

**Área temática:** Marketing

**Planejamento de Comunicação: Um Estudo no Catuaí Shopping Center**

**AUTORES**

**FABIANO PALHARES GALÃO**

Universidade Norte do Paraná

fabianogalao@usp.br

**LUIZ ALBERTO MARCONDES HOMEN DE MELLO E CASTRO**

Universidade de São Paulo

castrofea@yahoo.com.br

**EDSON CRESCITELLI**

FEA - USP

edsonc@usp.br

**THAIS ACCIOLY BACCARO**

Universidade Norte do Paraná

thaisbaccaro@sercomtel.com.br

**Resumo**

O planejamento da comunicação dos *shopping centers* tem um papel de destaque para o sucesso do empreendimento, pois, é por meio dele que a empresa vai alocar corretamente os seus recursos a fim de despertar a atenção do consumidor para seus atributos, construir uma imagem de marca diferenciada e gerar tráfego de clientes. O objetivo do estudo é conhecer o modelo de planejamento de comunicação de *marketing* adotado no Catuaí Shopping, localizado na cidade de Londrina-PR. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único, e a coleta de dados envolveu entrevistas com a coordenadora de *marketing* e com o presidente da associação de lojistas. A análise das informações obtidas foi realizada sob a ótica do modelo de planejamento de comunicação proposto por Fill (2002). Os resultados apontaram que o planejamento de comunicação no caso analisado vem sendo realizado de forma semelhante ao modelo teórico, principalmente no que se refere às principais etapas necessárias para o cumprimento de todo o processo. Porém, alguns pontos não foram aderentes, como a pouca ênfase dada à análise do macroambiente como subsídio no processo de planejamento e a pequena participação das agências de comunicação no processo de planejamento.

**Palavras-chave:** comunicação de marketing, planejamento de comunicação, shopping center.

**Abstract**

The communication planning of the Shopping Centers has a major role for the success of the enterprise, because it is through it that the company will allocate its resources properly in order to call the attention of the consumers for its attributes, build a differentiated brand image and generate customer traffic. The objective of the study is to know the model of marketing communication planning adopted at Catuaí Shopping Center, located in Londrina-PR. The research is characterized as a single case study, and the data collection involved interviews with the marketing coordinator and the president of the association of the shopkeepers. The analysis of information was done from the perspective of communication planning model proposed by Fill (2002). The results showed that the communication planning in the analyzed case has been performed in a similar way to the theoretical model, especially as regards the

major steps necessary to accomplish the whole process. However, some points were not compliant, with little attention given to the analysis of the macro environment, as well as subsidy in planning and little participation of small advertising agencies in the process.

**Keywords:** marketing communication, communication planning, shopping center.

## 1. Introdução

Os *shopping centers* são empreendimentos comerciais organizados e compostos por unidades varejistas que possuem grande importância econômica e social no Brasil e em várias partes do mundo. A origem dos *shopping centers*, de acordo com Gomes, Portugal e Barros (2004), ocorreu nos Estados Unidos na década de 1950, com a necessidade de ampliar e atingir um significativo número de consumidores que, na época, se direcionavam para os subúrbios das cidades. Segundo dados da ABRASCE – Associação Brasileira de *Shopping Centers*, entidade que representa oficialmente o setor no Brasil, existem no país cerca de 400 empreendimentos que juntos empregam mais de 700 mil pessoas. O segmento de *shopping center* movimentou no ano de 2008 R\$ 64,6 bilhões, apresentando um crescimento de 11% em relação a 2007 e, desse modo, tem contribuído, conforme Gomes, Portugal e Barros (2004), para a geração de renda, tanto dos investidores, frente ao crescente mercado a ser explorado no país, quanto do Estado, que recebe um montante significativo de recursos financeiros, obtidos na forma de impostos.

Assim como qualquer outra instituição varejista, o empreendimento *shopping center* possui desafios estratégicos em sua gestão de *marketing*, incluindo nessa dimensão fatores como a sua localização, o *mix* de lojas que melhor atende aos propósitos da organização, os serviços oferecidos, a comunicação com o mercado e questões relacionadas ao atendimento ao cliente. Essas decisões visam ao alcance de uma posição competitiva sustentável no mercado, a satisfação dos lojistas e dos clientes, o retorno financeiro dos administradores e a consolidação da imagem do *shopping* em sua região de atuação.

Neste contexto, a comunicação desempenhada pelo *shopping* tem um papel de destaque, pois, é através dela que a instituição busca despertar a atenção do consumidor para seus atributos, construir uma imagem de marca diferenciada e gerar tráfego de clientes para os lojistas (OLIVEIRA & VIEIRA, 2004; KIRKUP & RAFIQ, 1999).

As estratégias de comunicação, para Kirkup e Rafiq (1999), são críticas, porque o sucesso de um *shopping center* requer uma mudança nos hábitos de compra dos consumidores e a comunicação é fundamental para encorajar e sustentar tais mudanças. A comunicação dessas organizações também é destacada por Potsch e Souza Filho (1997) que colocam a estratégia promocional como sendo um dos pontos críticos no relacionamento entre a administração do empreendimento e os lojistas. Reforçando esse pensamento, Meira (1997) destaca em sua pesquisa que a comunicação de *marketing* é um dos caminhos pelos quais os *shopping centers* podem se diferenciar. A pesquisa feita por Oliveira e Vieira (2004) indicou que a maior parte da verba e dos esforços de *marketing* em centros de compra se destina justamente ao composto de comunicação.

Para surtir o efeito desejado a comunicação deve ocorrer por meio de mensagens planejadas e consistentes, veiculadas em diferentes meios de comunicação, utilizando para isso várias ferramentas promocionais que devem ser articuladas em um todo coerente. Nesse sentido, Ogden e Crescitelli (2007) atestam que empresas e profissionais de *marketing* devem certificar-se de que as mensagens que chegam aos consumidores sejam claras, concisas e integradas.

As decisões a respeito das mensagens, ferramentas e meios recaem sobre o composto de comunicação, que é a variável de decisão de *marketing* responsável por estabelecer a comunicação da empresa com o mercado. Essa comunicação, como citando anteriormente, tem papel fundamental para a consolidação das estratégias de *marketing* dos *shopping centers* e cabe aos responsáveis pelas atividades da área planejar todo o processo de comunicação, definindo quais objetivos pretende-se atingir e os mecanismos de controle que serão utilizados para verificar se os resultados foram alcançados de maneira satisfatória.

