

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES
MESTRADO PROFISSIONAL**

PAULO HENRIQUE CORRÊA BRUM

**REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS A CÉU ABERTO, DA TEORIA A
PRÁTICA: MARAU, UM CASO DE SUCESSO**

Santo Ângelo (RS), 2014

PAULO HENRIQUE CORRÊA BRUM

REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS A CÉU ABERTO, DA TEORIA A PRÁTICA: MARAU, UM CASO DE SUCESSO

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo/RS, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós Graduação em Gestão Estratégica das Organizações – Mestrado Profissional.

ORIENTADORA: Prof^a. Dr^a. Lurdes Marlene Seide Froemming

Santo Ângelo (RS), 2014

B893r Brum, Paulo Henrique Corrêa
Revitalização de espaços comerciais a céu aberto, da teoria a prática : Marau, um caso de sucesso / Paulo Henrique Corrêa Brum. – Santo Ângelo : URI, 2014.
124 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2014.

1. Espaços comerciais - Revitalização 2. Merchandising.
3. Comportamento do consumidor 4. Marketing de varejo I.
Título.

CDU: 658.8

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

Dedicatória

A Gisele e o Henrico pelo apoio incondicional em todos os momentos. Ao meu Pai Milton, um homem honrado. A minha Mãe Irlone (In Memoriam). Aos verdadeiros amigos da terra e do espaço que me acompanharam nesta trajetória de estudo. A Deus, pela vida.

PAULO HENRIQUE CORRÊA BRUM

REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS A CÉU ABERTO, DA TEORIA A
PRÁTICA: MARAU, UM CASO DE SUCESSO

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Desenvolvimento, Gestão e Organizações, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

Banca Examinadora:



Prof. Dra. Lurdes Marlene Seide Froemming, Doutora em Administração
Orientadora/Presidente



Prof. Dra. Rozelaine de Fatima Franzin, Doutora em Engenharia de Produção
Examinadora Interna



Prof. Dr. Kenny Basso, Doutor em Administração
Examinador Externo

Santo Ângelo (RS), 17 de julho de 2014.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Professora Lurdes, minha orientadora, que gentilmente me proporcionou incomensuráveis novas aprendizagens durante nossas conversas de orientação.

Agradeço aos demais professores da URI pela atenção recebida e pelas experiências adquiridas na construção dos saberes.

Agradeço aos colegas de aula, pelos vários momentos agradáveis que juntos estivemos na universidade e em nossos encontros confraternativos.

Agradeço, em particular aos colegas Roberto e Rodolfo pela companhia agradável nos milhares de quilômetros que viajamos juntos nos deslocamentos para as aulas.

Agradeço a equipe de revisoras Ana Maria e Gisele pela auxílio na construção dessa dissertação.

Por fim, agradeço a todos, que de alguma forma contribuíram para que esta oportunidade de estudo e aprendizagem se realizasse.

"Dá conta da tua administração".

Jesus (Lucas 16:2).

RESUMO

A concorrência entre shoppings centers tradicionais e shopping centers a céu aberto na atualidade do Brasil e do mundo aponta para uma necessidade de aumento de competitividade por parte das lojas a céu aberto para sua sobrevivência no mercado. A presente dissertação propõe o estudo de caso do projeto revitalizador do espaço comercial a céu aberto da cidade de Marau/RS o qual obteve êxito em sua implementação. Busca-se no estudo analisar os fatos que levaram o projeto a alcançar seus objetivos propostos no planejamento estratégico. A revisão teórica observa os campos mais significativos em um projeto revitalizador: o comportamento do consumidor, marketing de varejo, shopping a céu aberto, projetos revitalizadores, merchandising, gestão visual de loja, pesquisa de marketing - cliente oculto, consultoria gerencial e educação profissional. A metodologia da pesquisa foi o estudo de caso único com objetivo de explorar e descrever situações do contexto em investigação com uso estratégico de coleta de dados pelo princípio das múltiplas evidências e em particular o uso metodológico da pesquisa-ação. Analisa-se os dados qualitativos e quantitativos do início do projeto e compara-se aos dados apurados ao final do projeto. Este resultado descrito serve como base para a conclusão do estudo, a qual destaca os pontos mais relevantes da estratégia implementada no projeto e conduzem a resposta do "como" e "por que" Marau/RS é considerado um case de sucesso nacional. Por fim, a liderança, o planejamento, a firmeza de propósitos, o comprometimento dos atores envolvidos e a efetiva escolha das estratégias implementadas levaram o projeto ao êxito.

Palavras-chave: Revitalização de espaços comerciais, estudo de caso, marketing de varejo, merchandising, comportamento do consumidor.

ABSTRACT

The competition between traditional open air shopping malls and shopping centers nowadays in Brazil and around the world indicates a need for competitive increase by open air stores for their own market survival. This dissertation proposes the case study of Marau's open air market space revitalization project which succeeded upon its implementation. By studying the scenario, the dissertation attempts to analyze the facts that lead the project to achieve its goals proposed in the strategic planning. The theoretical review observes the most meaningful fields in a revitalization project: the consumer behaviour, retail marketing, open air shopping, revitalization projects, merchandising, visual store management, marketing research – mystery shopping, management consulting and professional education. The research methodology involved the study of a case exploring and describing situational contexts in the investigation strategically using data collection on the principle of multiple evidences and the use of the action research methodology. Then analyzing the quality and quantity data at the beginning of the project and comparing to the collected data at the end of it. This comparison works as a conclusive base for the study which highlights the most meaningful points of the strategy implemented in the project and lead to the answer of questions “how” and “why” Marau-RS is considered a national success case. The leadership, planning, purpose consistency, actors commitment and the efficient choice of strategies implemented lead the project to succeed.

Key-words: Commercial place revitalization, case study, retail marketing, merchandising, consumer behaviour.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estímulos ao novo consumidor	22
Figura 2: O poder de compra das classes C, D e E	35
Figura 3: Aspectos relevantes da compra emocional	36
Figura 4: Visual merchandising no PDV.....	49
Figura 5: Merchandising no PDV.....	50
Figura 6: Variáveis do comportamento sistêmico.....	59
Figura 7: Mapa da consultoria Sebrae.....	60
Figura 8: Concepção educacional integrada Sebrae.....	65
Figura 9: Competências a serem desenvolvidas na instrutoria.....	66
Figura 10: Projeto de revitalização da Av. JulioBorela em Marau/RS.....	83
Figura 11: Mapa do espaço comercial da cidade de Marau-AvJulioBorela.....	87
Figura 12: Espaço comercial-perspectiva em rede colaborativa.....	88
Figura 13: Projetos complementares do aglomerado comercial de Marau.....	97
Figuras 14 e 15: Sinalização e sanitários públicos do aglomerado de Marau.....	98
Figuras 16 e 17: iluminação e tecnologia nas lojas do aglomerado de Marau.....	102
Figuras 18 e 19:Layout e vitrines do aglomerado de Marau.....	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do faturamento em shopping centers no Brasil.....	32
Gráfico 2: Ambiente externo – médias comparativas DEC1 2010 e DEC2 2012... ..	95
Gráfico 3: Médias comparativas do ambiente externo de Marau x RS.....	97
Gráfico 4: Ambiente interno – médias comparativas DEC1 2010 e DEC2 2012... ..	102
Gráfico 5: Ambiente interno – médias comparativas Marau x RS.....	103
Gráfico 6: Aglomerado de Marau – evolução geral.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classes sociais IBGE	36
Tabela 2: Ações realizadas no aglomerado de Marau entre 2010 e 2012.....	92
Tabela 3: Análise externa comparativo 2010 e 2012.....	94
Tabela 4: Ambiente interno comparativo DEC1 e DEC2 2012	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparativo entre varejo tradicional e varejo moderno.....	26
Quadro 2: Evolução do setor de shopping centers no Brasil em 2013.....	31
Quadro 3: Foco estratégico dos projetos e revitalizadores.....	39
Quadro 4: Principais aspectos externos do visual da loja.....	41
Quadro 5: Aspectos relevantes dos equipamentos e mobiliários da loja.....	45
Quadro 6: Estratégias para criar um ambiente confortável para o cliente.....	46
Quadro 7: Conceitos da gestão do visual de loja.....	48
Quadro 8: Execução das etapas do projeto pelo poder público de Marau.....	96

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABL – Área bruta locável

ABRASCE – Associação brasileira de shopping centers

ACIM – Associação comercial e industrial de Marau

AERO – Achieving excellence in retail operations

DEC – Diagnóstico espaços comerciais

DMV – Diagnóstico mais varejo

DOL – Diagnóstico operacional de loja

EUA – Estados Unidos da América

IBGE – Instituto brasileiro de geografia e estatística

MPE – Micro e pequenas empresas

NRF – NationalRetailFederation

PDV – Ponto de venda

POPAI – Point ofpurchaseadvertisinginstitute

RAE – Revista de administração de empresas

SEBRAE – Serviço de apoio às micro e pequenas empresas

UNESCO – Organização das nações unidas para educação, à ciência e a cultura

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1: Escolha do aglomerado.....	114
Anexo 2: Análise dos stakeholders.....	114
Anexo 3: Identificação do perfil do grupo.....	115
Anexo 4: Avaliação de execução – (auto-avaliação).....	115
Anexo 5: Avaliação de execução – (soluções aplicadas).....	116
Anexo 6: Formulário do ambiente externo.....	116
Anexo 7: Relatório de informações sobre o processo do diagnóstico.....	117
Anexo 8: Formulário do ambiente interno das lojas.....	117
Anexo 9: Mapeamento do mix de empresas do aglomerado.....	118
Anexo 10: Plano de ação.....	118
Anexo 11: Dados de identificação – cliente oculto.....	119
Anexo 12: Acesso ao ponto de venda – cliente oculto.....	119
Anexo 13: Score total de visita.....	119
Anexo 14: Atendimento ao cliente – cliente oculto.....	120
Anexo 15: Ambiente interno – cliente oculto.....	121
Anexo 16: Roteiro para o painel do consumidor DEC Sebrae	121

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 O shopping de rua de Marau/RS.....	15
1.2 Problema de estudo	17
1.3 Delimitação do estudo	17
1.4 Objetivos do estudo	18
1.5 Relevância do estudo	19
2 MARCO TEÓRICO	20
2.1 O novo consumidor.....	20
2.2 O Varejo	26
2.2.1 <i>Tendências e consolidações do varejo mundial</i>	27
2.3 Shopping a céu aberto	30
2.3.1 <i>O poder de compra das classes C, D e E</i>	34
2.4 Projetos revitalizadores de shopping a céu aberto.....	36
2.5 Gestão do visual de lojas	40
2.5.1 <i>Aspectos externos do visual de loja</i>	41
2.5.2 <i>Aspectos internos do visual de loja</i>	42
2.6 Merchandising.....	47
2.6.1 <i>Visual merchandising no PDV</i>	49
2.6.2 <i>Merchandising no PDV</i>	50
2.7 Pesquisa de marketing e a técnica do cliente oculto.....	54
2.8 Consultoria gerencial	58
2.9 Educação profissional.....	61
2.9.1 <i>Concepção educacional integrada</i>	64
2.9.2 <i>Competências a serem desenvolvidas na instrutoria</i>	66
3 METODOLOGIA	68
3.1 Estudo de caso como método de pesquisa	68
3.2 Estudo de caso único	70
3.3 Estratégia de coleta de dados	71
3.3.1 <i>Princípio do uso das múltiplas evidências</i>	73

3.3.2 <i>Uso de tabelas como evidências</i>	74
3.4 Pesquisa-ação.....	74
3.4.1 <i>Definições e objetivos da metodologia da pesquisa-ação</i>	75
3.4.2 <i>Papel da metodologia da pesquisa-ação</i>	77
3.4.3 <i>Formas de raciocínio e argumentação</i>	78
3.4.4 <i>O alcance das transformações</i>	79
3.5 Estratégia de análise de dados	80
3.5.1 <i>Construção da explanação</i>	80
4 RESULTADO	82
4.1 O caso do shopping a céu aberto de Marau RS.....	82
4.1.1 <i>O município de Marau</i>	82
4.2 Diagnóstico	84
4.3 Atores envolvidos	86
4.4 Ações estratégicas implementadas no projeto Marau.....	89
4.5 Resultados da análise externa	92
4.6 Resultados da análise interna	99
4.7 Resultado geral	103
5 CONCLUSÕES	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS	114

1 INTRODUÇÃO

1.1 O shopping de rua de Marau/RS

A revitalização de espaços comerciais a céu aberto, alavancada pela globalização, é uma tendência do comércio que vem sendo implantada a partir da década de 1990 em vários países do mundo. A competitividade entre as empresas tornou-se agressiva e a mudança proporcionada pela revitalização é fator vital para a permanência das mesmas em atividade sustentável.

Várias ações mercadológicas acompanhadas de capacitações em gestão e urbanização de áreas comerciais estão na pauta de projetos de inúmeras cidades no mundo engajadas nesta prática. Estes acontecimentos estratégicos têm sido tema comum para análises e reflexões multidisciplinares nas mais diversas escolas acadêmicas do planeta.

É interesse de todos os comerciantes urbanos que as ruas comerciais sejam revigoradas, revitalizadas e passem a oferecer bem-estar coletivo. Para que isso tenha efeito, é necessário lutar pelo comércio organizado, o turismo de compras e promover um convívio entre as diversas camadas sociais (FERRARI, 2007).

No mesmo sentido, os centros de compras precisam atender às exigências de uma sociedade contemporânea, também chamada de sociedade do consumo, que tem novos procedimentos de compra, baseados na novidade, no apelo visual, conforto, bom atendimento, práticas de lazer, segurança, acesso, entre outros fatores.

Desta forma, as empresas que estão em centros comerciais a céu aberto precisam se adequar a estas mudanças impostas pelo comportamento do consumidor moderno, e para isso são compelidas a tomarem iniciativas em gestão estratégica no sentido a atender nova demanda surgida neste contexto do varejo das cidades hodiernas.

Por outro lado, os *shoppings centers* tradicionais vêm abocanhando cada vez mais uma fatia de mercado que pertencia ao varejo das tradicionais ruas comerciais das cidades por oferecerem modernas instalações e práticas de gestão que atendem e estimulam melhor as novas demandas comportamentais de compra deste consumidor do terceiro milênio, as quais influenciam as mudanças do mercado.

O processo de revitalização de um aglomerado comercial conta com um importante planejamento estratégico o qual interliga a moderna gestão e intervenções urbanísticas que formam um mix de ações que objetivam a melhoria da atmosfera do varejo e em consequência um ganho da economia local como um todo.

No escopo dos projetos estão presentes de forma relevante as práticas de gestão estratégica a serem planejadas, implantadas e executadas pelos atores envolvidos na transição com objetivo de fortalecimento das empresas presentes.

O espaço externo que contempla o universo das lojas de um aglomerado e sua influência no comportamento de compra assim como inúmeros pontos do espaço interno das empresas, os atores envolvidos nas ações em todas as esferas servem como fatores decisivos para o êxito em um processo de melhoria de um shopping a céu aberto os quais estarão sendo estudados na presente dissertação.

Nessa perspectiva, este estudo investiga os fatores causais que fizeram o projeto revitalizador do shopping de rua de Marau um caso de sucesso no cenário nacional em cidades do mesmo porte.

Essa dissertação está assim constituída: o primeiro capítulo, a introdução, aborda o caso em linhas gerais, define o problema a ser estudado, delimita o tema, traça os objetivos do trabalho e a relevância do estudo; em segundo o marco teórico que apresenta os teóricos mais relevantes ao assunto do trabalho; o terceiro capítulo apresenta a metodologia em que desenvolveu o estudo de caso; a análise dos resultados da pesquisa é apresentada no quarto capítulo e, no quinto capítulo, a conclusão, são apresentadas as considerações finais. Ao final do trabalho são apresentadas as referências bibliográficas e os anexos.

