. Segundo Hair Junior et al. (2005), os dados podem variar entre crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida até informações gerais sobre a experiência do indivíduo, tais como gênero, idade, educação e renda, bem como as características de uma empresa, como lucro e número de funcionários.

Para definir o papel da gestão estratégica de marcas na satisfação dos fatores motivacionais determinantes no processo de escolha de um *shopping center* foram utilizadas abordagens qualitativas e quantitativas e realizou-se uma pesquisa descritiva. Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa é caracterizada como uma tentativa de compreensão detalhada dos significados e das características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar de produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos. Com o intuito de alcançar os objetivos deste estudo, elaborou-se uma série de perguntas que objetivou dar direcionamento às investigações realizadas confrontando as percepções dos gestores com as dos consumidores.

A população desta pesquisa é formada pela população da região expandida de Ribeirão Preto, que totaliza cerca 3.000.000 de habitantes, considerando a área de influência total e a população sobre a qual a cidade exerce influência (populações existentes em um raio de cerca de 200 quilômetros).

Esta pesquisa utilizou o método de amostragem não-probabilístico por conveniência, em função do procedimento escolhido para abordagem dos prováveis consumidores dos três *shopping centers* de Ribeirão Preto. Neste caso, o número de respondentes não segue um

percentual do número de habitantes por não se objetivar realizar uma generalização ou uma extrapolação dos resultados para a população.

COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta pesquisa, foram utilizados dois recursos básicos para coleta de dados, sendo: na primeira etapa, os dados foram coletados através de questionário específico com perguntas fechadas. Estes dados foram analisados por meio de uma análise do perfil dos consumidores respondentes e por meio da estatística descritiva. Na segunda etapa, os dados foram coletados através da realização de entrevista com os gestores e consumidores dos três *shopping centers* de Ribeirão Preto. Estes dados foram analisados utilizando-se da técnica de análise de conteúdo.

Conforme já mencionado, utilizou-se como técnica de coleta de dados o *survey* (levantamento), uma vez que esta técnica é um procedimento para coleta de dados primários a partir de indivíduos.

Os processos de coleta, análise e interpretação dos dados desta pesquisa foram realizados em duas etapas distintas, sendo: a etapa I “quantitativa”, com a coleta de dados por meio do método *survey* (levantamento) que contemplou a aplicação de um questionário para a identificação do perfil e dos fatores motivacionais dos consumidores. Para análise e tratamento dos dados coletados foram utilizadas algumas ferramentas da estatística descritiva, como média, desvio-padrão e coeficiente de variação. Na etapa II “qualitativa”, os dados foram coletados por meio de entrevistas com os gestores e consumidores dos *shopping centers*. Para analisar e a interpretar destes dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo.

O estudo teve como universo da pesquisa três *shopping centers* da cidade de Ribeirão Preto, Estado de São Paulo, onde foi analisado se o papel da gestão estratégica de marcas executada pela administração de cada um destes empreendimentos está resultando no sucesso ou no fracasso da adoção por parte dos consumidores.

O tamanho da amostra coletada junto aos consumidores foi de 900 questionários, entretanto, dado que muitos questionários apresentaram problemas de preenchimento, esses foram descartados, restando 672 questionários.

Baseado em um modelo proposto por Yin (2003), onde o protocolo é basicamente dividido em quatro partes, foi estruturado um plano formal que foi seguido para a realização da pesquisa e a coleta de dados junto aos casos estudados.

As limitações dessa pesquisa estão relacionadas à própria limitação de generalização dos resultados obtidos em função do tamanho da amostra frente à população como um todo. Entretanto, este aspecto não impede a exploração dos dados e a melhor compreensão do fenômeno, caracterizando-se assim como uma pesquisa de caráter exploratório.