É na perspectiva gerencial da comunicação de *marketing* que o presente artigo está baseado e o mesmo coloca em evidência a necessidade de se pensar a comunicação de *marketing* dos *shopping centers* de forma estratégica e planejada. Para Crescitelli e Ikeda (2006) fazer um bom planejamento de comunicação é vital para empresas de todos os tipos, portes e setores de atuação. Uma vez que as pesquisas com essa abordagem são escassas, o presente trabalho, caracterizado como um estudo de caso, busca contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre o tema e tem por objetivo conhecer o modelo de planejamento de comunicação de *marketing* adotado no Shopping Catuaí, localizado na cidade de Londrina-PR e considerado o maior do sul do Brasil em área bruta locável. Com o estudo, espera-se contribuir com informações relevantes a cerca de um tema pouco investigado e com achados que permitam trabalhos futuros criarem um modelo genérico de planejamento de comunicação de *marketing* de *shopping centers*.

Para atender a este objetivo foi utilizado o modelo de planejamento de comunicação proposto por Fill (2002) como base teórica para a análise e contraste de como este processo é realmente executado no centro de compras selecionado.

## 2. Referencial teórico

### 2.1 Características gerais do segmento de *shopping center*

O surgimento dos *shopping centers* ocorreu nos Estados Unidos da América, como resultado, conforme Potsch e Souza Filho (1997), do esforço mútuo entre profissionais ligados ao setor varejista e imobiliário, foi aceito por uma larga faixa do mercado consumidor da classe média americana, que se transferiu dos grandes centros para os subúrbios, e por moradores das pequenas cidades do país.

O primeiro *shopping* inaugurado no Brasil foi o Shopping Center Iguatemi, em 1966. Nem mesmo as sucessivas crises dos anos posteriores a esta data foram suficientes para impedir o incremento do número de *shopping centers* construídos (CASTILHO FILHO & AKEL SOBRINHO, 2004). A prova disso é que, de acordo com Potsch e Souza Filho (1997), em 1971 surgiu o Conjunto Nacional Brasília, em 1973, o Com Tour de Londrina, e o Matarazzo de São Paulo em 1975.

Um *shopping center*, segundo Levy e Weitz (2000, p. 214), “é um grupo de varejo e de outros estabelecimentos comerciais que é planejado, desenvolvido, de propriedade única e gerenciado como uma única propriedade”. De maneira geral um centro de compras convencional possui lojas de diversos segmentos, locais destinados à alimentação, áreas de lazer e serviços. Esses estabelecimentos, complementam Meira e Costa (1997), possuem lojas âncoras ou características estruturais e mercadológicas especiais que funcionam como força de atração. Nas grandes cidades, eles costumam ser de grande porte e as lojas são locadas por comerciantes, mediante o pagamento de luvas.

Com o passar dos anos, Parente (2000) observa que os *shopping centers* se transformaram em locais não só para compras, mas também para o lazer, alimentação e socialização. Além disso, o mesmo autor coloca que estes empreendimentos provêm a conveniência de compra dos mais diversos produtos em um só lugar, facilidade de acesso e estacionamento, tudo isso em um ambiente organizado que oferece conforto e segurança ao consumidor.

De acordo com a ABRASCE, em 2008, existiam 382 empreendimentos deste tipo em operação no Brasil e a previsão é a de que este número chegue a 392 ao final de 2009. A indústria de *shopping centers* brasileira movimentou no ano de 2008, R\$ 64,6 bilhões, apresentando um crescimento de 11% em relação a 2007. Em janeiro de 2009, esses empreendimentos foram responsáveis por mais de 2% do Produto Interno Bruto (PIB) e por mais de 720 mil vagas de trabalho.

## 2.2 O composto de comunicação

O composto de comunicação (ou composto de promoção) faz parte das variáveis de decisão de *marketing*, juntamente com as políticas de produto, preço e distribuição. Com isso, para operacionalizar as estratégias de *marketing* a fim de se atingir os objetivos pretendidos, os responsáveis por essa área precisam, além de projetar e oferecer seus bens e serviços ao mercado, decidir sobre a utilização ou não de canais de distribuição e tomar decisões sobre o composto preço, também planejar sua estratégia de comunicação com o mercado.

Esta variável de decisão envolve técnicas utilizadas para aumentar a consciência, reconhecimento, conhecimento, informações do consumidor a respeito do produto, marca ou também da organização. Por se tratar de um conjunto de ferramentas que devem ser utilizadas de forma integrada, este composto também pode ser chamado de *mix* de comunicação ou ainda de *mix* promocional. Vale lembrar que a comunicação da empresa também é direcionada para outros públicos, além do cliente final, incluindo neste processo os acionistas, comunidade, governo, fornecedores, etc. Reforçando essa idéia, Urdan e Urdan (2006) afirmam que a promoção completa o composto de *marketing* e auxilia a empresa a conquistar e manter os clientes e também a falar com outros públicos (distribuidores, acionistas e comunidade).

Em alguns aspectos o conceito de *mix* promocional pode ser visto, conforme Cowles e Kiecker (1998), como uma extensão lógica do termo *marketing mix* e que é difícil determinar sua origem exata, mas, segundo os autores, certamente na década de 70 este conceito já estava bem arraigado na linguagem de estudantes e praticantes de *marketing*. O composto promocional é definido por Belch e Belch (2007) como a coordenação de todos os esforços do vendedor para estabelecer canais de informação e persuasão para vender bens e serviços ou promover uma idéia. Ainda segundo os autores o *mix* promocional tradicionalmente constituiu-se de quatro elementos: propaganda, promoção de vendas, publicidade/relações públicas e venda pessoal.

Segundo Ogden e Crescitelli (2007) a propaganda é uma forma de comunicação paga com patrocinador da mensagem identificado, tem alto poder de penetração e seus efeitos são de médio e longo prazo. Os diversos tipos de propaganda são classificados por Kotler e Keller (2006) de acordo com seu propósito: propaganda informativa, que almeja criar a consciência e conhecimento de marca; propaganda persuasiva, a qual busca criar simpatia, preferência e a compra de um produto; propaganda de lembrança, que tem a intenção de estimular a repetição de compra; e propaganda de reforço, a qual tem por objetivo convencer os compradores de que fizeram a escolha correta do produto.

A promoção de vendas é caracterizada por incentivos de curto prazo oferecidos ao mercado visando o alcance de determinados objetivos (aumento de vendas, busca por maior participação de mercado, lançamento de produtos, dentre outros). Peattie e Peattie (2005, p. 324) conceituam promoção de vendas como “atividades de *marketing* usualmente específicas de um período de tempo, lugar ou grupo de clientes, que provocam uma resposta direta de consumidores ou intermediários de *marketing* por meio da oferta de benefícios adicionais”.