1.2 Problema de estudo

Atentos a este fenômeno, inúmeras organizações, órgãos governamentais e pesquisadores iniciaram projetos com o objetivo de darem suporte às empresas inseridas nos territórios comerciais, melhorando-lhes as condições de competitividade e sobrevivência frente aos novos mercados que surgem em outros espaços nas cidades principalmente os modernos *shoppings* em localizações privilegiadas e os centros comerciais projetados, os quais atraem os tradicionais consumidores para as compras, afastando-os dos costumeiros centros de consumo

Posto o cenário de extrema competitividade e uma busca incessante das empresas para sustentarem e ampliarem suas atividades lucrativas, a necessidade premente da gestão integrada entre os envolvidos propõe o presente estudo como questão central:

Quais fatores relevantes contribuem para o sucesso da implementação de um projeto de Revitalização de Espaço Comercial a céu aberto?

Para o melhor entendimento do problema realizou-se um estudo de caso em um projeto exitoso administrado pelo Sebrae¹/RS na cidade Marau/RS entre os anos de 2010 e 2012.

1.3 Delimitação do estudo

As principais cidades brasileiras a partir da década de 90 iniciaram a implantação de programas revitalizadores de aglomerados comerciais: o Programa de Ruas Comerciais de São Paulo; Programa Polos do Rio, na cidade do Rio de Janeiro e o Programa de Revitalização de Espaços Comerciais ligados ao Sebrae.

¹ Nesse trabalho quando as siglas formarem um acrônimo, somente a inicial virá em maiúscula, conforme orienta Vergara (2011).

Os programas citados têm por bases modelos internacionais adaptados para as realidades brasileiras, são muito parecidos entre si. Com abrangência maior e coletor de inúmeras experiências o programa do Sebrae Nacional tem como metodologia na implantação de seus projetos várias etapas as quais serão foco principal do presente estudo.

Outro ponto relevante a ser citado é que este trabalho fez um estudo de caso focado em um dos projetos exitosos de um programa revitalização de espaço comercial na cidade de Marau/RS. Este projeto de sucesso teve repercussão nacional, onde vários outros projetos com o mesmo objetivo não lograram sucesso.

A investigação obedece a análise e interpretação dos dados referentes às características peculiares ao caso, as quais são demonstradas através de um corte transversal que limita um período de 2 anos de vigência do projeto em estudo. Com base nestas condições, as generalizações não são indicadas e o estudo de caso se restringe a este período de tempo delimitado.

O *locus* de implementação do projeto estudado foi no shopping a céu aberto da cidade de Marau/RS, na Av. Julio Borela, centro da cidade, conforme mapa apresentado na figura 14 do capítulo 4 dessa dissertação.

E por fim, para atingir os objetivos finais do estudo, foram levantados à luz de fundamentos teóricos somente os fatores que alavancaram o projeto revitalizador a condição de bem sucedido.

1.4 Objetivos do estudo

Proposto assim o problema em estudo, a presente dissertação aponta como objetivos:

- Objetivo Geral

Apresentar um estudo sobre a identificação dos principais fatores que alavancaram um caso exitoso de implementação de um Projeto de Revitalização de Espaço Comercial a céu aberto.

- Objetivos Intermediários

Revisitar aspectos conceituais de projetos de revitalização de espaço comercial a céu aberto no Brasil.

Investigar, sob a ótica da gestão, as principais fases da implementação do projeto no estudo de caso proposto.

Identificar os principais atores envolvidos no projeto e sua relevância estratégica em todos os passos da execução do empreendimento.

Confrontar, os resultados apurados no aglomerado comercial antes da execução do projeto revitalizador do shopping de rua de Marau com os resultados levantados ao final do projeto e tecer os comentários pertinentes a investigação proposta pelos objetivos do estudo.

1.5 Relevância do estudo

No contexto atual das cidades, a melhoria de um espaço comercial, considerando-se um mix variado de organizações que nele estão inseridas, implica em uma complexidade de ações integradas na área gestão estratégica. A tendência no aprimoramento da competitividade é fato comum na academia e nas escolas de gestão profissional como elemento norteador para a sobrevivência das organizações que se situam em um aglomerado comercial frente a esta situação de forte concorrência.

Conforme dados das planilhas internas do autor do presente estudo, que é consultor credenciado do Sebrae/RS e atua diretamente em projetos revitalizadores de espaços comerciais a céu aberto em várias soluções mercadológicas, no estado do RS entre os anos de 2010 e 2012 vinte e uma cidades participaram desta

iniciativa. Embora que várias destas cidades participantes dos projetos revitalizadores tenham evoluído em muitos pontos avaliados ao final da implementação das ações e a realização dos diagnósticos, o município de Marau destacou-se pelo significativo avanço em todos os pontos computados e demonstrados no resultado final do projeto.

Ampliar a discussão sobre os fatores de conexão entre o estado de arte e as implicações de ordem prática, buscando a contextualização da teoria frente ao êxito de um projeto que idealiza colocar em pleno funcionamento várias estratégias de gestão:este ponto é apontado como uma das principais contribuições dessa dissertação, além de servir como fonte de consulta para pesquisadores e gestores de projeto que atuam no estudo ou prática do tema específico deste trabalho.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 O novo consumidor

Acompanhando naturalmente todos os avanços da esfera global, o consumidor está conectado em seu principal meio de sustentabilidade material – comprar sempre e conseqüentemente gerar demanda no mercado. Da mesma forma, os estímulos para o consumo chegam por vários canais de comunicação, os quais a cada dia recebem novas técnicas provindas da pesquisa e desenvolvimento quanto aos que eclodem diariamente advindos da tecnologia do meio virtual.

Muitas são as vertentes atualmente que estudam e abordam o assunto denominado “comportamento do consumidor”, gerando material rico para pesquisa e reflexões variadas sobre o assunto. E não são poucos também os assuntos relacionados a este comportamento, que tem como principais influências: os fatores sociais, psicológicos, antropológicos, regionais, climáticos, econômicos, culturais, os quais estão em uma extensa lista que permeia a forma do ser humano comprar.

Zaltman (2013) aborda a questão do comportamento do consumidor em entrevista para Revista Administradores afirmando que o sonho de um profissional de marketing é saber tudo que passa na cabeça do cliente, suas necessidades, preferências, opiniões e uma série de outros pensamentos.

Comenta ainda Zaltman (2013), o que os consumidores pensam e como se comportam gera influência nas atitudes dos profissionais de marketing, da mesma forma que, aquilo que os profissionais dizem e fazem também causa influência aos consumidores. Resultando daí um olhar do marketing para a idéia de mercado como sendo o resultado de um conjunto da interação dos profissionais com os consumidores, independentemente se a ação for de forma direta ou indireta.

Dando continuidade ao campo teórico, aborda-se Kotler (2000) mencionando que o comportamento de compra complexo envolve três etapas: as crenças sobre o

produto em primeiro lugar; o desenvolvimento de atitudes sobre o produto em segundo, e em terceiro o consumidor faz uma escolha refletida.

Entender os pontos que levam o cliente à decisão de compra e o que fazer para atendê-lo no momento crucial da decisão é estudo do marketing de relacionamento. Froemming et al (2009) asseveram que muitos fatores podem moldar o resultado final, incluindo motivações internas e influências externas, como pressões sociais e atividades de marketing. De alguma maneira, os indivíduos organizam todos esses fatores e tomam decisões que são lógicas e coerentes para eles.

“Uma coisa está clara – os consumidores são moldados por seu ambiente na medida em que vivem e interagem nele e, em contrapartida, afetam o ambiente pelo seu comportamento” (Froemming et al, 2009, p. 23).

Por esta perspectiva, as ciências sociais através do marketing têm como base os principais fatores indutores das compras: as necessidades e os desejos do consumidor.

Se “comprar” significa esquadrinhar as possibilidades, examinar, tocar, sentir, manusear os bens à mostra, comparando seus custos com o conteúdo da carteira ou com o crédito restante nos cartões de crédito, pondo alguns itens no carrinho e outros de volta às prateleiras – então vamos às compras tanto nas lojas quanto fora delas; vamos às compras na rua e em casa, no trabalho e no lazer, acordados e em sonhos (BAUMAN, 2001, p. 87).

A respeito de suas sucessivas e sempre pouco duráveis retificações, o desejo tem a si mesmo como objeto constante, e por esse motivo está destinado a permanecer em qualquer que seja a situação como insaciável, afirma Bauman (2001).

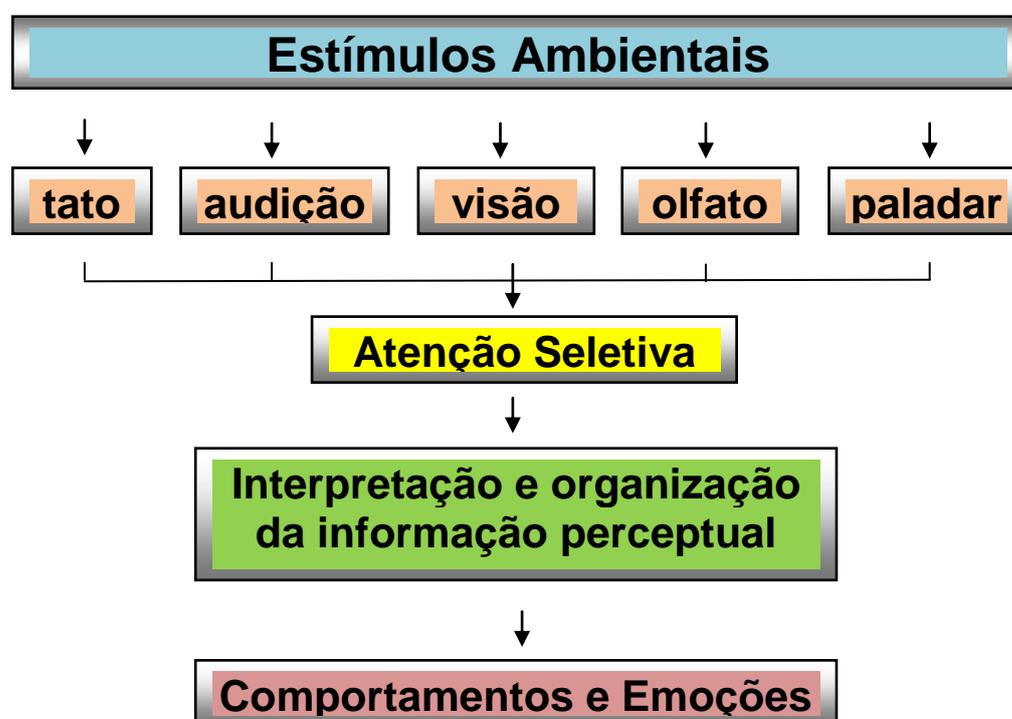
É neste sentido que Chetochine (2006) defende que há 50 anos o centro de gravidade da diferença vem se deslocando da fabricação para o marketing, e do marketing para a relação com o cliente.

Neste contexto, os consumidores que são conduzidos pelo forte desejo de compra devem ser estimulados constantemente pelos responsáveis pela venda de bens de consumo, assim como novos consumidores também devem ser desenvolvidos, mesmo inicialmente, a altos custos de investimento.

Mas (felizmente para os produtores e comercializadores de bens de consumo) o consumismo² em sua forma atual não está como sugere Harvie Ferguson, “fundado sobre a regulação (estimulação do desejo), mas sobre a liberação de fantasias desejosas” (BAUMAN, 2001, p.89).

Em face disso, muitos são os fatores que causam a estimulação do desejo conforme aponta Bauman (2001) em seus conceitos nas linhas acima. Na figura 1 lista-se alguns estímulos ambientais ao novo consumidor que auxiliam muito na excitação de seus comportamentos e emoções.

Figura 1: Estímulos ao novo consumidor



Fonte: Capitaneo (2012)

Neste sentido, o consumismo não tem limites estipulados por normas fixas ou determinadas por leis inflexíveis, mas sim orientado por desejos sempre crescentes e de vontades voláteis, que têm sua origem na mente do consumidor.

No entanto, quando se reconhece que ao consumir também pensa, se escolhe e reelabora o sentido social, é preciso se analisar como esta área de apropriação de bens e signos intervém em formas mais ativas de participação do que aquelas que

² Consumismo é o ato irrefletido de consumir, é palavra usada para a patologia do consumo.

habitualmente recebem o rótulo de consumo. Em outros termos, devemos nos perguntar se ao consumir não estamos fazendo algo que sustenta, nutre e, até certo ponto, constitui uma nova maneira de ser cidadão (CANCLINI, 2005, p. 42).

Em seguimento ao pensamento acima, que consumo é o conjunto de processos socioculturais que se realizam a apropriação e os usos dos produtos, em que os desejos se transformam em demandas e em atos socialmente regulados (CANCLINI 2005).

Neste contexto em que se discute o termo sociedade do consumo, encontra-se embaraços conceituais entre diferentes autores. Observa-se a reflexão de Barbosa (2010 p.7), "consumir, seja para fins de satisfação de necessidades básicas e/ou supérfluas - duas categorias básicas de entendimento da atividade de consumo nas sociedades ocidentais contemporâneas - é uma atividade presente em toda e qualquer sociedade humana.

A cultura do consumo e sua abordagem sociológica também são mencionadas por Barbosa (2010) de forma reflexiva quanto às pesquisas.

Embora de uso comum, termos como sociedade de consumo e/ou de consumidores, cultura de consumo e/ou de consumidores carecem de definições precisas. Além disso, muitos pesquisadores não fazem distinção claras entre teorias sobre a sociedade e a cultura de consumo e/ou de consumidores e teorias sobre consumo, como um processo social que começa antes da compra e termina até o descarte final da mercadoria (BARBOSA, 2010, p. 28).

Em análise aos autores citados que vertem conceitos relacionados na área de consumo e consumidor, nota-se que consumir é algo normal e necessário à atividade humana, entretanto, o consumismo é o desequilíbrio do ato de consumir, e naturalmente, causa resultados indesejáveis ao consumidor consumista.

Enriquecendo o debate do novo consumidor, Bauman (2001) propõe que não há normas para transformar certos desejos em necessidades e para deslegitimar outros desejos como "falsas necessidades", não há teste para que se possa medir o padrão de "conformidade". Isso deixa o mercado atual vivendo tempos de muito dinamismo e criatividade.

O principal cuidado diz respeito, então, à *adequação* – a estar "sempre pronto"; a ter a capacidade de aproveitar a oportunidade quando ela se apresentar; a desenvolver novos desejos feitos sob medida para as novas, nunca vistas e inesperadas seduções; e a não permitir que as necessidades estabelecidas tornem as novas

sensações dispensáveis ou restrinjam nossa capacidade de absorvê-las e experimentá-las (BAUMAN, 2001, p.95).

Estas ações políticas pelas quais os consumidores ascendem à condição de cidadãos, implicam uma concepção do mercado não como simples lugar de troca de mercadorias, mas como parte de interações socioculturais mais complexas. (CANCLINI, 2005).

Como observou T.H. Marshall em outro contexto, quando muitas pessoas correm simultaneamente na mesma direção, é preciso perguntar duas coisas: *atrás* de quê e *do* quê estão correndo? Os consumidores podem estar correndo atrás de sensações – táteis, visuais ou olfativas – agradáveis, ou atrás de delícias do paladar prometidas pelos objetos coloridos e brilhantes expostos nas prateleiras dos supermercados, ou atrás das sensações mais profundas e reconfortantes prometidas por um conselheiro especializado (BAUMAN, 2001, p. 95).

No mesmo sentido, Chetochine (2006), propõe que ontem os consumidores buscavam entusiasmados os hipermercados, essas grandes indústrias de vender, que não param e não cansam de se modernizar, de se enfeitar desde a sua criação, em 1963. Lá, sob um mesmo teto, eles encontravam tudo a preços de desconto. Ganho em tempo, dinheiro e liberdade para as escolhas. As promoções eram abundantes. Hoje os tempos do consumo são outros.