Objetivo Geral Analisar a gestão de marcas adotada pelos três <i>Shoppings Centers</i> de Ribeirão Preto (Novo Shopping, Ribeirão Shopping e Shopping Santa Úrsula) em relação à escolha dos fatores motivacionais apontados pelos consumidores.						
Etapas	Objetivos Específicos	Perguntas de Pesquisa	Tipo de pesquisa	Coleta De Dados	Técnicas de Análise dos Dados	Respondentes
1ª ETAPA (Quantitativa) Caracterização dos fatores motivacionais determinantes para a escolha de um dos três <i>shoppings centers</i> de Ribeirão Preto na opinião dos consumidores e dos gestores.	1) Caracterizar o perfil dos consumidores entrevistados que preferem cada um dos três <i>shoppings centers</i> . 2) Identificar os fatores motivacionais determinantes para a escolha de um dos três <i>shoppings centers</i> de Ribeirão Preto na opinião dos consumidores e gestores. 3) Verificar se há similaridades ou diferenças na classificação dos fatores motivacionais atribuídos pelos consumidores e gestores em relação a cada um dos três <i>shoppings centers</i> .	P1) Qual o perfil dos consumidores entrevistados que preferem cada um dos três <i>shoppings centers</i> de Ribeirão Preto? P2) Quais os fatores motivacionais determinantes para a escolha de um dos três <i>shoppings centers</i> de Ribeirão Preto na opinião dos consumidores e gestores? P3) Há similaridades ou diferenças na classificação dos fatores motivacionais atribuídos pelos consumidores e gestores em relação a cada um dos três <i>shoppings centers</i> ?	Quantitativa	Aplicação do Questionário Alunos (Anexo)	Análise de dados.	Consumidores dos três <i>shoppings centers</i> de Ribeirão Preto.
2ª ETAPA (Qualitativa) Análise da Gestão de Marcas dos <i>shoppings centers</i> de Ribeirão Preto em função da satisfação dos fatores motivacionais considerados como determinantes pelos consumidores.	4) Analisar se a gestão de marcas adotada nos <i>shoppings centers</i> de Ribeirão Preto consegue propiciar ou contribuir para a satisfação dos fatores motivacionais de escolha considerados como determinantes pelos consumidores.	P4) A gestão de marcas adotada pelos <i>shoppings centers</i> de Ribeirão Preto conseguem propiciar ou contribuir para a satisfação dos fatores motivacionais de escolha considerados como determinantes pelos consumidores? P5) Quais são as práticas de gestão estratégica de marcas adotadas pelos <i>shoppings centers</i> de Ribeirão Preto? P6) Como os <i>shoppings</i> de Ribeirão implementam o posicionamento da sua marca? P7) Qual é a estratégia de posicionamento e promoção da marca adotado pelos <i>shoppings</i> de Ribeirão? P8) Quais são considerados pelos gestores dos <i>shoppings</i> de Ribeirão, os pontos fortes, fracos, as oportunidades e as ameaças?	Quantitativa	A partir dos dados e informações gerados pelo Objetivo Específico # 2	Análise de dados.	Consumidores e Gestores dos três <i>shoppings centers</i> de Ribeirão Preto.
			Qualitativa	Através da análise dos dados obtidos na 1ª Etapa (perguntas P1, P2 e P3) e realização das entrevistas com os gestores dos três <i>shoppings centers</i> .	Análise de conteúdo.	Consumidores e Gestores dos três <i>shoppings centers</i> de Ribeirão Preto.

Quadro 1 – Resumo dos aspectos metodológicos

RESULTADOS

A pesquisa foi realizada com alunos de graduação de cursos de Administração de Empresas e Economia em centros universitários de Barretos, Bebedouro, Jaboticabal e Ribeirão Preto. A aplicação dos questionários se deu em sala de aula, com uma prévia explicação sobre o objetivo geral da pesquisa, qual seja, compreender os atributos mais valorados na escolha de *shopping centers*.

Foi também realizada uma pesquisa com os gestores dos *shopping centers*, onde foi utilizado dois instrumentos de pesquisa: uma entrevista pessoal com o gestor de cada *shopping center* e o preenchimento de um questionário pelos integrantes da administração direta dos *shopping centers*, inclusive pelo próprio gestor.