As ferramentas promocionais mais utilizadas para atingir os consumidores, tanto por fabricantes como por varejistas, são: amostras grátis, realização de concursos, sorteios e distribuição de brindes, cupons de desconto, promoções relâmpago, liquidações e pacotes com preços promocionais. As promoções voltadas aos intermediários podem ser realizadas pelas indústrias ou também por atacadistas e, de acordo com Ferrel e Hartline (2005), quando uma indústria direciona métodos promocionais para os intermediários do canal, ela espera impulsionar seus produtos, aumentando as vendas e incentivando maior esforço desses intermediários nas vendas. Outro alvo de promoções pode ser a própria equipe de vendas de uma empresa ou seus representantes. O objetivo deste tipo de ação promocional é

incentivar as vendas, premiando equipes e/ou vendedores que atingirem as metas determinadas. Um tipo de campanha muito utilizado são os concursos de vendas.

O terceiro elemento de um composto de comunicação tradicional é a publicidade, a qual, lembram Ogden e Crescitelli (2007), é uma modalidade não paga de comunicação e que tem por objetivo gerar notícias favoráveis a respeito dos produtos e/ou da empresa na mídia. Segundo os mesmos autores, relações públicas consistem no conjunto de atividades de comunicação que a empresa realiza para se comunicar com outros públicos direta ou indiretamente interessados, como por exemplo, órgãos públicos, legisladores, líderes de opinião, artistas e comunidade em geral, com a intenção de transmitir uma boa impressão em relação à marca e às atividades da empresa. Nesse mesmo sentido, Ferrell e Hartline (2005) colocam que as relações públicas podem melhorar a percepção geral do público em relação à empresas e criar imagens específicas (como qualidade, inovação, valor ou preocupações com questões sociais).

A venda pessoal por sua vez é uma comunicação individual, personalizada e interativa entre um comprador e um vendedor. A comunicação é feita para um número limitado de indivíduos por contato. Mesmo assim é considerada a forma mais eficaz do *mix* de comunicação. Uma vantagem da venda pessoal destacada por Lamb, Hair e McDaniel (2004) é o fato de que ela oferece a oportunidade de uma explicação ou demonstração detalhada do produto, o que é necessário para itens novos ou complexos. A interação gerada entre vendedor e cliente facilita a troca de informações, ou seja, quando o cliente potencial tem uma dúvida ou pede mais explicações, o vendedor está presente para esclarecê-las.

Outras duas modalidades de comunicação consideradas como tradicionais são elencadas por Ogden e Crescitelli (2007): o patrocínio e o *marketing* direto. A primeira é a prática de promover os interesses de uma empresa e suas marcas a um evento específico ou causa, estando relacionada à construção de uma imagem por meio de associação com outra já estabelecida. Já o *marketing* direto é uma modalidade de comunicação que visa criar uma resposta imediata e mensurável do mercado. As formas de *marketing* direto envolvem a mala direta, *telemarketing*, a venda direta, catálogos, televendas.

Após estudos sobre a efetividade da comunicação de *marketing* e a necessidade da integração do conteúdo e das formas de comunicação, Ogden e Crescitelli (2007) afirmam que empresas e profissionais de *marketing* devem certificar-se de que as mensagens que chegam aos consumidores sobre seus produtos e serviços sejam únicas, claras, concisas e integradas para surtirem o efeito desejado. Surge assim o conceito da comunicação integrada de *marketing*, que é uma expansão do elemento promoção e o reconhecimento da importância de comunicar a mesma mensagem para os mercados-alvo (OGDEN & CRESCITELLI, 2007). Isso se faz necessário principalmente em um contexto de mercado representado por fatores como a fragmentação da mídia e saturação de mensagens enviadas ao público.

Essa necessidade de integração da comunicação reforçou-se nos anos 80, quando muitas empresas começaram a ter uma perspectiva ampla da comunicação de *marketing* e houve um rápido desenvolvimento de áreas como promoção de vendas, *marketing* direto e relações públicas, as quais começaram a desafiar o papel dominante da propaganda enquanto forma de comunicação de *marketing*, o que, desse modo, exigiu uma maior harmonização dos diversos meios de promoção (BELCH & BELCH, 2007).

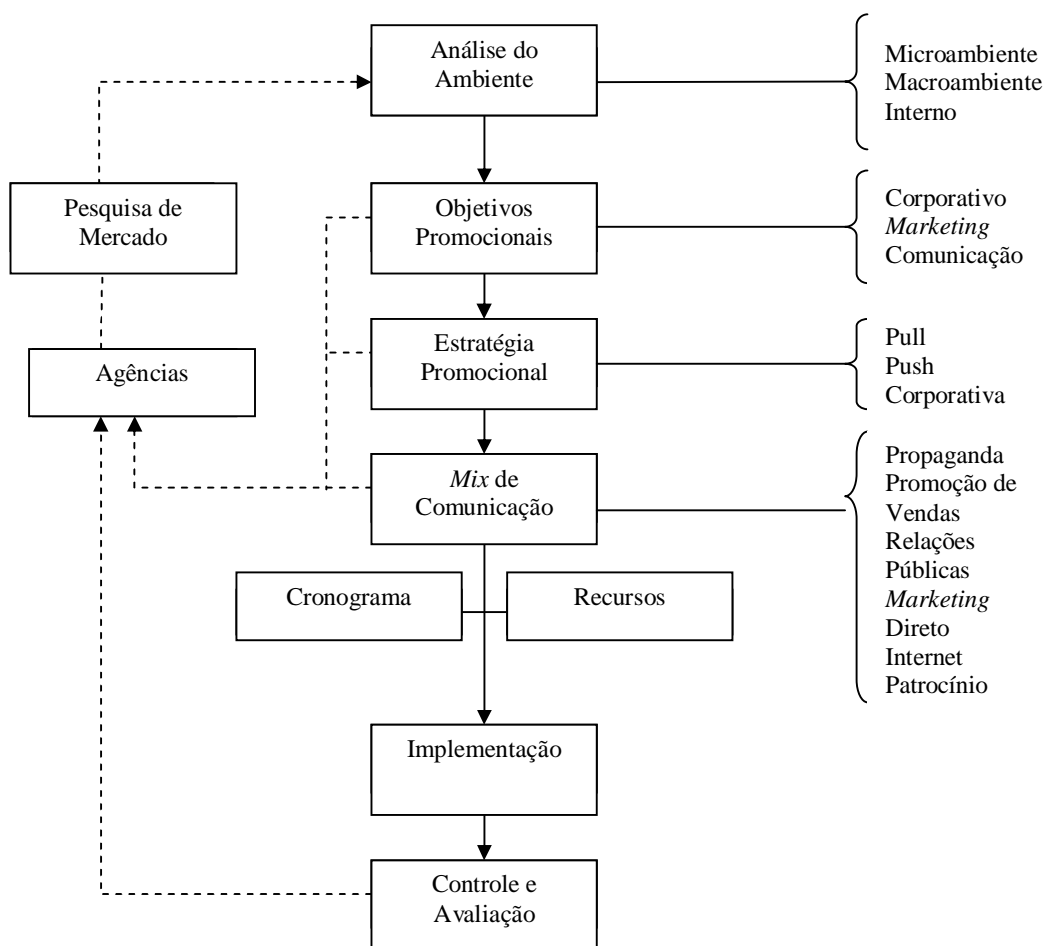
Assim, atualmente, é principalmente por intermédio das ferramentas citadas anteriormente que as empresas se comunicam com o mercado. Cada uma delas possui características, vantagens e desvantagens, sendo capaz de cumprir determinados objetivos. Cabe às empresas decidir quais delas utilizar e, principalmente como utilizar, sendo necessário para isso um entendimento de como elas funcionam, quais os benefícios de cada uma, seus custos e também de que maneira elas podem auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos de comunicação e de *marketing*.