Noutros tempos o consumidor preferia apenas a marca e seus valores simbólicos, hoje embora os profissionais de marketing logrem inúmeros esforços em *branding*,³ o perfil do consumo não obedece aos velhos hábitos do passado. Apenas a marca não é mais a determinante da compra, embora continue importante na decisão de compra.

Nesta perspectiva, o consumidor passou a ser o centro das atenções, e tornou-se fundamental para as empresas dar-lhe ouvidos, auscultando suas necessidades mais prementes e suas expectativas de cunho mais secreto dos seus desejos de compra.

É necessário antecipar as mudanças na publicidade, na distribuição, no consumo. É necessário ter a segurança de tomar as decisões certas no momento oportuno, se não se quer que o concorrente passe à frente. Nessas condições, é necessário ter consciência das novas expectativas, das novas necessidades. É necessário definir com a maior precisão possível os valores que serão levados em conta, assim como aqueles que serão abandonados (CHETOCHINE, 2006).

³ Branding significa de modo breve e simples “Gestão de Marcas”.

O consumidor é abordado por suas atitudes, suas opiniões, em uma palavra, por aquilo que ele declara. O cliente só é abordado por aquilo que ele faz, isto é, seu comportamento, reflete Chetochine (2006).

A consequência deste fato é que a complexa realidade do consumidor precisa ser bem conhecida por aqueles que têm que tomar as decisões no campo da comunicação, da publicidade ou das estratégias de gestão das necessidades.

Começam assim amplas discussões sobre o consumidor, móvel da contemporaneidade, sujeito da fugacidade. Ele não é mais apenas “o alienado cooptado pelo sistema.” Percebe-se que é preciso ir além dessa visão restrita. Estes novos estudos apresentam a idéia de um consumidor socializado, nada maniqueísta, com condições ilimitadas de escolha (CASTRO e TONDATO, 2009)

Outro ponto para importante reflexão propõe Chetochine (2006), ao contrário das atitudes, o comportamento é aquilo que fazemos e não o que dizemos! Um comportamento não se declara, observa-se. Nesse sentido é ressaltada a importância de observar o cliente.

Em face disso, o consumidor carrega seu cérebro com a publicidade de um determinado produto. Ele tem uma imagem provavelmente ideal desse produto. Como está na sua fase de consumidor, ele talvez fantasie a respeito das formas, das cores, da utilidade, do desempenho. Ao chegar ao ponto-de-venda, ele vê o produto na prateleira ou sobre o balcão da loja (CHETOCHINE, 2006).

A dificuldade de interpretação do percebido, portanto das reações, poderia vir do fato de que é provável que cada consumidor, conforme sua cultura, sua classe social, sua idade, pode ter certidão do modo como as coisas são (realidade) e como deveriam ser (valores). Nesse caso, seria difícil fazer projeções sobre as reações de massa ou globais que sejam do interesse tanto dos distribuidores como dos industriais para suas decisões estratégicas (CHETOCHINE, 2006).

Em outra perspectiva, Ariely (2009) propõe que a economia tradicional pressupõe que somos racionais, que conhecemos todas as informações relativas a decisões que tomamos, que podemos calcular o valor das diferentes opções que analisamos e que estamos cognitivamente desimpedidos para ponderar ramificações de cada potencial de escolha. E continua o autor:

O resultado é a presunção de tomarmos decisões lógicas e sensatas. Mesmo que tomemos uma decisão errada de vez em quando, a perspectiva da economia convencional sugere que aprendemos rapidamente com os erros, quer por força própria, quer pela ajuda das "forças de mercado". Com base nestas premissas os economistas deduzem conclusões muito profundas sobre tudo, desde tendências de moda a leis e políticas públicas (ARIELY, 2009, p. 219).

Dando continuidade Ariely (2009) aponta que nos resultados apresentados em seu livro demonstram que somos muito menos irracionais a tomar decisões que a economia tradicional pressupõe. Os nossos comportamentos irracionais não são aleatórios ou erráticos mas previsíveis e sistemáticos.

Sendo assim, este novo consumidor é dinâmico e susceptível a inúmeras variáveis, que o levam a construir, a qualquer momento, novos conceitos de valores relevantes para a decisão de compra. Por outro lado, o mercado não pode parar, fica então a tarefa aos que produzem e vendem bens de consumo, a difícil, mas desafiante missão de sempre suprir as necessidades e desejos de seus clientes, mutantes em seus comportamentos a cada dia.

2.2. Varejo

Caminhando junto com muitos outros setores da economia mundial o varejo também passa, constantemente, por mudanças. O consumidor, o centro das atenções do varejo, está exigente e dinâmico, e isso leva os retalhistas a se manterem sempre atualizados nestes comportamentos e nas tendências de mercado.

Dando continuidade ao embasamento teórico, veja-se o conceito de varejo que alguns autores apresentam, partindo logo após para as tendências atuais do setor.

O conceito de varejo segundo Kotler (2000, p. 540) [...] "inclui todas as atividades relativas á venda de produtos ou serviços diretamente a consumidores finais, para uso pessoal e não comercial."

De acordo com Cobra (2005, p.292), “o varejo moderno deve estar focado no atendimento das necessidades e desejos de seus clientes procurando atingir seu coração, com muita magia e sedução.”

O varejo sofre modificações contínuas e no quadro 1 foca-se um comparativo entre o varejo tradicional e o varejo moderno proposto por Cobra (2005) e observa-se que mesmo com quase uma década, suas proposições elencadas permanecem atuais e válidas.

Quadro 1:

Quadro comparativo entre varejo tradicional e varejo moderno		
Crítérios	Varejo Tradicional	Varejo Moderno
Soluções	Foco nos produtos, preços baixos e em necessidade de fazer caixa. Sem foco no cliente.	Foco no desejo do cliente e sua satisfação, melhor que a concorrência.
Respeito	Não ouve o cliente para sondar seus anseios com relação à compra.	Treinam as equipes para ajudarem os clientes na compra com motivação.
Emoções	Visão do comprador com uma lógica fria.	Procura tocar o coração do cliente através de mensagens estimuladoras a compra.
Preço	Foco no preço baixo e larga escala, sem oferecer outro valor ao cliente.	Valorização do produto com preço agradável. Destaca o poder e o status do cliente.
Conveniência	Voltado a sua própria conveniência.	Baseado na comodidade e racionalização do tempo do cliente.

Fonte: Cobra (2005)

2.2.1 Tendências e Consolidações do Varejo Mundial

Evento de grande destaque no varejo mundial, o *Retail's Big Show*⁴ organizado pela NRF (*National Retail Federation*)⁵ ocorre uma vez por ano nos EUA, em Nova York, e em janeiro de 2014 aconteceu a 99ª edição. Os principais pontos assimilados durante o evento foram de maneira resumida por Ribeiro (2014) os seguintes:

⁴ Grande Mostra de Varejo – tradução livre.

⁵ Federação Nacional do Varejo - EUA

- a) **Cenário Brasil x EUA** – o Brasil continua em destaque na economia mundial por ter passado a crise de forma positiva e estar reduzindo a pobreza, dando acesso ao consumo de massa e estabilizando as instituições financeiras.
- b) **Tecnologia x Simplicidade** – aplicação imediata do básico e do necessário com retorno rápido. Foco na execução.
- c) **Redes Sociais** – aposta nas redes sociais para auxiliar nos negócios (Facebook, Twitter, LinkedIn e outras) se aproximando do consumidor e monitorando constantemente o que “ele” está dizendo de sua marca.
- d) **Centralização no consumidor** – integrar canais de vendas colocando o consumidor sempre no centro das estratégias mercadológicas.
- e) **Geração Y** – Segmento da população nascidos a partir de 1976 que usa a tecnologia para consumir e disseminar as marcas que consome e admira, e mais, onde consome, assim como também dissemina as marcas que não admira.
- f) **Capacitação das Pessoas** – No RNF, Paco Underhill citou que as empresas varejistas têm que tratar bem de seus “soldados” do varejo, pois são eles de fato que entregam a parte principal da promessa da marca e que também são responsáveis pela geração de boa parte dos resultados no ponto de venda ou nos pontos de relacionamento com os consumidores.
- g) **Racionalização do Mix de produtos** – adequação estratégica e operacional, devem diminuir a “ditadura da opção”, caminhando para simplicidade no atendimento das demandas de mercado.
- h) **Gestão dos Negócios** – grandes redes varejistas mundiais apresentam suas tendências em gestão efetiva e simples, com análise realista e

transparente no mercado de atuação. Realização planejamento estratégico e operacional de três anos alinhados e conectados nas estratégias definidas.

- i) **Sustentabilidade** – as empresas de hoje tendem a ajudar seu consumidor a agir e comprar mais e de forma mais inteligente, aumentando a exigência. Foco em comunicação no conceito de produtos sustentáveis, sem agressão ao meio ambiente.
- j) **Design** – projetos envolvendo a mística da marca com alinhamento estratégico e operacional sem perder o charme e experiência do consumo, revolucionando o jeito de pensar em negócios.
- k) **Expansão dos negócios** – a franquia como grande opção para ampliar as fronteiras dos negócios com menor grau de risco, mas exigindo uma forte preparação para expansão organizada, cuidadosa seleção de parceiros alinhados com o propósito do negócio e da marca para um bom gerenciamento das empresas.

Por esta perspectiva observa-se que o varejo passa por profundas mudanças na relação dos clientes com suas marcas e a forma de acesso às informações da empresa devido à disseminação tecnológica. Este cenário exige cada vez mais desenvolvimento por parte das empresas para lidarem com este novo comportamento, aprimorando suas formas de definirem bem seu foco de negócios e construírem seus planos.

Contribuindo com estas definições Ladeia (2013), propõe que ainda nota-se poucas empresas aproveitam seus funcionários como coletores de dados. As informações que eles têm não são classificadas e não geram conhecimentos sobre a operação, isso implica em falta de capacitação no setor.

Quem administra negócios no varejo pode estar dispensando informações valiosas que poderiam colaborar – e muito – na ampliação dos negócios e na satisfação do consumidor. A maior parte das empresas ainda não tem uma

metodologia séria de apuração estratégica dos dados dos seus clientes (LADEIA, 2013).

Pode parecer contraditório, mas o resultado do estudo 2013 *Achieving Excellence in Retail Operations*⁶(Aero), da A.T. Kearney⁷, demonstra a realidade do empresário brasileiro quanto ao saber conhecer o seu cliente, conforme texto abaixo:

O estudo traz um retrato do varejo em tempos de crescimento do comércio eletrônico e de mudanças nos hábitos de compra do consumidor. “Apesar das mudanças, o estudo Aero demonstra a importância de muitos dos tradicionais princípios do varejo. Ele confirma que conduzir uma operação bem sucedida de varejo tem a ver com pessoas: empregados, clientes e interações entre eles”, afirma o estudo(LADEIA, 2013).

Em face destes desafios, a evolução da abordagem multicanal para proporcionar interatividade entre os pontos de contato com o consumidor está gerando um dos principais focos de aprendizado no varejo contemporâneo. Pluralidade de tendências e inquietudes de cenários econômicos tem gerado constantes reflexões sobre o comércio retalhista. Observar o comportamento do consumidor moderno, agilidade nos processos e simplicidade são requisitos fundamentais para manter sempre adequada a arquitetura das empresas varejistas frente às certas mudanças.

2.3 Shopping a céu aberto

A Abrasce define como shopping center os empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5 mil m², formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. Na maioria das vezes, dispõe de lojas âncoras e vagas de estacionamento compatível com a legislação da região onde está instalado (ABRASCE 2014).

⁶ Alcançando Excelência nas Operações de Varejo. Tradução livre.

⁷ AT Kearney é uma equipe global de parceiros com visão de futuro que proporciona impacto imediato e crescente vantagem para seus clientes. Acesso: www.atkearney.com

Embora se concorde com a definição técnica acima exposta, Underhill (2004, p.32) propõe um outro olhar e conceitua shopping como [...] "as maiores edificações dedicadas a arte do varejo na história do planeta. Esta definição aponta o shopping como um verdadeiro templo do varejo moderno, que contém inúmeras configurações de lojas diferentes dependendo das características locais e moderníssimas, inovadoras e confortáveis instalações, visando o acolhimento global do cliente para que ele possa realizar suas compras com tranquilidade, segurança e prazer.

Dados da ABRASCE (2014) apontam mais 38 novos empreendimentos em operação e uma média de 415 milhões de visitantes mensais. O mercado de shopping centers brasileiro registrou, em 2013, alta de 8,6% nas vendas em relação ao ano anterior, atingindo total de R\$ 129,2 bilhões. A expectativa do setor para 2014 é de 8,3% no aumento das vendas. Analisando os números do crescimento dos shoppings centers em nosso país, constatamos que este crescimento é expressivo. O quadro 2 apresenta os números do crescimento dos shoppings no Brasil.

Quadro 2: Evolução do setor de shopping centers no Brasil em 2013

EVOLUÇÃO DO SETOR						
SHOPPING CENTERS NO BRASIL 2013						
ANO	Nº DE SHOPPINGS	ABL (MILHÕES DE M2)	LOJAS	FATURAMENTO (EM BILHÕES DE REAIS/ANO)	EMPREGOS	TRÁFEGO DE PESSOAS (MILHÕES VISITAS / MÊS)
2006	351	7,492	56.487	50	524.090	203
2007	363	8,253	62.086	58	629.700	305
2008	376	8,645	65.500	64,6	700.650	325
2009	392	9,081	70.500	74	707.166	328
2010	408	9,512	73.775	91	720.641	329
2011	430	10,344	80.192	108	775.383	376
2012	457	11,403	83.631	119	877.000	398
2013	495	12,940	86.271	129	843.254	415

(1) Novo critério: A série inclui apenas shoppings já inaugurados;

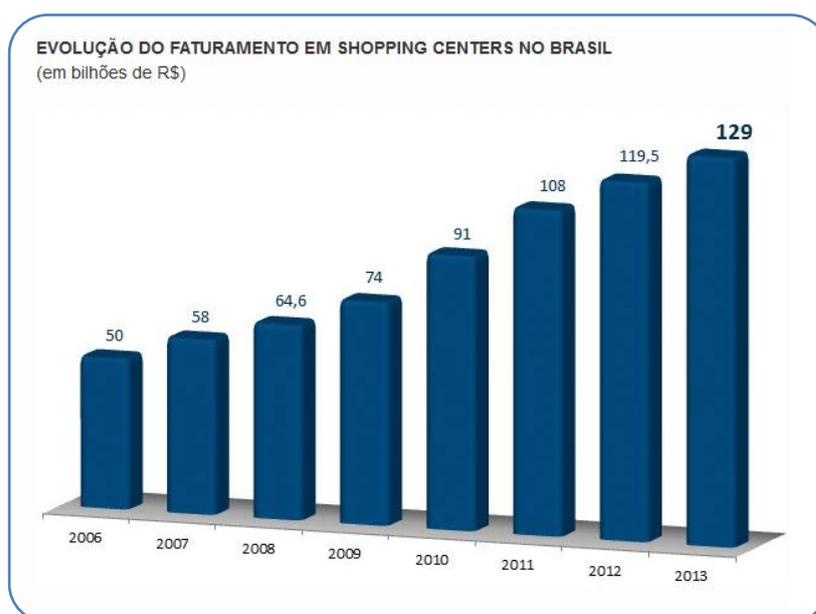
(2) Os dados referentes a Número de Lojas, Salas de Cinema e Empregos foram calculados com base em uma amostra de shoppings e não terão atualização mensal;

Fonte: ABRASCE (2014)

Apesar de perfis variados, a maior parte desses *shoppings* foi construída em municípios que possuem até 500 mil habitantes, e o tamanho médio destes empreendimentos é de 26.142 mil m² de ABL. O número previsto de inaugurações para o ano de 2014 é 40 novas unidades. Desta forma, ao final em dezembro de 2014 conforme previsão da ABRASCE (2014) o Brasil terá 533 *shoppings*, e 30 destas lojas não serão em capitais.