A população desta pesquisa é formada pela população da região de Ribeirão Preto, sendo 1.162.794 pessoas, conforme dados obtidos da Fundação SEADE (2006). Segundo Levy e Weitz (2000), esta área de influência direta pode ser expandida se for considerada um raio de cem quilômetros (região secundária e terciária de influência). Assim sendo, conforme os autores aqui citados pode-se considerar uma área de influência mais ampla. Portanto, sob este novo aspecto, a área de influência que passa a ser estimada é de cerca de 3.000.000 de habitantes.

Após uma prévia seleção, onde foram descartados questionários incompletos, foram selecionados 672 questionários na pesquisa com os alunos (igualmente distribuídos entre homens e mulheres, selecionados por conveniência) e 13 questionários na pesquisa com os gestores. A margem de erro na pesquisa com os alunos é de 3,78% nas proporções apuradas, com um nível de confiança de 95%, considerando-se o total dos questionários. Na pesquisa com os gestores não existe estimativa de erro, pois foram entrevistados todos os gestores.

RESULTADOS DA PESQUISA COM ALUNOS

A maioria dos entrevistados se situou na faixa de 17 a 26 anos. Além disso, em relação ao sexo, a distribuição da amostra está equilibrada, pois 52,1% são mulheres e 47,9% são homens.

A coleta de dados ocorreu em diferentes Instituições de Ensino Superior (IES) da cidade e região com o intuito de tentar capturar uma maior variedade de influências, como classe social e aspectos associados à localização, que poderiam interferir nas respostas

obtidas, assim sendo buscou-se obter uma amostra apresentasse uma distribuição social mais ampla. Ainda assim, a distribuição da amostra pelas Instituições de Ensino Superior (IES) deve ser considerada por conveniência.

Pouco mais de 25% dos respondentes fica na faixa superior de renda familiar, ou seja, acima de 26 salários mínimos, mas a grande maioria dos respondentes, 58,5%, localiza-se nas faixas de renda familiar inferiores, faixa salarial de 1 a 10 salários mínimos.

Conforme pode ser observado nos quadros abaixo, a maioria dos entrevistados (54%) declara freqüentar mensalmente o *shopping center*. Para este público pesquisado, o Shopping RS foi considerado o preferido (73,7%) e a maioria dos entrevistados declara que a finalidade de ir ao shopping é recreação e entretenimento.

Frequência	Shopping Preferido			Total Geral	%
	Shopping NS	Shopping RS	Shopping SA		
Diariamente	5	25		30	4,5
Semanalmente	47	199	14	260	38,7
Mensalmente	83	260	24	367	54,6
Sem resposta	3	11	1	15	2,2
Total	138	495	39	672	100,0
%	20,5%	73,7%	5,8%	100,0%	

Quadro 2 – Frequência versus Shopping preferido

Frequência	Finalidade			Total Geral	%
	Compras	Recr. / Entretenimento	Outros		
Diariamente	14	7	18	39	4,6
Semanalmente	131	184	53	368	43,5
Mensalmente	152	226	49	427	50,5
Sem resposta	1	8	3	12	1,4
Total	298	425	123	846	100,0
%	35,2	50,2	14,5	100,0	

Quadro 3 – Frequência versus Finalidade

Obs: O total é superior ao número de respondentes em razão de ser possível mais de uma resposta.

Entre os *shopping centers* pesquisados, para o público pesquisado não existe diferença de finalidade de ida.

Os entrevistados deram notas de 1 a 10 para 18 atributos ligados a fatores de motivação para a escolha de um *shopping center*. Estes atributos foram baseados em Reynolds et. al (2002).