Além disso, uma vez definidos os objetivos pretendidos com a comunicação, as ferramentas e os valores destinados a elas, é necessário decidir como os resultados destes esforços serão medidos, a fim de identificar a efetividade de todo o processo. A partir destas constatações surge o conceito do planejamento de comunicação, que envolve uma série de etapas integradas para que a comunicação da empresa seja efetiva, atendendo aos anseios da empresa.

### 2.3 Planejamento de comunicação

O planejamento é uma função organizacional, um processo sistemático, um exercício mental, um conjunto de atividades e providências destinadas a alcançar um estado futuro desejado e, como acontece com qualquer função administrativa, o planejamento desempenha um importante papel no desenvolvimento e implementação de um programa de comunicação de *marketing* (BELCH & BELCH, 2007). Para Urdan e Urdan (2006) o planejamento da comunicação é responsável por definir a combinação mais eficaz e eficiente de atividades, mensagens e mídias para atingir os objetivos de comunicação das empresas. Vale lembrar que os objetivos e estratégias contidos no planejamento da comunicação devem estar alinhados com as diretrizes estratégicas da empresa. Fill (2002) desenvolveu um modelo que resume o planejamento de comunicação em seis etapas, o qual pode ser visto na Figura 1.



**Figura 1 - Planejamento de comunicação**

Fonte: Adaptado de Fill (2002)

Basicamente o processo de planejamento de comunicação inicia com a análise do ambiente e do contexto no qual a empresa está inserida, a fim de se entender os fatores principais que influenciam o *modus operandi* da empresa e, conseqüentemente, os próximos passos do planejamento. Esta fase exige o uso do sistema de informações de *marketing*, a fim de se avaliar fatores do microambiente externo, como concorrentes, consumidores e clientes, serviços substitutos, novos empreendimentos; fatores do ambiente interno, como custos, faturamento, aproveitamento do espaço do empreendimento; fatores do macroambiente externo, por exemplo, o crescimento demográfico e as condições econômicas da região de influência da empresa.

O passo seguinte é a determinação dos objetivos de comunicação. Para Berman e Evans (1998) os objetivos promocionais amplos de um varejista incluem o aumento de vendas, geração de tráfego na loja, reforçar a imagem do varejista, informar aos clientes sobre os atributos dos bens e serviços comercializados, dentre outros. Os *shoppings*, especificamente, também focam na comunicação interna com os seus inquilinos (estabelecimentos comerciais), por meio de jornais internos e reuniões.

Os objetivos promocionais são classificados por Levy e Weitz (2000) em objetivos de longo e curto prazo, sendo que um exemplo da primeira classe é a criação da imagem do varejista na mente do cliente em relação aos concorrentes, ou seja, um objetivo de posicionamento. Já os objetivos de curto prazo envolvem basicamente a busca por um aumento de vendas durante um período de tempo.

A terceira etapa de um planejamento de comunicação é a determinação da estratégia promocional, a qual deve ser orientada para o consumidor e segmentada para as diferentes audiências. As escolhas estratégicas básicas de comunicação são *pull* (objetiva persuadir os consumidores finais a comprarem produtos ou marcas específicas dos canais de venda), *push* (busca persuadir os atacadistas e varejistas a comprarem, estocarem e promoverem produtos específicos), e corporativa (objetiva comunicar-se com os principais *stakeholders*, cada qual com necessidades de comunicação diferente) (AMERICAN, 2009; WARNABY & YIP, 2005, p. 50-51).

Em *shoppings*, a estratégia *push* ocorre basicamente antes da sua abertura, a fim de persuadir empresários a abrirem lojas no local e, após a inauguração, são utilizadas, basicamente, as estratégias *pull* e corporativa, a fim de trazer os consumidores finais para comprar no *shopping* e melhorar o perfil da empresa junto às partes interessadas nela (WARNABY & YIP, 2005).

Após a definição da estratégia de comunicação, deve-se escolher quais ferramentas do *mix* promocional serão utilizadas pela empresa. Para Berman e Evans (1998) a escolha do *mix* promocional é normalmente afetada pelo tipo de varejo. Belch e Belch (2007) também reforçam que o profissional de *marketing* deve considerar quais ferramentas utilizar e como integrá-las para alcançar os objetivos de *marketing* e de comunicação. Concomitantemente à escolha do *mix* de comunicação, deve-se definir o calendário promocional e a duração das campanhas (*timing*), a fim de realizar as atividades corretas durante os momentos de altas vendas, como Natal e Dia das Mães, e de baixas vendas, como durante o inverno.

Outra importante atividade do planejamento é a determinação do volume de recursos que a empresa vai destinar para o composto promocional. Levy e Weitz (2000) elencam quatro métodos possíveis de utilização. O primeiro é o método do objetivo e tarefa, que é baseado a partir da determinação dos objetivos da comunicação e das tarefas necessárias e seus respectivos custos. A soma total destes custos é o orçamento de promoção. O segundo método apresentado é aquele que é compatível com o recurso disponível. Neste caso, o varejista define o orçamento de promoção por meio da determinação da quantia de dinheiro disponível depois dos custos operacionais e dos lucros orçados.



O método de porcentagem de vendas é o terceiro modo, no qual a empresa define o orçamento de promoção como uma porcentagem fixa de previsão de vendas. O quarto método é o da paridade competitiva, que é definido de forma que a participação do varejista nas despesas de promoção seja igual a sua participação no mercado. Este é um tema polêmico e, segundo Ailawadi et al. (2009), existe a necessidade de pesquisas descritivas para indicar como o varejo toma as decisões de orçamento na prática.

Na seqüência do planejamento, a empresa precisa executar as decisões sobre a sua implementação, como o uso das mídias específicas que foram selecionadas, a manutenção da campanha de comunicação no prazo determinado, a correta veiculação do conteúdo da mensagem escolhida, bem como as responsabilidades pela coordenação das atividades (BERMAN & EVANS, 1998).