Este cenário favorável ao desenvolvimento dos shoppings aponta uma necessidade de revitalização de espaços comerciais a céu aberto para aumentar a competitividade das lojas de rua. Observa-se no gráfico 1, a seguir, a evolução do faturamento dos shopping centers no Brasil nos últimos anos.

Gráfico 1: Evolução do faturamento em shopping centers no Brasil



Fonte: ABRASCE (2014)

Uma tendência que se constituiu há poucos anos no segmento de shopping centers foi a criação do conceito de shopping a céu aberto⁸. Os *Open Malls*⁹, conceito vindo dos Estados Unidos nos anos 80, estão ganhando força no mercado

⁸ Shopping a céu aberto, shopping de rua, centro comercial a céu aberto e aglomerado comercial tem o mesmo significado neste estudo.

⁹ Centro comercial a céu aberto. Tradução livre.

brasileiro e lideram as iniciativas de projetos revitalizadores no Brasil menciona Rabistein (2012).

A tendência mundial, que está recriando os shoppings centers e transformando-os em centros comerciais a céu aberto, além de ser uma solução arquitetônica que viabiliza a redução de custos de manutenção, é uma opção que resulta em um espaço mais agradável ao público. O consumidor está cada vez mais interessado em uma interação com o meio ambiente. Esse novo formato de centro comercial, com uma estrutura mais aberta e com mais áreas de convivência verdes, proporciona ao público uma sensação de estar passeando ao ar livre, porém com a mesma segurança e conforto que os shoppings centers oferecem (RABISTEIN 2012, p.4).

Por outro lado, outra questão diz respeito aos centros urbanos, os quais têm grande dificuldade em atender as demandas da comunidade, estes apresentam vários pontos de inadequação, obsolescência e degradação. Os municípios brasileiros se modificaram e contemporaneamente vem apresentando problemas inéditos: a concorrência dos *shopping centers*, um novo modo de vida consumista e privatista, além da pressão dos problemas sociais.

Zamberlan (2010) defende que mesmo as lojas de rua estando noutro ambiente, elas podem aderir a algumas práticas dos *shoppings*, provocando os mesmos encantos e magias, causando impressões instigantes aos novos consumidores.

Percebe-se atualmente um movimento de interiorização das grandes redes do varejo, como hipermercados, lojas de departamentos, shopping centers, que identificaram a viabilidade da instalação de seus negócios em municípios de menor porte, mas que têm uma abrangência regional maior. Esse processo, segundo Rabistein (2012), leva à evasão das vendas das pequenas empresas já que o consumidor passa a comprar dos novos empreendimentos. Observa-se comportamento semelhante nos consumidores em cidades de menor densidade empresarial.

Ansiosos por encontrarem melhores produtos e com preços mais atrativos, os consumidores buscam efetuar suas compras em centros comerciais mais dinâmicos das cidades maiores (RABISTEIN, 2012).

Nessa atividade que começa a crescer, Chetochine (2006) menciona que no mesmo caminho, os pequenos comerciantes do centro da cidade, que estão no

mesmo local há décadas, acreditam que, agregando valor, possam lutar eficazmente contra os novos formatos de pontos-de-venda instalados na periferia, junto das grandes lojas.

Com a atuação conjunta dos empresários pertencentes a um mesmo ambiente comercial aponta Capitaneo (2012), torna-se possível minimizar os pontos fracos perante os Shoppings Centers tradicionais que não param de crescer. Ações de promoções conjuntas, qualificação do ambiente, limpeza, entre outras, tornam o local mais atrativo aos clientes, aumentam o número de visitantes, e, por consequência, melhoram a competitividade das empresas.

Nesse mesmo sentido, Santos (2012) reforça que a revitalização dos espaços comerciais aumenta a competitividade das lojas, reforçando sua marca e identidade perante os consumidores e também promove o resgate da cultura local. Ressaltando assim algumas das várias vantagens da implantação dos projetos revitalizadores.

Conforme Capitaneo (2012) em 2009, com a criação da Gerência de Comércio e Serviços do Sebrae/RS, a instituição passou a trabalhar na criação de um método de abordagem, em que se pudesse observar as melhores práticas de atuação em aglomerados comerciaistanto no estado do Rio Grande do Sul como nos demais estados que serviram de referência para modelos nacionais.

2.3.1 O poder de compra das classes C, D e E

O aumento do poder aquisitivo dos brasileiros, especialmente no que se refere às classes C, D e E, aponta para o fortalecimento das lojas de rua, no conceito de shopping a céu aberto (CAPITANEO, 2012). Trata-se de uma parcela economicamente ativa da população e relevante em termos de consumo a qual necessita de uma atenção especial por parte dos empresários.

Conforme IBGE (2014) as classes sociais estão divididas conforme a tabela 1, considerando sempre o salário mínimo nacional vigente na data. A sua representatividade e poder de compra são muito representativos para foco das ações logistas do aglomerado comercial a céu aberto.

Tabela 1: Classes sociais IBGE

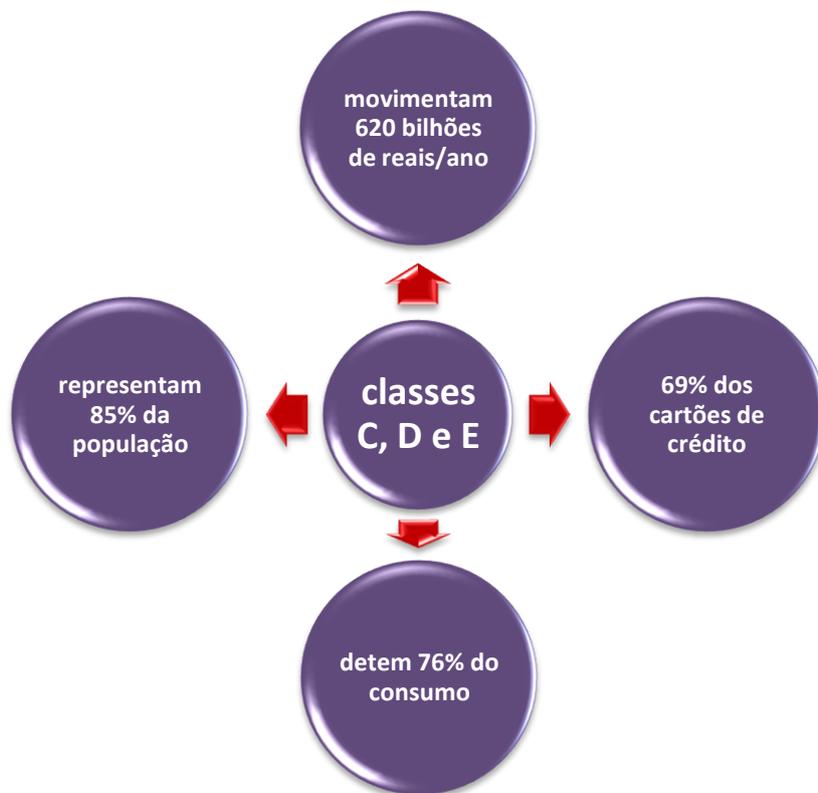
LISTA DE CLASSES SOCIAIS IBGE	
CLASSE SOCIAL	RENDA MENSAL (SALÁRIOS MÍNIMOS)
A	Mais de 15
B	De 5 a 15
C	De 3 a 5
D	De 1 a 3
E	Até 1

Fonte: IBGE (2014)

A população dessas classes, segundo Capitaneio(2012), é a que mais circula nos ambientes comerciais a céu aberto, portanto, é significativo seu poder de compra para o mercado das lojas de rua. Desta forma, torna-se relevante um investimento neste público para que ele sinta-se totalmente confortável ao transitar no aglomerado e consuma com tranquilidade e segurança.

Os dados da movimentação econômica, a parcela do consumo, o percentual da população e a forma de pagamento usada por estas classes estão ilustradas na figura 2. Observa-se que a representatividade desta classe é de 85% da população brasileira e movimentam R\$ 620 bilhões por ano, detendo 76% do consumo no varejo nacional. Segundo Capitaneio (2012), 69% das compras realizadas por estas classes sociais são através de cartão de crédito.

Figura 2: O poder de compra das classes C, D e E

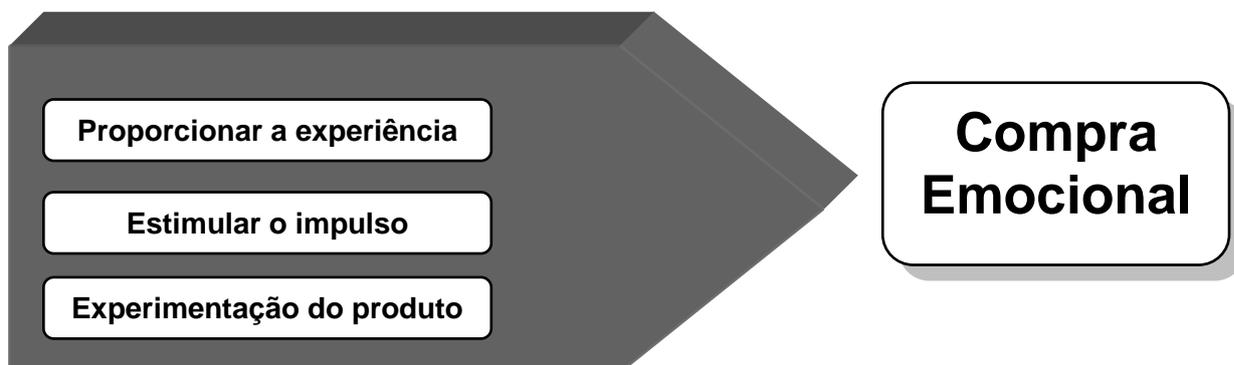


Fonte: Adaptado de Capitaneo (2012)

Vale salientar também que estes espaços denominados *shoppings a céu aberto* ou *shoppings de rua*, precisam proporcionar a seus frequentadores uma experiência de compra bastante relevante e estimuladora em todos os sentidos, que somadas façam os clientes realmente provarem todas as ofertas de consumo que são apresentadas no local. É o que se chama de compra emocional.

A compra emocional é um comportamento do consumidor que é desejada pelos lojistas no aglomerado e faz parte das estratégias de marketing que constam nos projetos revitalizadores de espaços comerciais. Seus principais aspectos: proporcionar a experiência, estímulo ao consumo e experimentação do produto estão mencionados na figura 3.

Figura 3: Aspectos relevantes da compra emocional



Fonte: Elaboração própria

É nessa perspectiva que a compra emocional bem estimulada é também um ponto forte que o varejo de rua tem para fomentar o processo de retenção e fidelização de seus clientes com vistas ao forte e crescente volume de vendas que o comércio eletrônico vem galgando nos últimos anos. Conforme dados de Bello e Fiorentin (2012) o crescimento deste comércio nos próximos 5 anos será de 30% a cada ano.

2.4 Projetos revitalizadores de shopping a céu aberto

A evolução no comércio ocorre de forma constante e rápida. Cada vez os ciclos de mudança estão mais curtos e o surgimento de novos modelos de formato de lojas está gerando a necessidade por parte dos empresários, de uma adaptação rápida, e do aperfeiçoamento contínuo para lidar com este cenário. Revitalizar os espaços comerciais é um caminho para ser trilhado pelo varejo para poder lidar com esta situação e acompanhar o crescimento do consumo que hoje se observa no mercado brasileiro.

Conforme Bello e Fiorentin (2012) os programas revitalizadores desenvolvidos pelo Sebrae terão foco em aprimorar a gestão dos pequenos negócios, a partir do diagnóstico empresarial e do plano estratégico de ações, apoiados em capacitações nas áreas essenciais da gestão, bem como consultorias com o fim de

aumentar a competitividade das empresas. Também caracteriza-se o projeto revitalizador a atender uma nova tendência no conceito de consumo, que valoriza ambientes comerciais mais seguros, acessíveis, confortáveis, qualificados, aliados ao consumo e entretenimento.

Nesse sentido, os empresários estabelecidos nestes centros comerciais necessitam estar atentos às exigências desta sociedade contemporânea, também intitulada de sociedade do consumo, que tem novos procedimentos de compra, baseados na inovação, no apelo visual, conforto, bom atendimento, práticas de lazer, segurança, acesso, tecnologia entre outros fatores, os quais constroem o comportamento do novo consumidor que está sendo estudado. Derivando dessa demanda, adequar os espaços comerciais a céu aberto faz-se imprescindível.

Neste contexto, os *shoppings centers* veem crescer seu *market share*¹⁰ em números cada vez maiores e relevantes, “apertando” as lojas de rua tradicionais a fatias menores. Esta forte concorrência dá-se por estes modernos *shoppings* contarem com melhores estratégias de estímulo ao consumo deste cliente exigente, o qual não está tendo suas novas necessidades atendidas pelos tradicionais espaços comerciais de rua.

Em atenção a este crescimento dos *shoppings* tradicionais, órgãos vinculados a esferas governamentais, instituições de pesquisa e estudo, deram partida a soluções para melhorar a competitividade e a sustentabilidade das empresas localizadas nos aglomerados comerciais de rua, para que se fortaleçam em seus processos de gestão e acompanhem os índices de crescimento do comércio em nosso país e no mundo.

Os três programas revitalizadores brasileiros formalmente constituídos e implantados iniciaram nas principais principais cidades brasileiras foram: 1. Programa de Ruas Comerciais de São Paulo; 2. Programa Polos do Rio, na cidade do Rio de Janeiro e 3. Programa de Revitalização de Espaços Comerciais vinculado ao SEBRAE (RODRIGUES, 2012).

Espaço comercial é o local próximo, delimitado geograficamente, com estabelecimento de portas para as calçadas, onde se concentram produtos e

¹⁰ Em Marketing “fatia de mercado”.

serviços, assim propõe Capitaneeo (2012). Estes espaços podem ser reconhecidos por uma característica específica, como ponto de diversão gastronômica, lojas de confecção, local completo ou outros segmentos do comércio.

O conceito de revitalização de espaços comerciais vem ao encontro dos projetos urbanísticos implantados em grandes cidades de todo o mundo, como Barcelona, Madri, Buenos Aires, Paris e Londres. Todas elas aliam o fornecimento de bens à prestação de serviço, ao conforto de um espaço público bem-cuidado, seguro e preservado, sempre com a participação da comunidade empresarial e dos cidadãos que ali moram e trabalham (BELLO e FIORENTIN, 2012. p.11)

Em outra perspectiva, mas também ligada a mudança que se faz necessária nos centros comerciais urbanos, lida-se com a inovação. Gandour (2013) refletede forma instigante: Mas como inovar a inovação? Em primeiro lugar, deve-se aceitar que, se algo novo pode ficar velho, pode também ser inovado.

E por que inovar a inovação? Simplesmente porque, para progredir na direção da construção do novo, temos de destruir o velho, como demonstrou Schumpeter, seguindo um ciclo de longitude temporal variável, como propõem Kitchin, Juglar, Kuznets e Kondratiev (GANDOOUR, 2013).

Em inúmeros centros comerciais encontram-se empresas em seus formatos originais de décadas passadas, mesclados com alguns poucos novos empreendimentos que foram projetados com design moderno visual de loja. Aos olhos do novo consumidor, atento, virtualizado e conectado ao mundo global, esta apresentação antiga soa como falta de modernização e tem efeito danoso na sua percepção e estímulo, o qual em consequência age de forma negativa na sua decisão de compra e migra para atmosferas de varejo mais adaptadas ao mundo hodierno.