Cada entrevistado deveria também classificar os cinco atributos mais importantes. Desta forma, foi construído um índice que fosse capaz de levar em conta a ordem de importância atribuída pelo entrevistado e que gerasse um número comparável entre os diferentes grupos. Para os atributos apontados como o mais importante foi atribuído peso 5, para o segundo mais importante peso 4 e assim sucessivamente, até que o 5º atributo mais importante tenha peso 1. Foi então somado o total de pesos de cada um dos atributos, e utilizado este índice como indicativo da importância do atributo. Mas como temos tamanhos de amostras diferentes para cada um dos *shoppings* ocorre uma variação de escala, o que dificulta a comparação dos gráficos. Para corrigir tal característica foi aplicada uma transformação ao índice, através da seguinte fórmula:

$$\text{Índice Transformado} = \frac{\text{Índice} - \text{Média Índices}}{\text{Desvio Padrão dos Índices}}$$

Desta maneira, o valor resultante desta fórmula representa o índice de importância agora como número de desvios-padrão que o índice está distante da importância da média geral. Tal transformação permite utilizar uma escala de valores de -3,0 até 3,0 para todos dos gráficos com baixa probabilidade de um dos índices estar fora da mesma.

Os atributos que receberam a maior nota média e a maior importância, por parte dos alunos de acordo com o *shopping center* que escolheram (preferiram) estão representados no quadro abaixo:

Shopping escolhido (preferido)	Atributos que receberam a maior nota média e a maior importância
Shopping NS	Limpeza e manutenção; Segurança dentro do <i>shopping</i> ; Qualidade do serviço prestado; e Presença de lojas do tipo <i>fast food</i> e restaurantes.
Shopping RS	Limpeza e manutenção; Segurança dentro do <i>shopping</i> ; Qualidade do serviço prestado; e Presença de lojas do tipo <i>fast food</i> e restaurantes.
Shopping SA	Limpeza e manutenção;

	Segurança dentro do <i>shopping</i> ; Presença de cinemas; e Qualidade do serviço prestado.
--	---

Quadro 4 - Atributos de maior importância por parte dos alunos

Fonte: elaborado pelos autores

Ao avaliar os resultados dos dois *shoppings* com maior visitação (*Shopping* RS e *Shopping* NS), observa-se que os aspectos limpeza e manutenção, segurança, qualidade do serviço e presença de áreas de restaurantes foram identificados como fundamentais pelos consumidores. No *Shopping* SA, o atributo relacionado a áreas de alimentação não apareceu com grande expressão, indicando que pode existir algum problema de valoração desse serviço, aparecendo em seu lugar, a questão das salas de cinema.

RESULTADOS DA PESQUISA COM OS GESTORES

Os atributos que receberam a maior nota média e a maior importância, por parte dos gestores estão representados no quadro abaixo:

Shopping	Atributos que receberam a maior nota média e a maior importância
Shopping NS	Segurança dentro do <i>shopping</i> ; Limpeza e manutenção e Segurança do estacionamento; Preços praticados pelas lojas; e Disponibilidade de estacionamento.
Shopping RS	Segurança dentro do <i>shopping</i> ; Qualidade do serviço prestado; Presença de lojas de marca (grife); Disponibilidade de estacionamento e Segurança do estacionamento.
Shopping SA	Segurança dentro do <i>shopping</i> ; Qualidade do serviço prestado; Presença de lojas de marca (grife); e Limpeza e manutenção.

Quadro 5 - Atributos de maior importância por parte dos gestores

Fonte: elaborado pelos autores

A partir do quadro cinco, observa-se que o atributo segurança aparece como elemento fundamental para os três gestores e a questão de lojas de marca como atrativo para clientes

não foi uma unanimidade, provavelmente porque um dos gestores privilegia o aspecto preço, criando um diferencial competitivo diferente do posicionamento de marca. É interessante observar que os shopping que apresentam maior visitação de clientes são os Shopping NS e Shopping RS, mostrando que talvez estes dois posicionamentos podem ser usados de forma diferenciada. Novamente comparando os dois *shopping centers* de maior visitação, pode-se inferir que o papel das facilidades ou serviços prestados aos consumidores aparecem como elementos de importância de construção de uma estratégia bem sucedida.