O processo de planejamento chega ao fim por intermédio da definição das formas de avaliação e controle. É importante determinar, afirmam Belch e Belch (2007), como o programa de comunicação está indo de encontro com os objetivos pretendidos, bem como o modo em que ele está auxiliando a empresa a realizar os objetivos e metas de *marketing*, informações essas que alimentarão o planejamento dos períodos subseqüentes. Os resultados do estudo de Ailawadi et al. (2009) apontam a necessidade em se realizar mais pesquisas para avaliar o retorno dos investimentos em comunicação e promoção, especialmente para os varejistas. No modelo de Fill (2002), incorpora-se as agências de comunicação nos processos de determinação dos objetivos, estratégias, determinação do *mix* de comunicação e também como um agente que integra o processo de avaliação dos resultados das campanhas, devido o seu *know how* no assunto.

### 3. Metodologia

Para atingir os objetivos propostos, essa pesquisa de natureza qualitativa caracteriza-se como um estudo de caso, já que busca um entendimento aprofundado de como é realizado o processo de planejamento de comunicação em uma organização varejista. Um estudo de caso, segundo Yin (2005, p.32), é “uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” e o pesquisador não possui controle sobre os eventos comportamentais, de forma que a coleta e análise de dados apresentam características específicas.

O estudo de caso conduzido foi do tipo único, pois, de acordo com Yin (2005), ele é adequado quando representa “o caso decisivo ao testar uma teoria bem-formulada [...], para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto de explanações pode ser mais relevante” e quando o caso único representa um caso raro ou extremo, representativo ou típico, revelador ou longitudinal, isto é, mesmo caso estudado em dois pontos distintos no tempo. Dado que se deseja conhecer o modelo de comunicação de *marketing* adotado por um *shopping center* e avaliar a aderência do modelo teórico proposto por Fill (2002), acredita-se que o estudo de caso único é adequado para os objetivos do estudo. O caso selecionado foi o do Catuaí Shopping Center, devido a sua representatividade, relevância e posição de destaque dessa organização varejista para a região sul do Brasil.

Ademais, Yin (2005) destaca a importância de se utilizar diferentes fontes de evidência para a condução dos estudos de caso. Visando atingir a este propósito, o processo de coleta de dados para esta pesquisa foi realizado em duas etapas. A primeira etapa envolveu entrevistas pessoais com a coordenadora de *marketing*, que é a responsável pelo planejamento de comunicação do *shopping*, e com o presidente da associação de lojistas do empreendimento. A escolha desse último elemento baseou-se no fato de que é por meio dos recursos do fundo de promoção, administrado pela associação de lojistas, que são financiados os investimentos de comunicação do *shopping* (POTSCH & SOUZA FILHO, 1997).

As entrevistas foram conduzidas segundo um roteiro semi-estruturado, subdividido em algumas questões específicas, com a finalidade de clarear os temas a serem abordados. Este roteiro foi elaborado com base nas etapas do processo de planejamento da comunicação proposto por Fill (2002), com o objetivo de abarcar o levantamento de fatos, opiniões, comportamentos e procedimentos.

A segunda etapa envolveu a análise de informações provenientes de documentos e registros em arquivos da empresa estudada, especificamente aquelas relacionadas à comunicação. Assim, as fontes utilizadas foram informativos internos, publicações dirigidas, materiais institucionais e peças de comunicação.

A análise das informações obtidas foi realizada, também, sob a ótica do modelo de planejamento de comunicação proposto por Fill (2002), o qual foi testado em estudos internacionais, como o de Warnaby e Yip (2005), e possui grande coerência com os escritos de outros autores de *marketing*, como Belch e Belch (2007) e Kotler e Keller (2006). O modelo utilizado serviu de base para a estruturação das informações coletadas, porém, adotou-se a devida flexibilidade para adaptá-lo às peculiaridades da empresa e do contexto estudado.

## 4. Resultados e discussão

### 4.1 O Catuaí Shopping Center

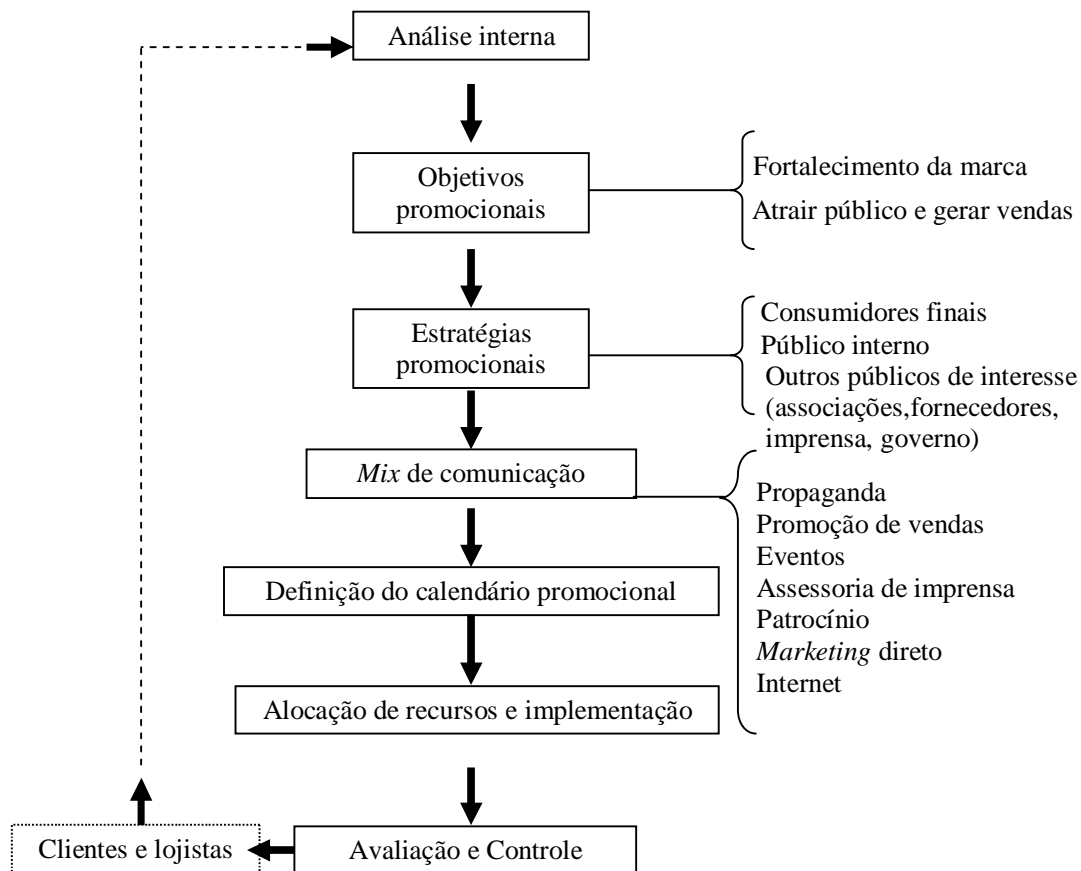
O Catuaí Shopping Center de Londrina foi idealizado e construído pelo engenheiro civil, Alfredo Khouri. O nome do empreendimento está relacionado à região Norte do Paraná onde germinou o Eldorado do Café. No idioma Tupi-Guarani, Catuaí significa “ótimo”, “muito bom” e o termo também foi escolhido para nomear uma variedade de café predominante no pioneiro norte do Paraná. O *shopping* foi inaugurado em novembro de 1990 e é o maior do sul do país em ABL (Área Bruta Locável) com 82 mil metros quadrados alcançados com a expansão concluída e apresentada ao público em novembro de 2008. O Catuaí ocupa uma área construída de 135 mil metros quadrados e possui 299 lojas, entre a praça de alimentação, centro de diversões, cinema e serviços e seu fluxo mensal é de aproximadamente 800.000 pessoas.