A questão da espetacularização está, talvez, entre os pontos mais importantes para se entender o *modus operandi*¹¹ da sociedade de consumo. O espetáculo proposto pelos espaços de consumo faz com que eles não sejam apenas contemplativos são também lugares propícios para que o indivíduo afirme sua identidade e confirme seu estilo de vida por meio do espaço de compra. As pessoas consomem o espaço e, também, aquilo que ele comunica (CASTRO e TONDATO, 2009).

Segundo os autores Castro e Tondato (2009), vale salientar que esta nova forma de agir da sociedade impele a transformação dos espaços urbanos e da

¹¹*Modus operandi* é uma expressão em latim que significa "modo de operação". Utilizada para designar uma maneira de agir, operar ou executar uma atividade seguindo sempre os mesmos procedimentos.

experiência de convivência, em um modo de consumo que evidencia a configuração de novo objeto de desejo: a segurança.

A espetacularização, a estética do descartável, a produção e a circulação ininterrupta dos bens, que colaboram para uma indústria do refugio de contornos pouco visíveis, são algumas das características que definem a sociedade de consumo. Quando os indivíduos adquirem mercadorias, estão buscando, antes, consumir símbolos e sentidos sociais que permitam a criação de vínculos, ou seja, que estabeleçam relações de pertencimento e de distinção dentro de grupos sociais. Precisamos estar atentos às contradições inerentes ao processo de consumo e produção. Contradições que podem ser encontradas nos espaços que segregam os indivíduos, excluindo uma parte do globo do processo de produção dos sentidos sociais (CASTRO e TONDATO, 2009).

Dando continuidade ao embasamento teórico, define-se que o foco da estratégia de revitalização de espaços comerciais deve seguir a linha de uma ação promocional conjunta de vários fatores. Resumindo, todo este movimento, na verdade, é baseado em alguns princípios fundamentais organizados Bello e Fiorentin (2012) constantes no quadro 3:

Quadro 3: Foco estratégico dos projetos revitalizadores

Foco estratégico dos projetos de revitalização de espaços comerciais	
Cultura da cooperação	Nenhuma ação isolada gerará resultados sustentáveis. O movimento tem que ser composto por governo, entidades financiadoras, entidades de classe e empresários.
Preservação do patrimônio	O patrimônio histórico e cultural local precisa ser valorizado. O afluxo de pessoas muitas vezes vem puxado pelas atrações não comerciais.
Iniciativa empresarial de modernização de seus espaços	As lojas precisam estar bem apresentadas e organizadas. Fachadas e vitrinas que atraiam o público para dentro da loja é o primeiro passo. Mas o interior precisa ter um layout moderno e que favoreça uma boa circulação das pessoas, sinalização eficaz, ambiente climatizado e iluminado. Além disto, é importante que o atendimento seja de excelente qualidade, bem como os produtos e serviços oferecidos. Isto requer investimentos do empresário na melhoria do seu negócio.
Renovação urbana e social	De nada adianta ter lojas bem preparadas para receber os clientes se o entorno está em condições urbanísticas e sociais precárias. A infraestrutura das ruas precisa atrair o público e o ambiente social deve estar livre de problemas sociais.
Políticas públicas de incentivo	Que reduzam impostos das áreas a serem revitalizadas, que financiem reformas e outros investimentos necessários à melhoria dos negócios.
Garantia de segurança, conforto e comodidade para o	A segurança é um item crítico para o sucesso do comércio local. Um local bem iluminado, com policiamento, serviços de transporte bem estruturados, boas condições de estacionamento e circulação de

Fonte: Bello e Fiorentin (2012)

Entende-se, então, que todos estes pontos se interligam e formam um conjunto, onde tudo se encadeando de forma responsável leva o projeto ao sucesso desejado pelos seus gestores. Entretanto, para que os programas revitalizadores de espaço comerciais a céu aberto logrem êxito, é imprescindível que os diversos atores envolvidos sejam da classe privada – empresas envolvidas, ou da rede pública - prefeituras, trabalhem em verdadeiro regime de cooperação, com o comprometimento e o devido cumprimento das metas estipuladas para cada parte.

2.5 Gestão do visual de lojas

Em busca de um ambiente mais atrativo para suprir suas necessidades e desejos de comprar, o consumidor pontua fatores que o levam à tomada de decisão por esta ou por aquela loja onde consumir. Sendo assim, a apresentação do visual do ambiente é fator relevante no processo de influência para esta escolha.

Nesse contexto, cita-se Chetochine (2006) quando afirma que o consumidor inconscientemente vai traçar o caminho que existe entre a imagem que ele tinha do produto e aquilo que ele vê na realidade. Ocorrerá aí aquilo que se convencionou chamar de ‘efeito de aterrissagem’. A percepção do cliente aterrissará do ‘valor’ à ‘realidade’. Está claro que, se o efeito de aterrissagem for negativo, ele terá uma grande decepção ou, ao contrário, uma bela surpresa.

No mesmo sentido Zamberlan et al (2010, p. 89) assevera que [...]“os aspectos externos são responsáveis pela percepção e da imagem que as pessoas têm sobre o empreendimento com um todo.” Devido a isso, o planejamento destes aspectos não devem passar despercebidos dos empreendedores.

Para serem percebidas pelo consumidor, todas as marcas fazem esforços custosos e bem conhecidos. Os postos de gasolina geralmente são bonitos, limpos e racionais, desde a área de estacionamento até os banheiros (CHETOCHINE, 2006).

Ao chegar ao ponto de venda, o consumidor é estimulado por uma série de fatores, que fazem parte das estratégias de comunicação da empresa. Em complemento a esta definição Zamberlan et al (2010) propõe que estes elementos formam o marketing sensorial, que tem o intuito de preencher algumas lacunas deixadas pelas ações do marketing tradicional.

2.5.1 Aspectos externos do visual de loja

Segundo Zamberlan et al (2010 p. 90) "para o varejo vale o velho ditado de que a primeira impressão é a que fica. Pensando nisso, lojistas investem cada vez mais nas fachadas dos seus estabelecimentos.

Em face disso, seguem alguns aspectos importantes da gestão visual da loja, são eles: a parte externa, a parte interna os equipamentos e mobiliários. Na perspectiva de proporcionar-se uma boa impressão, acompanhamos no quadro 4 alguns pontos considerados ideais do aspecto externo da organização preconizados por Martinenco (2010) para a orientar os projetos revitalizadores de aglomerados comerciais como os do caso em estudo na presente dissertação.

Quadro 4: Principais aspectos externos do visual de loja

Parte Externa – principais aspectos	
Visibilidade	A visibilidade da loja pode melhorar quando se mostra mais sua fachada, seja por meio das cores (mais atrativas), dos letreiros (formas e cores chamativas ou mesmo pela estrutura da loja (formas arquitetônicas que se destaquem dos vizinhos).
Acesso	O cliente pode chegar à sua loja de várias maneiras. Se o acesso for a pé, a calçada deverá estar em bom estado de conservação e acabamento. Verificar se há acesso para carrinhos de bebê e cadeiras de roda. Caso seu cliente chegue de carro, avalie as condições de estacionamento que você oferece.
Interferências	Tudo aquilo que pode atrapalhar a visualização da loja pode ser classificado como interferência. Bancas de jornal, pontos de ônibus e táxi, árvores, postes, feiras livres, caçambas, etc. podem impedir a visibilidade da sua empresa pelo cliente.
Vizinhos	Alguns vizinhos podem fazer bem ao seu negócio, representando até um potencial de crescimento para o local em que a loja está instalada, mas vizinhos que não favorecem sua imagem devem ser evitados.
Aparência da Fachada	Quando o cliente está na calçada observando os produtos colocados na vitrine, ele também observa a aparência da fachada do estabelecimento. Quando ela não está com boa manutenção, a imagem transmitida é a de uma loja com funcionamento abaixo de suas expectativas ou de uma loja decadente.

Iluminação da Fachada	A iluminação da fachada é responsável por destacar ainda mais o estabelecimento. Sendo assim, os pontos mais importantes da iluminação são a vitrine e os letreiros. Caso a loja não possua uma vitrine externa e esteja localizada em um local muito escuro, convém que a fachada seja bem iluminada.
Letreiros	Os letreiros mais adequados são os que possuem tamanhos e proporções que os tornem legíveis, independentemente da distância da calçada, da rua, ou de interferências móveis: pedestres, pessoas paradas na frente da vitrine, carros, etc.
Iluminação dos Letreiros	A forma mais imediata de uma loja é pelo seu nome, portanto mesmo anoite ela deve ser reconhecida pelo letreiro iluminado. Caso esteja situada em ruas e avenidas, a iluminação à noite é essencial. Se estiver localizada em <i>shoppings</i> ou galerias, deve ter uma iluminação constante durante todo o horário de funcionamento.

Fonte: Martinenco (2010)

2.5.2 Aspectos internos do visual de loja

O interior da loja conta muito em sua apresentação. Segundo Basso (2008) pode-se considerar aspectos internos – a entrada (piso, parede e teto), o espaço interno, a circulação, layout, a sinalização, a exposição dos produtos, a área de venda (balcão/mesas), o estoque, a administração, os sanitários, a copa, o caixa e o crediário, o estado dos equipamentos internos. Pontos estes, fundamentais para que uma atmosfera agradável no interior da loja se forme, propiciando o bem estar do cliente e alavancando as vendas.

O detalhamento de alguns destes pontos específicos são baseados em Basso (2008) e a seguir enumerados:

- a) **Entrada:** Caso seja possível, os produtos principais ou os mais atrativos devem estar localizados do lado direito da loja. O ideal é posicionar os caixas, os provadores e os artigos que não sejam o foco principal no lado esquerdo;
- b) **O espaço da loja:** Manutenção em dia, ou seja, piso, paredes e tetos limpos, com um bom acabamento, com cores adequadas, contribuem decisivamente para que o cliente tenha uma boa impressão de seu

estabelecimento. A boa distribuição dos móveis e dos equipamentos também contribui para ampliar os espaços e deixar a loja mais confortável;

- c) **Circulação:** Um fluxo livre de interrupções favorece a circulação dos clientes e estimula o trânsito por toda a área de vendas. Atentar para que esse fluxo seja facilitado, mesmo quando a loja estiver cheia, o que aumentará suas chances de bem-estar do cliente e, conseqüentemente, as vendas;
- d) **Exposição dos Produtos:** Apesar de frequentemente ser lógica, a exposição de produtos nem sempre aproveita a sinergia entre produtos complementares. A loja deve facilitar a vida do cliente e não dificultar fazendo-o andar muito para procurar os produtos que necessita. Portanto, a arrumação deve ser de forma setorizada;
- e) **Estoque:** O estoque deve também ser objeto de análise. É fundamental que tenha espaço suficiente para guardar adequadamente as mercadorias e deve ser aproveitado racionalmente, sem perdas. A sinalização ajuda na localização dos produtos, assim como estantes e prateleiras ajudam a manter a ordem e a controlar o estoque. O estoque bem planejado pode contribuir para a venda ao reduzir o tempo de localização dos produtos bem como facilitar a rotina da loja;
- f) **Administração:** Este espaço, normalmente destinado à negociação com fornecedores ou atendimento diferenciado a um cliente, também deve ser alvo de atenção, pois compõe com os demais setores a imagem diante do cliente;
- g) **Sanitários:** Devem ser sinalizados, caso exista distinção entre feminino/masculino ou funcionários/clientes; ter o mesmo padrão de apresentação que o restante da loja, sendo mantidos limpos, funcionando, agradáveis e ventilados, mesmo que sejam destinados somente aos funcionários da loja;

- h) **Copa:** Adequar este espaço com copos, café, chá ou água. Caso a loja não esteja preparada para atender o cliente neste espaço, não deverá oferecer esses serviços, sob pena de causar constrangimento tanto ao cliente quanto ao estabelecimento;
- i) **Caixa e Gerenciamento:** Devem seguir o mesmo padrão de organização da loja, e por isso não devem causar uma sensação de desordem. No caixa, o cliente já passou pela experiência da compra e se encontra descansando do corre-corre. Naturalmente, estará muito mais atento aos detalhes.

Zamberlan et al (2010) destaca que no layout da loja, os equipamentos expositores das mercadorias devem ser posicionados para encorajar o tráfego adequado na loja. Os corredores devem ser dimensionados com medidas que atendam a finalidade de venda dos produtos. Corredores estreitos poderão causar sensação de sufoco nos clientes, devendo desta forma serem bem projetados os espaços internos das lojas.

Agregados aos pontos listados acima, pode-se elencar também, com muita importância, as questões de merchandising, a qualidade no atendimento e a apresentação das vitrines da loja, tópicos que serão estudados nos itens seguintes dessa dissertação.

No mesmo sentido, a limpeza da loja revela o trato com as questões de higiene que o lojista e seus colaboradores têm em respeito a seu cliente. Pisos, paredes, balcões, lixeiras e outros aspectos físicos, assim como também o manuseio de produtos que requerem adequações especiais de manipulação.

Outro fator que nos últimos anos tem influenciado o visual das lojas é a iluminação. É nesse sentido que Zamberlan et al (2010) sugere que espaços mais claros são percebidos como mais agradáveis e convidam o consumidor a permanecer mais tempo no interior da loja. Este comportamento, segundo o autor, significa maior *ticket médio*¹², em consequência, aumento no faturamento das empresas.

¹²*Ticket médio:* é o valor médio gasto por cada cliente em uma loja.

Em face disso, os equipamentos e mobiliários também exercem um fator de influência no comportamento de compra no novo consumidor. Os aspectos mais relevantes constam no quadro 5 e fazem parte da pontuação da análise do ambiente interno das lojas que constituem o aglomerado comercial.

Quadro 5: Aspectos relevantes dos equipamentos e mobiliários da loja

Equipamentos e Mobiliário – aspectos relevantes	
Provadores	Quanto mais confortável o cliente estiver, maior a chance de comprar. Os provadores devem ser em número suficiente, sinalizados e fáceis de achar mesmo à distância. É fundamental que tenham um bom espelho (espelho “amigo”), com ganchos suficientes no caso de deixar as roupas penduradas, com bancos no caso de haver espaço, uma boa ventilação e iluminação adequada.
Araras e Cabideiros	São peças importantes na exposição dos produtos. Podem ser padronizados ou sob medida. O ideal é que sigam um mesmo padrão a fim de evitar uma poluição visual dentro da loja. Em lojas para crianças e jovens, as formas são mais ousadas e mais coloridas.
Estantes e Prateleiras	Valorizam as paredes e são soluções mais econômicas. Também devem ser padronizadas para evitar a poluição visual e em número suficiente para atender aos produtos que serão expostos na loja.
Balcões	Os balcões são utilizados como apoio dos produtos e como local para demonstração. Devem ter altura e tamanho confortável para o vendedor e para o cliente e serem quantidade compatível com as estantes e as prateleiras.
Nichos	Servem para destacar os objetos e colocá-los à altura dos olhos. São considerados mini vitrines e utilizados como estratégia de valorização dos produtos. São recursos que criam uma moldura sobre o objeto, valorizando-o. O ideal é usar nichos nas paredes vazias ou próximas a caixa.
Gôndolas	Ajudam a destacar ainda mais os produtos, posição normalmente colocadas em locais mais importantes e de melhor circulação. Os produtos colocados na ponta de gôndola merecem mais destaque e podem favorecer as vendas.
Cestas	Usualmente são utilizadas para expor as ofertas e as pontas de estoque e devem estar posicionadas em locais estratégicos. Utilize sinalização adequada para que a informação chame ainda mais a atenção do cliente.
“Ilhas” ou mesas	Podem ser criadas “ilhas” no interior da loja caso não atrapalhem a circulação. Nesse caso, os produtos devem estar visíveis de todos os ângulos de visão do cliente. As ilhas podem direcionar a circulação do cliente pela loja.