De acordo com os dados compilados resultantes das entrevistas feitas com os gestores dos três *shopping centers* de Ribeirão Preto (Shopping NS, Shopping RS e Shopping SA), pode-se observar que todos seguem um mesmo estilo de gestão, havendo pouca variação quanto à estratégia de promoção e posicionamento que é adotado por cada um dos gestores. Todos os gestores têm autonomia relativa, ou seja, todos eles trabalham com orçamentos pré-definidos pelos seus grupos proprietários, todos seguem o calendário padrão e tem pouca flexibilidade para encaixar outras promoções fora deste calendário. Todos os gestores atestam ter seu foco principal no cliente, o que não é plenamente verificável, principalmente se for considerado os resultados obtidos neste trabalho, pois neles há a demonstração de uma pequena diferença de valoração entre os atributos eleitos pelos consumidores e os atributos escolhidos pelos gestores como sendo os mais importantes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo contribuir com os estudos sobre as análises dos fatores motivacionais determinantes para a escolha de um *shopping center* por parte dos consumidores. Foram analisados, portanto, a influência da gestão dos *shopping centers* sobre a satisfação e o comportamento dos consumidores.

Dentre as descobertas deste estudo estão as revelações de quais atributos motivadores são os mais valorizados no processo de escolha feito pelos consumidores pesquisados. Os fatores limpeza e manutenção, segurança dentro do *shopping center* e qualidade do serviço prestado receberam altas notas médias e alto grau de importância, atribuídos tanto pelos consumidores, quanto pelos gestores. Entretanto, a valoração desse atributo se deu de forma diferenciada por gestores e consumidores, revelando que a percepção de ambos apresentou percepções diversas. Talvez a indicar que a segurança não tem a mesma valoração por parte

dos consumidores. Interessante observar que no tocante ao terceiro atributo ocorreu uma variação maior na percepção dos gestores e consumidores. Talvez a indicar que o processo de comunicação de posicionamento no mercado deveria ser aprimorado pois a personalidade da imagem como afirma Torquato (2003) parece estar em descompasso de percepção entre gestores e consumidores.

Adicionalmente, por meio das entrevistas em profundidade realizadas com os gestores dos três *shopping centers* da cidade de Ribeirão Preto, pôde-se traçar um panorama da atuação dos 3 *shopping centers* em termos de gestão estratégica.

Nas entrevistas com os gestores ainda observou-se que o empreendimento não apresentou um tratamento de posicionamento de marca e de construção deliberada de um posicionamento, talvez a explicar o distanciamento da variável desejada de posicionamento (por parte dos gestores) e sua percepção por parte dos consumidores.

A diferença de ordenamento dos atributos “limpeza e manutenção” e “segurança dentro do shopping” entre gestores e consumidores também reflete uma existência de lacuna de comunicação.

Como o segundo atributo mais valorado os alunos elegeram o atributo “segurança dentro do shopping”, já os gestores elegeram na sua maioria o atributo “qualidade do serviço prestado”. Estas informações demonstram que os gestores estão focando seus esforços em atributos que não são o primeiro, nem o mais importante a ser valorado pelos seus consumidores. Esses aspectos de diferenças de posicionamento entre gestores e consumidores, vêm a corroborar os aspectos apontado por Samli, Kelly e Hunt (1998) que em seu estudo também observar que muitas vezes práticas operacionais adotadas podem ter percepção bem diversa pelos consumidores.

Finalmente, a baixa valoração dos consumidores ao aspecto lojas presentes pode indicar que a contribuição das lojas âncora para a formação de imagem poderia ser melhor realizada, ainda mais considerando os aspectos citados por Finn e Louviere (1996) que demonstraram que os aspectos físicos apresentam relação de grande importância para a valoração psicológica dos atributos, de forma a como resultado final ocorrer uma integração entre estes aspectos (na forma de uma visão integrada). Deve-se ressaltar que ainda que o estudo de Melody e Fairhust (2000) tenha mostrado que a força da área de localização seja um dos principais elementos para a consideração da produtividade de um shopping, o aspecto de comunicação foi ressaltado pelos demais autores como elemento de grande importância para a construção do posicionamento de imagem dos shopping centers.