A estrutura organizacional de *marketing* do Catuaí Shopping é formada pela gerência de *marketing* e a coordenadoria de *marketing*. No total são sete pessoas que conduzem as atividades de *marketing* de todo o *shopping*, incluindo a gerente e a coordenadora da área. A gerência de *marketing* é responsável pela realização do plano estratégico e orçamentário de *marketing* do *shopping*, negociações com fornecedores e gerenciamento da equipe. Além disso, atua no planejamento, aprovação, acompanhamento e avaliação das campanhas e de eventos. Já a coordenadoria de *marketing*, que é uma função recente no organograma da empresa, tem como atribuição atuar em conjunto com a gerência no processo de planejamento das ações de *marketing* e comunicação e sua implementação, cuidando para que o planejado seja realizado dentro dos padrões estabelecidos. Completam a estrutura de *marketing* uma agência de propaganda e uma empresa de assessoria de imprensa.

### 4.2 O processo de comunicação do Catuaí Shopping Center

De acordo com a coordenadora de *marketing*, o planejamento de comunicação do *shopping* é realizado pela gerência de *marketing* e coordenadoria da área, não existindo um departamento de planejamento dedicado exclusivamente a esta atividade. O planejamento e implementação das ações de comunicação vem sendo elaborado levando em conta as ações e estratégias realizadas em anos anteriores, não havendo alterações significativas de um ano para outro na forma de conduzir as ações de comunicação do empreendimento. Analisando a seqüência do processo de planejamento do Catuaí Shopping à luz do modelo proposto por Fill (2002), obteve-se no caso real um fluxo de execução do planejamento um pouco diferente da

teoria, conforme demonstrado na Figura 2. As etapas do processo de planejamento de comunicação do estabelecimento estudado são descritas a seguir.



**Figura 2 - Planejamento de Comunicação em Shopping Centers**

Fonte: Autores (2009)

### Análise do ambiente

O planejamento é um exercício que auxilia os gestores a definir onde a empresa pretende chegar e o que deve ser feito para isso. Como ponto de partida deste processo, é importante que a empresa faça uma análise ampla das condições do ambiente de *marketing* no qual ela está inserida. No levantamento realizado percebe-se que a empresa tem focado suas análises em dois grandes fatores internos: nos resultados das pesquisas de satisfação aplicadas a lojistas e clientes a respeito da avaliação das campanhas e eventos realizados e nos resultados positivos e negativos das ações promocionais implementadas no ano anterior a partir da percepção da equipe de *marketing*. Informações do macroambiente externo parecem estar sendo negligenciadas na empresa estudada quando da realização do planejamento, sendo tais informações consideradas importantes para o desenvolvimento do plano de comunicação na visão de Warnaby e Wip (2005). De acordo com esses autores, a análise da situação, envolvendo o ambiente externo, é uma ação crucial dentro do processo de planejamento da comunicação de *marketing*.

### Objetivos promocionais

De acordo com a pesquisa, o objetivo principal da comunicação do *shopping* é fortalecer a marca Catuaí e a sua posição como a melhor opção de compras e lazer em Londrina e região. O fortalecimento da marca na visão dos entrevistados é importante para criar uma identidade de marca única e consistente nos locais onde o *shopping* estiver presente. Essa postura é fortalecida pelo comentário de Hernandez (2005), o qual estabelece que à medida que o número e a variedade de *shopping centers* aumenta e a localização deixa de ser uma vantagem, estes estabelecimentos varejistas devem se preocupar com o desenvolvimento de características que os distingam de seus concorrentes. Permeando este processo que envolve a força da marca, a comunicação do *shopping* pesquisado também se preocupa com um dos pontos mais exigidos pelos empreendedores e lojistas no que se refere a ações de *marketing* de varejo: atrair público e gerar vendas. Kirkup e Rafiq (1999) atestam essa preocupação ao afirmarem que a comunicação de *marketing* é um elemento chave para atrair consumidores para o *shopping center*.

### Estratégias promocionais

A comunicação do Catuaí Shopping tem públicos distintos, em virtude da natureza do negócio e, portanto, para cada um deles emprega estratégias diferentes. Esse tipo de empreendimento é baseado na organização de varejistas de diversos setores localizados em um mesmo local. Para que o empreendimento tenha sucesso, a forte presença dos clientes e de bons lojistas é fator inerente à operação do negócio e um pode promover o outro, incrementando, desta forma, o tráfego para ambos (KIRKUP & RAFIQ, 1999).

Assim, os dois principais públicos do Catuaí são os consumidores e os lojistas. No caso dos clientes finais, as ações visam atrair o público para o *shopping* e criar nele a imagem pretendida pelo empreendimento (estratégia de *pull*). Em relação aos lojistas, a comunicação busca mantê-los informados sobre os resultados alcançados com as campanhas e as ações que serão realizadas, eventos, notícias veiculadas sobre o *shopping*, etc. Todas essas informações são transmitidas por meio de um jornal redigido e diagramado pela própria equipe de *marketing*, por meio de reuniões formais para apresentação das campanhas e relatórios de público e venda e por boletins informativos.

Para o presidente da associação dos lojistas, a comunicação com eles é fundamental para mantê-los motivados e informados, auxiliando desta forma, na realização de seu planejamento comercial/gerencial e no direcionamento do mix de *marketing* da loja. Para Potsch e Souza Filho (1997) essa estratégia proporciona que o lojista transforme o tráfego gerado pela comunicação do *shopping* em vendas.

A área de *marketing* também emprega recursos de comunicação com os funcionários do *shopping* (financeiro, recursos humanos, auditoria, comercial, manutenção, segurança, etc.). O principal recurso para atingir este público é uma publicação interna (também redigido e diagramado pela equipe de *marketing*) com caráter de integração e informação.