Fonte: Basso (2008)

A construção de um ambiente confortável para o cliente consumir passa por um caminho que leva a loja a um andar mais alto no nível de satisfação, e como todo percurso de ascensão, são necessários degraus a serem vencidos. Esta escada ascensorial que a empresa precisa concorrer para chegar ao nível exitoso passa por melhoria contínua nas diversas disposições que constam no quadro 6 e são pontuadas pela pesquisa do cliente oculto conforme os anexos de 11 a 15.

Quadro 6: Estratégias para criar um ambiente confortável para o cliente

Estratégias para criar um ambiente confortável para o cliente	
Zona de transição	É o espaço percorrido nos dois primeiros passos dados ao entrar na loja. Nesse trajeto os clientes precisam diminuir o ritmo de sua caminhada, pois estarão observando somente os produtos expostos no lado direito da loja e ao fundo.
Mãos livres	Quanto mais livre estiver a mão do seu cliente, mais produtos ele escolherá. Portanto, ajudar ao cliente disponibilizando provadores, bancos, balcões confortáveis e em número suficiente, caixas numeradas ou coloridas, cestas para acomodar as mercadorias localizadas em locais visíveis, ou até mesmo um funcionário que se disponha a ajudá-lo. A compra tem de ser confortável, fácil e o mais prática possível.
Improvisações	O assento é o tipo de improvisação mais comum em uma loja. Ele é fundamental para atender as pessoas que fazem compras em grupos (esposa, filhos, etc.), que exigem mais tempo para o cliente decidir. Posicione assentos em locais de fácil acesso.
Temperatura	Para que o cliente se sinta confortável, a temperatura do ambiente deve ser agradável, favorecendo o bem-estar de seus funcionários para melhor atender o cliente e, assim, levá-lo a permanecer mais tempo no estabelecimento, conseqüentemente, consumindo.
Sinalização	O objetivo da sinalização é direcionar o cliente pela loja e informá-lo sobre os produtos, as promoções, os setores e os preços. Sua principal função é causar impacto, transmitindo a mensagem com um mínimo de palavras e imagens, daí a necessidade de ser clara e lógica (início, meio e fim) e informar o que o produto pode fazer, quando e como.

Fonte: Basso (2008)

“A atmosfera deve ser entendida como o sentimento psicológico que o gestor desenvolve no consumidor quando este visita o ponto de venda. É também entendida como a personalidade da loja”. (ZAMBERLAN et al, 2010, p. 29).

Sobre as técnicas, em 1º lugar a criatividade, em 2º muita habilidade e em 3º, a técnica é ser quase um engenheiro da luz, porque para fazer uma vitrina legal,

você tem que saber muito da luz. A luz modifica as matérias, troca a sensibilidade, o clima do espaço (BASSO, 2008).

As grandes redes e grandes formatos de loja precisam de redes internas de profissionais, de recursos externos de consultorias e apoios técnicos em grande escala. Já o pequeno comerciante pode, e deve, lançar mão de recursos mais simples, porém igualmente eficazes, tais como consultar fontes de mídias diversas, onde haja possibilidade de atualização, obtendo soluções práticas, simples, eficazes e com investimentos proporcionais ao seu negócio e expectativa de resultados (BASSO, 2008 p).

Sendo assim, as questões visuais do ambiente da loja são de suma importância para que um projeto de revitalização tenha sucesso em seu todo, formado pelos aspectos visuais das ruas, calçadas, arborização, equipamentos públicos e pelos pontos de vendas, estes bem mais atraentes, modernos, sinalizados e proporcionando uma forte experiência, positiva, no seu principal protagonista – o cliente.

2.6 Merchandising

Merchandising "é definido como toda a ação visando a exposição do produto no ponto-de-venda. É colocar produto certo, no lugar certo, no tempo certo, na exposição correta, no preço certo, na quantidade certa, e assim por diante" (COBRA, 2005, p. 363).

De acordo com Blessa (2005), merchandising é definido como qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto-de-venda que sirva para proporcionar não só uma melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, mas também, proporcionar informação ao consumidor, com o propósito de extrair, motivar e influenciar as decisões de compra.

O significado de merchandising são ações táticas realizadas no ponto de venda com o objetivo de expor o produto ou serviço certo, em quantidade e tempo de exposição adequado, de forma visualmente atrativa, seguindo os critérios de exposição além de o preço também ser adequado e atrativo (BASSO, 2008).

A utilização adequada das técnicas de merchandising em estabelecimentos do varejo são fundamentais para uma apresentação adequada dos produtos aos consumidores. Devido a isso, na análise da lojas de um shopping ao céu aberto, as ações corretas de merchandising por parte dos profissionais responsáveis por esta função no PDV - Ponto de Venda, são imprescindíveis.

Nesse contexto, o merchandising tem papel de proporcionar excelência na satisfação dos clientes, afim de transformá-los em verdadeiros advogados da empresa. Eles também indicam que os clientes estão em busca de experiências de serviços que complementam seu estilo de vida, e que eles estão dispostos a pagar por isso (VANN DER WIELE, HESSELINNK e IWAARDEN, 2005).

O visual da loja deve aproximar o cliente do estabelecimento e não intimidá-lo. Segundo Basso (2008) quando essa aproximação é realizada, cabe ao estabelecimento estimular a compra por meio de experiências agradáveis oferecidas ao cliente. No quadro 7 estão os principais conceitos da gestão do visual para conhecimento:

Quadro 7: Conceitos da gestão do visual de loja

Conceitos da Gestão do Visual de Loja	
Ponto de venda	É o local onde o consumidor passa pela experiência da compra, onde ocorrem as ações de merchandising e onde são trabalhados os aspectos de visual merchandising, ou seja, é a própria loja.
Experiência da compra	Como o consumidor realiza suas compras. A loja irá educar o cliente induzindo seus olhares, respeitando seu ritmo, estimulando-o a caminhar, a se relacionar e a se integrar com a compra
Visual merchandising	É a visualização programada do produto no ponto de o que é exposto no ponto de venda é para ser vendido e, nesse caso, o PDV inteiro é uma vitrine. Onde há produto para vender, é vitrine! A exposição da marca, do produto/serviço será determinante para as vendas.

Fonte: Basso (2008)

Em complemento às definições acima, pode-se afirmar que uma boa exposição dos produtos no PDV nos remete a várias vantagens competitivas, pois facilita a compra, gerando ganho à empresa, economia de tempo, lembra o cliente de suas necessidades e quebra a monotonia observada em algumas lojas do varejo.

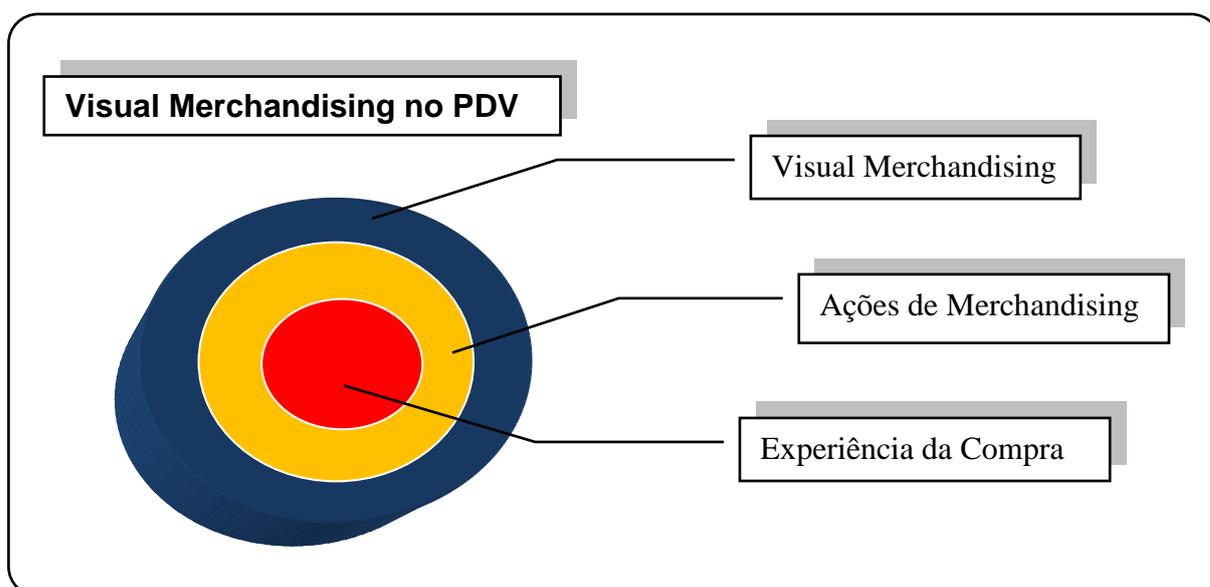
Em contrapartida, considere-se Chetochine (2006) ao alertar que inconscientemente, seu cérebro vai traçar o caminho que existe entre a imagem que ele tinha do produto e o que ele vê na realidade. Ocorrerá aí aquilo que se convencionou chamar de 'efeito de aterrissagem'. A percepção do cliente aterrissará do 'valor' à 'realidade'. Está claro que, se o efeito de aterrissagem for negativo, ele terá uma grande decepção ou, ao contrário, uma bela surpresa.

2.6.1 Visual Merchandising no PDV

A experiência positiva de compra no PDV por parte do cliente somente é alcançada quando todas as camadas que a antecedem forem adequadamente atingidas. Em caso de negligência de algumas destas ações, o alvo principal, que é atender as expectativas do consumidor, não será atingida.

Observa-se na figura 4 que a camada mais externa da percepção do consumidor com relação ao merchandising é a visual, passando logo a seguir para a segunda camada que representa o sentimento do consumidor quanto a aplicação de fato das técnicas de merchandising, ações que somadas, proporcionarão uma experiência exitosa na visita e negociação do cliente ao PDV.

Figura 4: Visual merchandising no PDV



Fonte: Basso (2008)

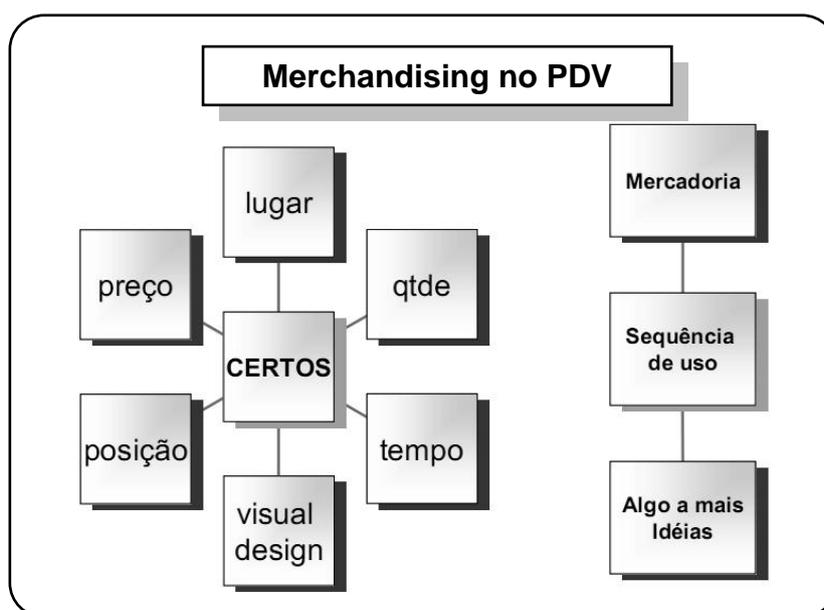
Nessas condições, para criar a fidelidade é necessário encontrar e promover, para além de contato humano, meios artificiais para fazer os clientes esquecerem que não há ninguém ali para servi-los e convencê-los de que, apesar disso, a empresa faz tudo por eles e, em troca, espera ter sua fidelidade (CHETOCHINE, 2006).

2.6.2 Merchandising no PDV

Em razão da grande concorrência existente e da boa capacitação dos lojistas, não basta só expor os produtos, é necessário expô-los de maneira adequada e constante, seguindo as técnicas de merchandising (BASSO, 2008).

A figura 5 mostra um esquema proposto para que aspectos relacionados a preço, lugar, quantidade, posição dos produtos, tempo de arrumação e visual estejam sempre dispostos de forma correta, alinhados com as modernas técnicas de merchandising.

Figura 5: Merchandising no PDV



Fonte: Basso (2008)

Segundo Chetochine (2006), o consumidor carrega seu cérebro com a publicidade de um determinado produto. Ele tem uma imagem provavelmente ideal desse produto. Como está na sua fase de consumidor, ele talvez fantasie a respeito das formas, das cores, da utilidade, do desempenho. Ao chegar ao ponto-de-venda, ele vê o produto na prateleira ou sobre o balcão da loja.

Fazer merchandising é imprescindível para chamar a atenção dos consumidores e para o sucesso das vendas no varejo, afirma Blessa (2005), pois segundo informações sobre merchandising e hábitos do consumidor brasileiro, essa ferramenta é responsável por definições de marcas e por despertar no cliente compras por impulso.

Dados do POPAI¹³ – Brasil (Point-of-Purchase Advertising Institute) organização internacional dedicada ao estudo e conhecimento das atividades varejistas — indicam que 85% das compras realizadas pelos consumidores brasileiros são decididas no ponto-de-venda, o que vem confirmar a importância das atividades de merchandising, isto é, das ações promocionais realizadas dentro da loja, visando a estimular o impulso de compra dos consumidores (POPAI, 1998).

Analisar conceitos e características estruturais das empresas que estão no mesmo território a ser revitalizado é de suma importância para a preparação do projeto. Neste contexto as ações de merchandising podem colaborar de forma capital para que estas empresas se tornem mais competitivas. A correta exposição dos produtos, sua apresentação, ambiente agradável e um clima de loja que cause bem estar ao cliente.

O processo de representação visual merchandising é muitas vezes referido como o "vendedor silencioso", fornecendo aos consumidores informações através de meios visuais. Estes displays de merchandising visual fazem uso de técnicas criativas, a fim de promover a venda sem a presença do vendedor, bem

¹³O POPAI Brasil é uma associação sem fins lucrativos, dedicada ao desenvolvimento das atividades do Marketing no Varejo de forma a conhecer o comportamento dos consumidores; gerar os melhores resultados para o varejo, a indústria, e as empresas de serviços; suprir agências, escritórios de arquitetura e design e fornecedores especializados com as melhores técnicas; promover os negócios e networking do setor e garantir as melhores práticas e a ética desse mercado.

como agilizar o tempo do cliente, fazendo compras mais fáceis e de forma mais rápida (CANT e HEFER, 2012).

Aprofundando a análise do ponto-de-venda (PDV), devemos considerar pontos importantes para um ambiente ideal: a temperatura da loja, sua acústica, utilização de aromas e som ambiental. Sem descuido nos aspectos básicos do merchandising como precificação, visibilidade dos produtos, acesso aos produtos, variedade e conservação dos produtos (MARTINENCO, 2010).

De acordo com os dados apresentados pelo POPAI (1998) indicando que 85% dos consumidores decidem o produto e marca que irão levar, no ponto de venda, pode-se perceber a importância do cuidado com os itens do visual merchandising no processo de escolha por parte do cliente na atmosfera de consumo no interior do PDV.

No ponto de vista externo, vários aspectos influenciam no visual de uma loja, entre eles a aparência da fachada, dos letreiros, da porta de entrada, do acesso, da interferência de vizinhos, pela visibilidade durante o dia e durante a noite, pela iluminação dos letreiros e da fachada, a pintura externa da loja entre outros. Todos estes pontos são analisados pela pesquisa de marketing e são base às ações de melhorias propostas nos projetos de revitalização.