Com essas análises, este trabalho pretende contribuir com a compreensão da importância dos fatores valorados pelos consumidores de *shopping centers* e assim, fornecer material para a melhoria da gestão deste importante tipo empreendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABRASCE. Disponível em: < <http://www.abrasce.com.br> >. Acesso em: jan. 2008.

BLOEMER, J.; RUYTER, K. On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. **European Journal of Marketing**, v. 32, n. 5/6, p. 499-513, 1998.

BLOEMER J.; RUYTER K.; PEETERS P. Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*; V. 16/7, p. 276-286, 1998.

COHEN L., From town center to shopping center: the reconfiguration of community marketplaces in postwar America. *The American Historical Review*, V. 101, n. 4, p. 1050-1081, 1996.

COUGHLAN, A. T., ANDERSON, E., STERN, L.W., EL-ANSARY, A.I Canais de marketing e distribuição, 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DICHTER, E. What's in an image. *The Journal of Consumer Marketing*, Santa Barbara, V.2, N. 1, p. 75-81, 1985.

DRUCKER, P. F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1973.

ENGEL, J.F., BLACKWELL, R.D, MINIARD P. W. Consumer behavior, Forth Worth: Dryden press, 1995.

FINN, A., LOUVIERE J. J., Shopping center image, consideration and Choice: anchor store contribution. *Journal of Business Research*, V. 35, p. 241-251, 1996.

FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS (SEADE). **Sistema de informações dos municípios paulistas**. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/imp/index.php?page=consulta&action=ano_save>. Acesso em: 11 jun. 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAUVEL, M. A. A Satisfação do Consumidor no Pensamento de Marketing: revisão de literatura. In: CONGRESSO ANPAD, 22, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ANPAD/ENANPAD**. São Paulo, 1999, 1CD.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAPFERER, J. N. **As marcas, capital da empresa**. Tradução Arnaldo Ryngelblum. Porto Alegre: Bookman, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KELLER, K. L.; MACHADO M. **Gestão estratégica de marcas**. Tradução Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson, 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINEAU, P. Sharper focus for the corporate image. **Harvard Business Review**, p. 49-58, Nov./Dez..1958.

McGOLDRICK, P. J. **Retail marketing**. Londres, McGraw-Hill, 2000.

MELODY, L.A., FAIRHUST, A.E. US shopping mall attributes: an exploratory investigations of their relationship to retail productivity. *International Journal of Retail & Distribution Management*, V.28, p. 261-279, 2000.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1-5 p, 1996.

NEVES, R. de C. **Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio**. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

OLIVEIRA, D. F de. **Mensurando o valor da marca, a reputação e a identidade no setor automotivo**. 2006. 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, 2006.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

REYNOLDS, K.E. et al. Traditional malls vs. factory outlets: comparing shopper typologies and implications for retail strategy. **Journal of Business Research**, n. 55, p.687–696, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMLI, A. C.; KELLY, J. P.; HUNT, H. K. Improving the Retail Performance by Contrasting Management- and Customer-Perceived Store Images: A Diagnostic Tool for Corrective Action. **Journal of Business Research**, v. 43, p. 27–38, 1998.

SHETH J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. **Comportamento do cliente**. São Paulo: Atlas, 2001.

TORQUATO, G. *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WAKEFIELD, K. L., BAKER J., Excitement at the mall: determinants and effects on shopping response. **Journal of Retailing**, v. 74, p. 519-539, 1998.

YI, Y. A critical review of consumer satisfaction, working paper 604, University of Michigan, School of Business, An Arbor, Michigan, 1989.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.