A pesquisa identificou ainda que a empresa analisada estabelece relações de comunicação com outros públicos, além dos já mencionados. Estes públicos compreendem principalmente a imprensa, entidades de classe, o governo municipal e estadual (estratégia corporativa). Assim, os resultados são consistentes com os escritos de Warnaby e Wip (2005) ao citarem que as estratégias mais utilizadas pelos *shopping centers* são as de *pull* e corporativa, pois buscam trazer os consumidores finais para comprar e melhorar o perfil da empresa junto às partes interessadas.

### Mix de comunicação

Uma vez que os objetivos de comunicação visam fortalecer a imagem e atrair público para o *shopping*, as ferramentas mais importantes e que são utilizadas pelo Catuaí são a

propaganda e a promoção de vendas. Além de investir pesadamente nestas ações (60% do total), o *shopping* destina uma pequena parcela da verba para a assessoria de imprensa, patrocínio de eventos, *marketing* direto (para os clientes cadastrados e que já participaram de campanhas promocionais) e Internet. Os eventos correspondem a 15% da verba de comunicação e são considerados pelo presidente da associação como uma importante atividade de atração de público. Todas essas ferramentas correspondem por 80% do orçamento. O restante é destinado ao pagamento dos custos fixos do departamento (folha de pagamento, agência de propaganda, impressos diversos, etc.).

O calendário de campanhas do Catuaí Shopping segue os padrões normais de um empreendimento de varejo. Assim, as principais campanhas de vendas ao longo de um ano são: Dia das Mães, Dia dos Namorados, Dia dos Pais, Dia das Crianças e Natal. Além destes eventos, o *shopping* também investe em campanhas de liquidação nos períodos onde as vendas tendem a cair, especificamente nos meses de fevereiro e julho. Essas campanhas também são tradicionais em outros empreendimentos deste tipo e no comércio de rua. Outras três campanhas completam o calendário promocional: o lançamento da coleção outono-inverno 2009, o lançamento/campanha da coleção verão 2010 e campanha de venda de produtos para casa, a chamada “Liquida Casa” realizada em novembro.

#### Alocação de recursos e implementação

Os valores alocados nas campanhas, bem com a verba de *marketing* e comunicação disponíveis não foram divulgadas pela coordenadora de *marketing*. Foi possível identificar que os valores são alocados mediante a verba disponível para o departamento de *marketing*, o fundo de promoção, o qual é administrado pela associação de lojistas. Neste caso, há uma estimativa dos gastos para o próximo ano levando em conta um acréscimo em média de 8% a 10% dos veículos, materiais impressos, brindes, comissão de agência, etc. Essa situação, segundo Belch e Belch (2007), é a que ocorre com frequência. Ou seja, a empresa determina o seu orçamento baseado na quantidade de recurso disponível, ao invés de utilizar uma abordagem que deveria levar em conta quais ações deveriam ser realizadas para atingir os objetivos de comunicação, para depois determinar o orçamento adequado. Segundo a coordenadora de *marketing* a dificuldade não é aplicar os custos, mas decidir qual ação realizar com a verba disponível. Essa decisão sobre como alocar os recursos dentre as diversas ferramentas de comunicação é citada por Shimp (2009) como uma questão básica enfrentada por todas as empresas.

Uma vez que, segundo a coordenadora de *marketing*, não existe a possibilidade de aumentar a verba disponível para realizar ações que estavam fora do planejado, a solução adotada é a realização de parcerias com outras empresas (cartões de crédito, concessionárias de veículos, construtoras) para a viabilização de ações promocionais que envolvam a distribuição de prêmios como carros e viagens.

Antes da implementação das ações de comunicação que serão realizadas no ano subsequente, é necessário que elas sejam aprovadas. Dessa forma, a aprovação de todo o planejamento passa em um primeiro momento pelo superintendente do *shopping*. Depois disso, é apresentado para a associação dos lojistas, que, segundo seu presidente, tem um peso grande nas decisões sobre o que fazer e quanto será gasto. Por fim, a aprovação e verificação final fica por conta dos empreendedores. A associação de lojistas também participa da aprovação das peças de comunicação e investimentos em mídia que serão feitos durante o ano (fase de implementação). Este processo, segundo o presidente da entidade, é importante para que os gastos sejam compatíveis com o orçamento previsto.

Um ponto que diverge do modelo proposto por Fill é que nele as agências de comunicação possuem um papel importante, tanto como elemento participante na definição dos objetivos, estratégias e composição do *mix* promocional, como participante do processo



de avaliação e controle. No caso estudado, isso não vem acontecendo e a agência de propaganda participa de forma tímida de todo o processo, recebendo o *briefing* apenas quando as campanhas serão efetivamente realizadas.

### Controle e avaliação

Para ambos os entrevistados, as atividades de controle e avaliação das ações de comunicação são muito importantes dentro do processo de planejamento, confirmando os resultados da pesquisa de Warnaby, Bennison e Davies (2005) que apontaram que esta etapa é um elemento essencial para o planejamento da comunicação nos *shopping centers*. Atualmente o Catuaí Shopping vem utilizando quatro indicadores pelos quais os resultados das ações são avaliados. Vale ressaltar que tais indicadores surgiram também como sendo utilizados pelos *shopping centers* participantes da amostra da pesquisa de Warnaby e Yip (2005).

1. Pesquisa com os clientes do *shopping*: neste caso o objetivo do levantamento é identificar a lembrança da campanha, a efetiva participação deles na campanha, sugestões, críticas, etc. Este tipo de pesquisa é realizado por empresas contratadas e não pela equipe de *marketing* do Catuaí.
2. Pesquisa com os lojistas: esta pesquisa é realizada pela equipe de *marketing* do *shopping* e tem por objetivo averiguar junto aos donos de estabelecimentos a efetividade da campanha em termos de vendas e fluxo de clientes. De acordo com o presidente da associação de lojistas, este indicador poderia ser melhor explorado caso houvesse maior participação dos lojistas no repasse das informações.
3. Medição de fluxo: a medição de fluxo é constante e a avaliação das campanhas é feita pela verificação do acréscimo do fluxo regular do *shopping*. Esse controle é automatizado e feito por aparelhos sensores instalados em todas as portas de acesso ao *shopping*.
4. Faturamento: por meio de auditoria de faturamento nas lojas, a área de *marketing* é capaz de identificar as variações de faturamento ocasionadas pelas campanhas promocionais.

### **5. Considerações finais**

O composto promocional tem papel de destaque no atual ambiente competitivo, sendo útil na criação e fortalecimento do posicionamento dos *shopping centers* e na atração de público consumidor para os lojistas que neles estão instalados. As ferramentas disponíveis no composto promocional são várias, cada uma com suas características, custos, vantagens e desvantagens. O grande desafio é fazer com que elas sejam planejadas, organizadas, implementadas e controladas de modo a tornar a comunicação efetiva e bem ajustada às necessidades e objetivos da empresa.