A vitrine é um importante componente no visual merchandising, valoriza o produto mediante sua exposição, seja pelo aproveitamento de sua estrutura, por uma decoração adequada do tema proposto, pela iluminação ou uso de uma técnica de composição. Cumpre assim um papel relevante no aspecto beleza e funcionalidade em um espaço urbano.

Nas caminhadas urbanas, o direcionamento do olhar também é uma questão de preferência pessoal. Gostamos de olhar para outras pessoas mais do que qualquer outra coisa. Contudo, também nos preocupamos com as possíveis armadilhas para pedestres: meios fios, buracos, mendigos esparramados pelas calçadas etc. Mas com o advento dos semáforos e com a melhoria da pavimentação, os olhos urbanos geralmente voltam-se para baixo. Do ponto de vista dos comerciantes, isso é bom, pois nosso olhar permanece aproximadamente na altura das mercadorias dispostas nas vitrines (UNDERHILL, 2004).

Vitrinas são espaços essencialmente comerciais, ao mesmo tempo que persuadem, mostram produtos e indicam qual é a tendência. A vitrina reforça a idéia

de um querer, o da moda, construído pelo marketing e pela publicidade, presente na mídia, que dita o que deve ser usado para cada perfil de consumidor e que atua sobre o reconhecimento das marcas. Ambos, a identificação entre sujeito e produtos e o relacionamento das marcas, projetam-se sempre na vitrina, já que ela faz parte desse marketing, que tem por obrigação reforçá-los com a exposição do produto e do logotipo (DEMETRESCO, 2005).

A loja deve informar seu conceito, ou seja, informar como quer ser reconhecida pelo seu público, pela sua política de preços, pela variedade de produtos que trabalha, pela quantidade de produtos que expõe ou pela qualidade de seus produtos identificados pelos clientes. Assim como a loja, o território comercial também é reconhecido pela beleza e inovação de suas vitrines, as quais atraem e mantêm uma grande circulação de pessoas.

Os clientes devem se sentir atraídos ao entrar na loja. Para isso, as vitrines precisam ser renovadas a cada troca, encantando o consumidor e causando surpresas agradáveis, seja por meio de outros produtos expostos ou de outros tipos de atrações reveladas em suas arrumações.

Segundo Feijó e Botelho (2012) seus estudos comprovam aumento de receita gerada pelas ações de merchandising no PDV, veja-se: A segunda fase do experimento também confirma o efeito dos fatores de merchandising sobre a receita. No momento em que as lojas do grupo controle passaram a ser ambientadas conforme o modelo de merchandising, elas mostraram efetiva recuperação, apresentando um desempenho inclusive acima das lojas do grupo experimental e da média da receita do setor.

Estas ações de merchandising realizadas pelas empresas do aglomerado são apuradas pela pesquisa de marketing no local. O relatório gerado servirá de base para as ações que constarão nos planos de ação do projeto de revitalização, conforme já citado, servirão de alavanca para a melhoria geral do território comercial em foco.

2.7 Pesquisa de marketing e a técnica do cliente oculto

Neste contexto exposto encontra-se a pesquisa de marketing como sustentação desta fase inicial dos projetos de revitalização de espaços comerciais a céu aberto. A pesquisa de marketing é a função que conecta o consumidor, o cliente e o público ao profissional de marketing através de informações - informações usadas para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing, para monitorar desempenho de marketing e para melhorar a compreensão do marketing como processo (MALHOTRA, 2004).

A pesquisa de marketing no projeto de revitalização tem como objetivo avaliar os aspectos internos e externos das lojas que fazem parte de um determinado território comercial, bem como, a infraestrutura deste aglomerado, a fim de diagnosticar os seus pontos fortes, pontos a melhorar, oportunidades e ameaças.

Esta análise externa e interna do território é fundamental para a elaboração de um diagnóstico do ponto de vista mercadológico, para que os atores responsáveis pela elaboração do projeto de revitalização tenham a visão mais específica dos pontos a serem trabalhados.

O método de abordagem proposto na técnica cliente oculto busca a criação e obtenção de benefícios para todos os envolvidos no projeto, mesmo que este envolvimento se dê em diferentes níveis de intensidade. A pesquisa de marketing através da coleta de dados e análise de resultados encontrados contribui para que sejam identificadas oportunidades de melhorias nas organizações e geração de idéias inovadoras e novos negócios.

Nas empresas verdadeiramente inovadoras, a inovação não está alocada em um único lugar, ao contrário, ela ocorre simultaneamente em diversos níveis da organização. Não é uma questão de qual departamento, mas de quem; pessoas específicas que podem estar situadas em qualquer lugar, até mesmo fora da organização (TRIAS DE BES e KOTLER, 2011).

Na aplicação da técnica do cliente oculto, o pesquisador irá simular o comportamento de um cliente em seu procedimento de compra, e através de um

roteiro de avaliação previamente elaborado onde serão analisados pontos da empresa em foco, que irão fornecer dados para a formulação dos planos de ação norteadores das rotas de melhorias a serem implantadas.

No caso do aglomerado comercial da cidade de Marau em estudo, foi aplicado a pesquisa através dos instrumentos constantes nos anexos de 11 a 15 e seus resultados analisados no capítulo que trata especificamente destas informações logo a seguir no trabalho.

A pesquisa de marketing através da técnica do cliente oculto apresenta, segundo Santos (2010) as seguintes etapas:

- É uma técnica de coleta de dados chamada de observação;
- A observação é realizada de forma simulada, ou seja, os pesquisadores se comportam como se fossem consumidores reais;
- Os pesquisadores utilizam um roteiro estruturado;
- A avaliação é realizada através da percepção do pesquisador, isto é, da forma que ele vê e sente o ambiente que está sendo pesquisado.
- A percepção do pesquisador é transformada em uma escala que permite avaliar como a empresa atende as necessidades dos seus consumidores.

Os pesquisadores chamados de clientes ocultos possuem a função de coletar dados sobre o ambiente do ponto de venda de uma determinada empresa e sobre as interações com seus funcionários. Observa-se que foco no conhecimento do consumidor é imprescindível para as empresas no contexto atual da sociedade do consumo. No campo prático, utiliza-se os instrumentos apresentados nos anexos de 11 a 15 para contemplar as etapas preconizadas por Santos (2010).

As previsões indicam que entre os passos específicos que os varejistas deverão dar para a sobreviver, ou ganhar participação de mercado nesse novo ambiente, estão: desenhar uma proposta de marca diferenciada e profundamente focada; explorar novas ferramentas, técnicas e fontes de dados para aprofundar conhecimentos sobre os consumidores; otimizar as atividades principais através de

uma inteligência de negócios sistêmica; e trabalhar as limitações internas, notadamente no que diz respeito a pessoas, sistemas e tecnologia (SOUZA e SERRENTINO, 2002).

A principal diferença da utilização da técnica de cliente oculto, se comparada com outras técnicas de pesquisa de marketing, é que os pesquisadores não entrevistarão pessoas. Os pesquisadores observam e se comportam como consumidores. O relato da observação de um cliente oculto é sempre isento, assim como em outras técnicas de pesquisa de marketing.

Veja-se com base em Santos (2010) como a utilização do cliente oculto pode contribuir para a melhoria dos resultados da empresa:

- Os pesquisadores relatam à administração da empresa, se a “linha de frente” está tratando bem os seus consumidores e de acordo com os padrões da empresa. Ou seja, o cliente oculto avalia se a equipe comunica seus conhecimentos sobre produtos e, principalmente, se é eficiente, útil e cordial na interação com consumidores;
- Se as impressões coletadas pelo cliente oculto foram sistematizadas em uma base de dados, é possível criar padrões de desempenho no atendimento aos consumidores. Tendo esses padrões, a equipe pode ser motivada a superá-los a cada nova avaliação;
- Outra oportunidade gerada pelo cliente oculto é a avaliação individual de funcionários. A partir dela, é possível premiar funcionários que atendam às expectativas e gerar uma motivação em toda a equipe;
- A compra misteriosa pode identificar pontos fracos e fortes, contribuindo para que a empresa realize melhorias no seu ambiente de ponto de venda e promova treinamentos específicos com a equipe;

Os dados do *mystery shopping*¹⁴ permitem estimar os fatores que mais afetam as escolhas dos clientes. A variabilidade das classificações dos clientes, das lojas, das ocasiões, os itens e seus aspectos. Após a pesquisa todos os fatores são

¹⁴ Cliente oculto. Tradução livre.

cruzados uns com os outros, para que seja feita a análise final (FINN e KAYANDÉ, 1999).

Ter um bom serviço é, na verdade, ter esperança de mostrar sua diferença ao cliente! É acreditar e sustentar que, ao tomar consciência dessa diferença, o cliente escolherá a sua empresa e será fiel a ela não porque goste ou simpatize com você, mas por que vê aí uma vantagem egoísta (CHETOCHINE, 2006).

Nessa nova sociedade, em que o *Homo consumatio*¹⁵ está próximo do *Homo cliens*¹⁶, o vendedor ocupa um lugar primordial. Estimulado pela publicidade, pelas promoções das grandes marcas, o consumidor desejará os produtos. Quando for concretizar seus desejos, ele frequentemente estará frente a frente com um vendedor. Nem tudo se compra por auto-serviço! (CHETOCHINE, 2006). É nesse sentido que o papel do vendedor no contexto atual do bom atendimento é de inquestionável relevância.

Sendo assim, a utilização da técnica de cliente oculto pode contribuir para que as organizações planejem ações que aumentem a satisfação dos seus consumidores, o que se traduz em aumento das vendas e um nível melhor de competitividade, conseqüentemente, em maior lucratividade.

Quando realizada em projetos de revitalização, a pesquisa de cliente oculto é feita em duas etapas, primeiramente para apurar dados externos e internos formando uma média geral do aglomerado em estudo, e fornecendo assim elementos norteadores para ações a serem traçadas no início dos planos de ação, e em segundo momento especificamente nas empresas que aderiram o projeto, como ação norteadora e avaliadora da situação atual das lojas participantes da revitalização.

¹⁵ O consumidor. Compra de tudo, por prazer de consumir segundo Chetochine (2006).

¹⁶ O comparador. Consumidor exigente de difícil trato na visão de Chetochine (2006).

2.8 Consultoria gerencial

Atualmente as organizações buscam, imposta pela necessidade, a competitividade em todas as esferas mercadológicas, e a constante atualização de suas práticas. Sabe-se que nem sempre é possível a contratação de profissionais especializados para manter todos os setores a par das inovações e mudanças que surgem nas atividades comerciais. Demanda esta que é apontada principalmente nas micro e pequenas empresas do Brasil.

Oliveira (2009) conceitua consultoria como “processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais a referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. (OLIVEIRA, 2009, p.4).

Através de projetos revitalizadores como o de estudo desta dissertação, as empresas nele inseridas recebem consultorias nas áreas mais nevrálgicas do seu negócio, visando juntamente com outras ações, alavancar melhores práticas de gestão.

As empresas atualmente têm sido surpreendidas com a velocidade das transformações mercadológicas impulsionadas pelo acesso às mais diversas tecnologias e metodologias do contexto da atualidade mundial. A consultoria empresarial entra como apoio à gestão, disponibilizando profissionais atualizados com competências fundamentadas na teoria e prática a fim de atuar nos setores mais estratégicos das organizações.

“Com o passar do tempo e com uma complexidade maior, surge um conjunto orgânico e integrado de teorias para as organizações, oferecendo modelos e estratégias adequados para a solução dos problemas existentes nas empresas. Basicamente, as variáveis, cujo comportamento é sistêmico e devem ser tratadas como tal, são: tarefas, estrutura, pessoas, tecnologia ambiente e competitividade”. (TEIXEIRA E COELHO, 2012, p.28).

As variáveis do comportamento sistêmico propostas por Teixeira e Coelho (2012) estão expostas na figura 6.

Figura 6: Variáveis do comportamento sistêmico



Fonte: Teixeira e Coelho (2012)

Nesse sentido, a realização da consultoria coloca-se como caminho construtor de um cenário melhor, tendo uma visão de que as ações resultantes do trabalho impactam o contexto social, econômico e a cultura empresarial das organizações. Valorizando sempre a interação consultor-cliente, alicerçada em fortes valores técnico-administrativos e éticos em busca de uma melhoria de competitividade para as empresas.

A tarefa de consultoria deve preconizar uma visão sistêmica da organização ressaltando os fatores motivacionais e comportamentais dos envolvidos, tentando de forma eficiente e eficaz integrar pessoas e processos nessas empresas. Todo este esforço por parte da consultoria não dispensa a elaboração de um bom diagnóstico que irá auxiliar na tarefa de aconselhamento ao empresário por parte do consultor, buscando potencializar a organização em foco.

Em um projeto de revitalização de espaço comercial como o que está em pauta nesse presente estudo são realizadas inúmeras consultorias gerenciais: Consultoria Cliente Oculto, Diagnóstico Operacional de Loja, Consultoria em Finanças, Consultoria em Recursos Humanos, Consultoria em Marketing, Consultoria em Planejamento Estratégico, Consultorias Tecnológicas, Consultoria em Gestão Visual de Loja e inúmeras palestras realizadas por consultores. Estas

ações constituem a parte de aplicação do método revitalizador de espaços comerciais utilizado pelo Sebrae.

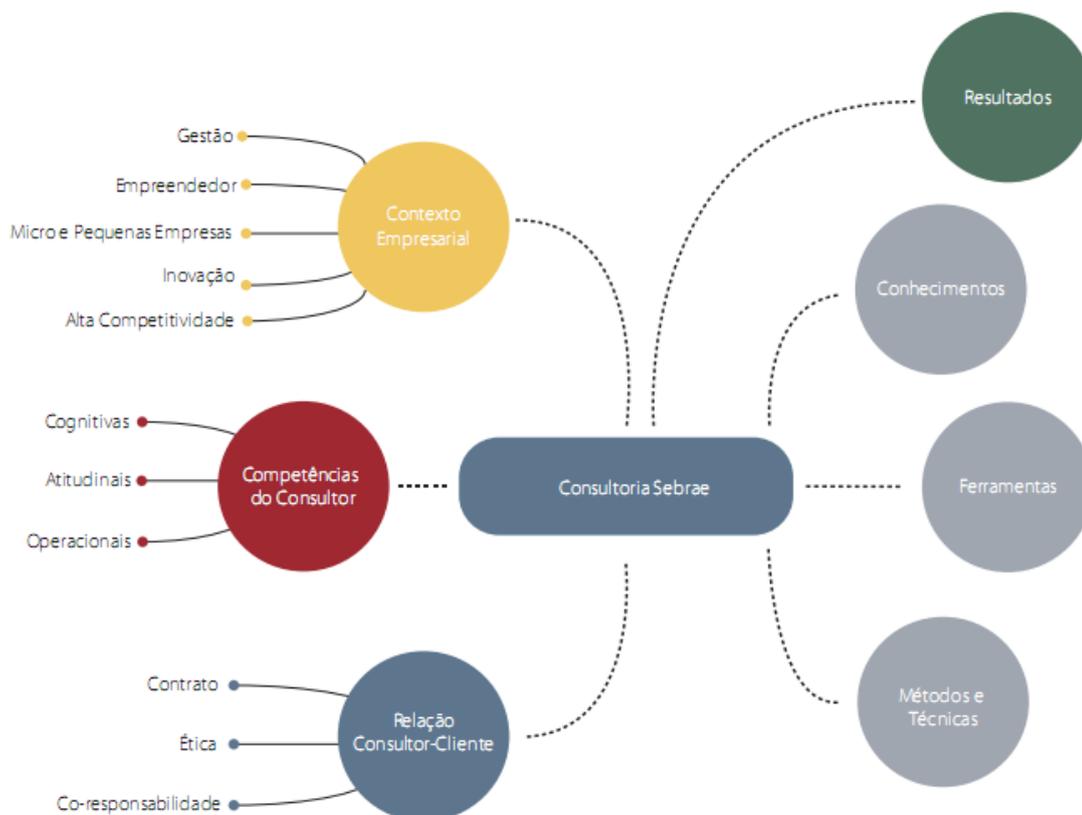
Segundo Teixeira e Coelho (2012), o consultor para apresentar resultados precisa ter conhecimentos específicos em gestão, precisa estar munido das ferramentas certas para agir no contexto empresarial que está inserido na ação da consultoria, deverá ter as competências da tarefa de consultoria desenvolvidas, utilizar métodos e técnicas acertadas para cada caso em ação, e ter uma boa relação com o cliente. O mapa constante na figura 7 mostra as atribuições básicas do consultor no caso da consultoria Sebrae.