O presente artigo buscou delinear o processo de planejamento de comunicação de um *shopping center* a partir do modelo proposto por Fill (2002) em um empreendimento localizado na cidade de Londrina-PR. Como resultado, apresentou-se que o planejamento de comunicação no caso analisado vem sendo realizado de forma semelhante ao modelo teórico, principalmente no que se refere às principais etapas necessárias para o cumprimento de todo o processo. Porém, alguns pontos não foram aderentes, como a pouca ênfase dada à análise do macroambiente como subsídio no processo de planejamento, a realização de parcerias com outras empresas para a viabilização de ações promocionais e a pequena participação das agências de comunicação no processo de planejamento.

Ademais, observou-se que as opiniões dos entrevistados foram semelhantes e complementares em vários pontos, inclusive no que se refere às responsabilidades de cada um



dentro do processo de planejamento. Assim, de maneira resumida, cabe à área de *marketing* a incumbência do planejamento das ações que serão responsáveis, principalmente, por fortalecer a marca Catuaí e gerar tráfego de clientes; e à associação de lojistas, o papel de decidir quais atividades planejadas serão realizadas – com os recursos por eles fornecidos e administrados – e controlar a execução delas. Essas constatações sinalizam que o processo de planejamento de comunicação no *shopping* analisado está consolidado e integrado.

Dado que este é um estudo de um único caso, os resultados obtidos nesse estudo não podem ser generalizados, pois, a empresa pode ser uma observação destoante do universo de *shopping centers* brasileiros.

Assim, como proposta para estudos posteriores, poder-se-ia replicar este trabalho em outros centros de compras brasileiros e comparar os achados com os resultados de estudos internacionais, como o de Warnaby e Yip (2005). Além disso, futuros estudos que envolvam o tema comunicação em *shopping center*, poderiam incluir levantamentos com clientes, buscando verificar se a imagem pretendida pela comunicação está sendo compreendida pelo mercado, atestando assim a efetividade da comunicação, fator que não foi considerado no presente estudo. Por fim, novas pesquisas poderiam incluir como fonte de dados as agências de comunicação (propaganda, relações públicas, promoção), com o objetivo de verificar como a relação entre anunciante e agência contribui (ou não) para o sucesso do planejamento de comunicação de *marketing*.

## 6. Referências

- ABRASCE. **Desempenho da indústria de shopping centers no Brasil**. Disponível em: << [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br), acessado >>. Acesso em 25 out. 2009.
- AILAWADI, Kusum L. et al. **Communication and Promotion Decisions in Retailing: A Review and Directions for Future Research**,” *Journal of Retailing*, 85, 2009.
- AMERICAN Marketing Association. **Dictionary**. Disponível em: << [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=B) >>. Acesso em: 02 dez. 2009.
- BELCH, George E.; BELCH, Michael A. **Advertising and promotion: an integrated marketing communications perspective**. New York: McGraw-Hill, 2007.
- BERMAN, Barry, EVANS, Joel. **Retail management: a strategic approach**. Upper Saddle River: Prentice Hall. 7 ed. 1998.
- CASTILHO FILHO, J.P.; AKEL SOBRINHO, Zaki. Orientação para o Mercado em *Shopping Center's*: Um estudo Comparado em *ShoppingCenter's* de Valor e Convencionais na Cidade de Curitiba. In: Encontro de Marketing. EMA, 2004, Porto Alegre, **Anais...Porto Alegre**: ANPAD, 2004.
- COWLES, Débora L.; KIECKER, Pamela. **Reconceptualizing the promotional mix: The challenge of a changing marketing communications environment**. American Marketing Association. Conference Proceedings, 1998.
- CRESCITELLI, Edson ; IKEDA, Ana Akemi. Planejamento de comunicação de marketing: um estudo exploratório. **Revista UNICSUL**, v. 11, p. 149-162, 2006.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- FILL, Chris. **Marketing communications: contexts, strategies, and applications**. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2002.
- GOMES, H. F.; PORTUGAL, L.S.; BARROS, J.M.A.M. **Caracterização da Indústria de Shopping Centers no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 20, p. 281-298, set. 2004.
- HERNANDEZ, José Mauro da Costa. A Utilização de RGT (*Repertory Grid Technique*) na Mensuração de Imagem de Shopping Centers. In: Encontro Anual da Associação Nacional de

- Programas de Pós-Graduação em Administração. ENANPAD, 2005, Brasília, **Anais...**Brasília: ANPAD, 2005.
- KIRKUP, Malcolm H.; RAFIQ, Mohammed. **Marketing shopping centres: challenges in the UK context.** Journal of Marketing Practice: applied Marketing Science. vol. 5, n.5, 1999.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** São Paulo: Prentice-Hall, 2007.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.
- LAMB, Charles W.; HAIR, Joseph F.; McDANIEL, Carl. **Princípios de marketing.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000
- MEIRA, Paulo R. Santos. Shopping center, ao seu dispor: um estudo de serviço ao cliente final na indústria de shopping centers de Porto Alegre. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. ENANPAD, 1997, Porto Alegre, **Anais...**Porto Alegre: ANPAD, 1997.
- MEIRA, Paulo R. Santos.; COSTA, Filipe Campelo Xavier. Serviço ao cliente final no varejo de shopping center: o mix ideal de serviços como fator de sucesso na implantação de um shopping center. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de.; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. (Org.). **Varejo Competitivo.** São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- OGDEN, James R.; CRESCITELLI, Edson. **Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- OLIVEIRA, Paulo Alexandre; VIEIRA, Francisco Giovanni David. **Comunicação de marketing: um estudo exploratório sobre a formação e uso de constelação de consumo em um shopping center da cidade de Maringá.** In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – FEA/USP, São Paulo, 2004.
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.
- PEATTIE, Sue; PEATTIE, Ken. Promoção de vendas. In: BAKER, Michael J. **Administração de marketing.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- POTSCH, Fernando; SOUZA FILHO, José Carlos. O desenvolvimento dos shopping centers no Brasil e o relacionamento entre administradores e lojistas. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de.;SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. (Org.). **Varejo Competitivo.** São Paulo: Editora Atlas, 1997.
- SHIMP, Terence A. **Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção.** Porto Alegre: Bookman, 2009.
- URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006.
- WARNABY, G.; YIP, K. M. Promotional planning in UK regional shopping centres: an exploratory study. **Marketing Intelligence e Planning.** v. 23, n. 1, p 43-57, 2005.
- WARNABY, G.; BENNISON, D.; DAVIES B.J. Marketing communications in planned shopping centres: evidence from the UK. **International Journal of Retail & Distribution Management,** v.33, 2005.
- YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.