O consultor terá que perceber que qualquer proposta de mudança passa por vários ajustamentos, e terá este processo que ser alavancado por forças geradoras que incluem os recursos humanos, os processos organizacionais, os planos estratégicos da organização e a mudança de cultura organizacional.

É tarefa prioritária do consultor, estar preparado para lidar com a complexidade de muitas gestões e das características individuais, mutantes, de cada indivíduo envolvido no processo decisório das empresas em que atuará. No decorrer da prestação de serviço será exigida muita flexibilidade e adaptação para vencer os desafios da condução destas mudanças.

A ação do consultor é de verdadeira parceria com o cliente, e nesse momento a visão integrada da consultoria Sebrae é o grande constructo para que o profissional aplique as ferramentas apropriadas com métodos e técnicas para atingir os resultados almejados (TEIXEIRA e COELHO, 2012).

Figura 7: Mapa da consultoria Sebrae



Fonte: Teixeira e Coelho (2012)

De forma que, a consultoria deve motivar e entusiasmar o seu cliente, promovendo sinergia entre os gestores e colaboradores envolvidos nas organizações, através de seu comprometimento e confiança conquistada pelos profissionais e suas posturas assertivas no decorrer do trabalho, impulsionando as empresas a promoverem as mudanças que forem necessárias em todos os setores carentes conforme orientações recebidas.

2.9 Educação profissional

O processo de educação profissional no Brasil acompanha de forma direta as principais transformações do setor no mundo. Vários fatores precisam ser constantemente acompanhados e conseqüentemente atualizados no campo da educação profissional. As barreiras físicas cederam espaço às barreiras comerciais, a globalização está internalizada na vida das pessoas, das empresas e das nações, e seus reflexos são sentidos por todos os envolvidos em todos os setores econômicos e sociais do planeta.

A educação para ser válida, precisa considerar a vocação ontológica do homem, vocação de ser sujeito e suas condições em que vive: neste exato lugar, neste momento, neste determinado contexto. (FREIRE, 1983)

Neste contexto inserem-se os projetos revitalizadores do Sebrae, com objetivo de fomentar o desenvolvimento sustentável e competitivo das microempresas e empresas de pequeno porte do país continental e emergente chamado Brasil (WICKERT, 2006).

Por essa perspectiva, a visão educacional do Sebrae procura refletir a realidade do empreendedor diante deste mundo tomado de transformações, as quais exigem cada vez mais uma gama de competências essenciais para garantir sobrevivência e perenidade das empresas nele mergulhadas (WICKERT, 2006).

Para tais objetivos serem atingidos, necessário se faz a valorização de inúmeros saberes que englobam o ser humano em sua multidimensionalidade, dando-lhe a oportunidade de ser um agente neste processo de evolução em sua localidade, neste exato momento e neste determinado contexto. Sendo assim, a mudança proposta pela revitalização do espaço comercial passa, indiscutivelmente, pela instrução das pessoas que estão inseridas nesse cenário descrito, proporcionando novos pensares que alavanquem a execução dos processos que movem essas empresas para a evolução contínua.

Enfrentar e analisar, em conjunto, situações complexas, práticas e problemas profissionais nos encaminham para processos contínuos de aprendizagem e

trabalhos pautados na gestão de projetos. Observa-se a reflexão de Perrenoud (2000):

“Uma nova organização do trabalho, pela introdução, por exemplo, de ciclos de aprendizagem, modifica o equilíbrio entre responsabilidades individuais e responsabilidades coletivas e torna necessário, não somente um trabalho em equipe, mas também uma cooperação da totalidade do estabelecimento, de preferência baseada em um projeto” (PERRENOUD, 2000, p. 107).

Os projetos segundo Perrenoud (2000) que se organizam em torno de uma atividade pedagógica necessitam de cooperação, e esta é, então, o meio para realizar um empreendimento que ninguém tem a força ou a vontade de fazer sozinho; ela se encerra no momento em que o projeto é concluído.

O desafio é a própria cooperação que não tem prazos precisos, já que visa a instaurar uma forma de atividade profissional interativa que se assemelha mais a um modo de vida e de trabalho do que a um desvio para alcançar um objetivo preciso (PERRENOUD, 2000).

Estas forças vindas de diferentes visões mapeiam os constructos da visão Sebrae de educação que é aplicada nas soluções, norteando suas metas, valores e estratégias para promover a formação das pessoas, considerando sempre o estudo das principais teorias vigentes no setor e de suas renomadas vertentes mundiais.

O profissional instrutor tem a meta de compartilhar o “ativo” inteligência com os líderes empresários e empreendedores, visando à disseminação destes saberes nos berço das organizações com competência e ética, fundamentado e atualizado no campo teórico com um perspectiva de aplicação prática e rápida destes conceitos.

A educação na visão Sebrae está pautada, principalmente, na abordagem do relatório da comissão sobre educação para o século XXI da Unesco, apresentada por Jacques Delors em seus quatro pilares: saber aprender, saber ser, saber conviver e saber fazer (WICKERT, 2006). Esta concepção busca integrar as múltiplas dimensões do sujeito, fundamentando-se nos princípios das teorias de

aprendizagem, contemplando visões construtivistas, cognitivistas, humanísticas, sociocríticas e transcendentais.

Neste contexto recorre-se a Morin (2000) ao citar que a educação deve pensar a pluralidade e a transdisciplinaridade, incorporando ao conhecimento científico as questões básicas do relacionamento consigo mesmo, com os outros e com o seu meio ambiente, de forma a recuperar o sentido do global e do planetário. Dessa forma, “a unidade humana traz em si os princípios de suas múltiplas diversidades. Compreender o humano é compreender sua unidade na diversidade, sua diversidade na unidade”.

2.9.1 Concepção educacional integrada

Para efeito didático nas soluções de instrutoria é utilizada esta concepção integrada, reconhecendo a interconectividade entre elas, as quais são: aprender a conhecer, aprender a ser/conviver e aprender a fazer. O educador neste processo apresenta conteúdos com os enfoques dedutivo, indutivo e criador ou reflexivo para o desenvolvimento das competências essenciais aos profissionais das empresas em que atua.

Organizar e dirigir situações de aprendizagem “... é manter um espaço justo para tais procedimentos. É, sobretudo, despende energia e tempo e dispor das competências profissionais necessárias para imaginar e criar outros tipos de situações de aprendizagem, que as didáticas contemporâneas encaram como situações amplas, abertas, carregadas de sentido e de regulação, as quais requerem um método de pesquisa, de identificação e de resolução de problemas” (PERRENOUD, 2000, p. 25).

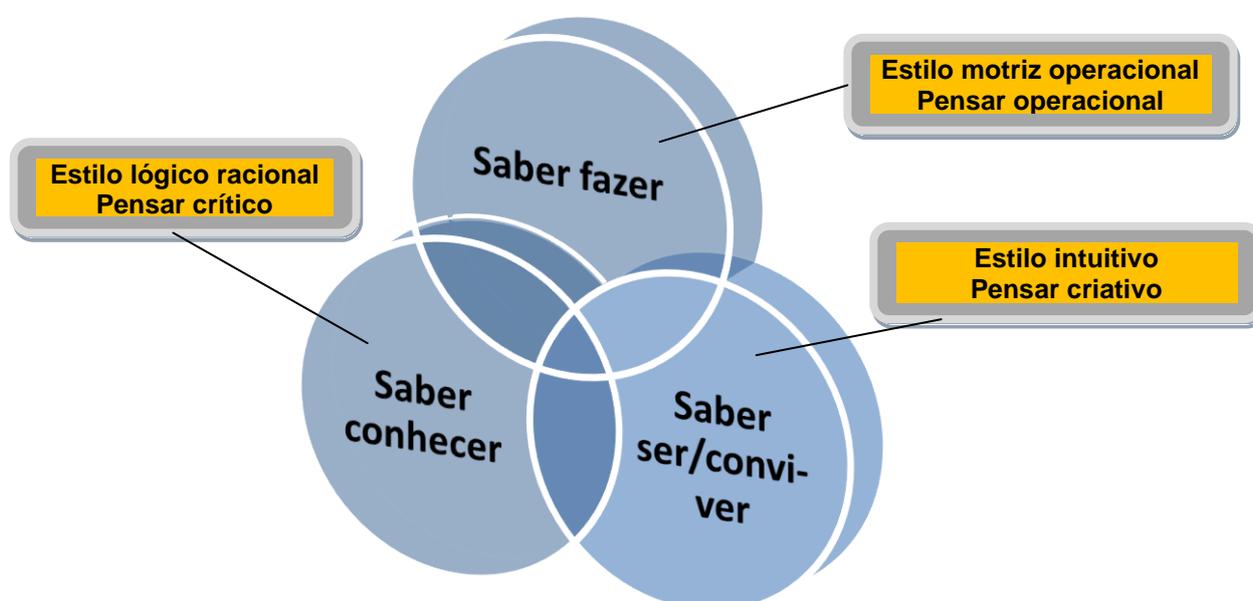
O que marcará a modernidade educativa é a didática do aprender a aprender, ou do saber pensar, englobando, num só todo, a necessidade de apropriação do conhecimento disponível e seu manejo criativo e crítico” (DEMO, 1993).

Entendemos então que este caminho da educação profissional proposto pelo Sebrae é de vital importância no plano de ações do projeto de revitalização de

espaços comerciais, levando as equipes de colaboradores das organizações partícipes a uma melhor performance em suas atividades profissionais, e em consequência gerando um desempenho positivo nos processos das empresas.

Esta maneira de pensar e agir o Sebrae denomina "concepção educacional integrada" e aplica diretamente nas soluções implementadas nos projetos revitalizadores como o que está sendo estudado nessa dissertação e está apresentada na figura 8.

Figura 8: Concepção educacional integrada Sebrae



Fonte: Adaptado de Wickert (2006)

A solução educacional Sebrae que é aplicada nos projetos de revitalização de aglomerados comerciais em seu processo de avaliação realiza-se em quatro momentos distintos: avaliação diagnóstica, antes da aplicação da solução; durante o desenvolvimento da solução educacional; após a conclusão da solução educacional e durante a execução da solução educacional.

Contextualizando essas soluções em um projeto revitalizador de comércio de rua, encontramos instrutorias em todas as áreas nevrálgicas apontadas pelos diagnósticos. São as principais ações: aplicação de oficinas gerenciais, cursos, palestras, reuniões, workshops e missões de instrutoria. Estas foram aplicadas no

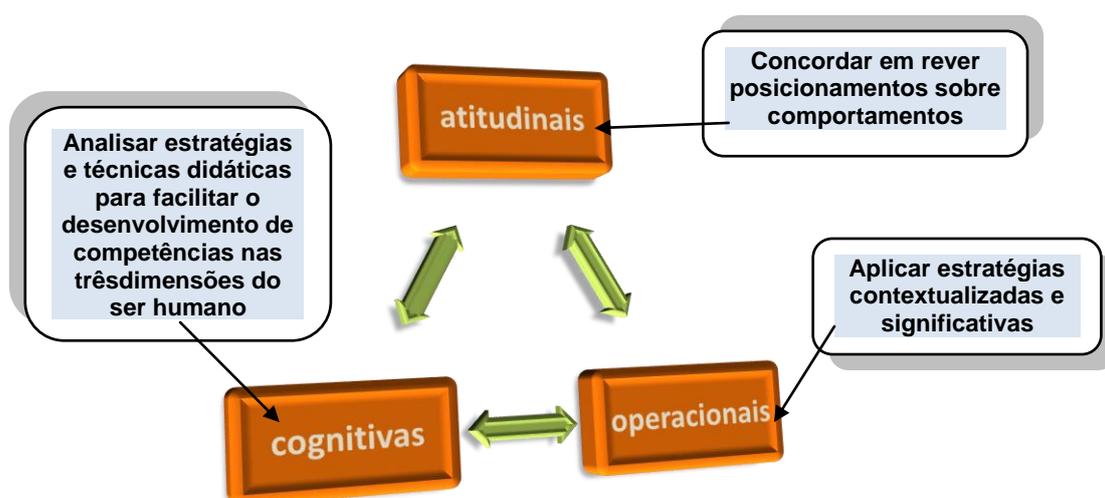
estudo em foco e seus resultados estão em capítulo relativo ao resultado a seguir no trabalho.

Após um período de conclusão das atividades de instrutorias realizadas é feita uma avaliação de forma quantitativa e qualitativa para verificar os impactos causados para o empreendedor e sua empresa, ou seja, verificar se as competências desenvolvidas e potencializadas estão sendo verdadeiramente aplicadas. Procedimentos e instrumentos são utilizados para obter estas informações, entre eles a observação, a auto-avaliação e instrumentos contextualizados.

2.9.2 Competências a serem desenvolvidas na instrutoria

As atividades de instrutoria visam o desenvolvimento de competências essenciais ao profissional hodierno, em três diretrizes, são elas: atitudinais, que se referem ao comportamento do trabalhador, cognitivas, que estão relacionadas ao aprendizado do ser humano e operacionais, que dão significância e contextualização as tarefas realizadas. Na figura 9, observa-se estas competências a serem desenvolvidas na instrutoria:

Figura 9: Competências a serem desenvolvidas na instrutoria



Fonte: Adaptado de Wickert (2006)

Sendo assim, a instrutoria nesse cenário de mudanças proposto pelos projetos revitalizadores, tem papel preponderante na capacitação dos recursos humanos que compõem as lojas domix de comércio. Por outro lado, o educador profissional responsável pelas ações, para cumprir com êxito a tarefa a qual se compromete, diante das soluções, terá que apropriar com plenitude os conhecimentos das modernas práticas de gestão e agir com competências próprias, bem desenvolvidas e de acordo com a sua profissão, para dar contexto e vida prática a estes saberes.

3 METODOLOGIA

3.1 Estudo de caso como método de pesquisa

A presente dissertação tem o estudo de caso como método de pesquisa utilizado. Segundo Gil (2009), o estudo de caso vem sendo empregado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como:

- a) Explorar situações da vida real, cujos os limites não estão claramente definidos;
- b) Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e
- c) Explicar as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Nesta perspectiva é que se classifica esse estudo na configuração da análise do projeto Marau, pois ele atende aos 3 pressupostos elencados por Gil (2009), ressaltando que o estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias quanto descritivas e explicativas.

Entende-se, então, que o estudo de caso não pode ser considerado um recurso metodológico que realiza a análise do objeto da pesquisa em toda sua unicidade, mas é uma tentativa de abranger as características mais importantes do tema que se está pesquisando. (CARVALHO, 2010, p. 199).

E prossegue Carvalho (2010) asseverando que o estudo de caso é um meio para coletar dados, preservando o caráter unitário do “objeto” a ser estudado.

Conforme Yin (2010), o estudo de caso é o método preferido quando:

- a) As questões “como” ou “por que” são propostas;
- b) O investigador tem pouco controle sobre os eventos;
- c) O enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real.

Considerando que o problema de estudo proposto na introdução deste trabalho, sobre **quais fatores relevantes contribuem para o sucesso da implementação de um projeto de Revitalização de Espaços Comerciais**, deduz-se estar implícita na presente frase a proposição das questões “como” e o “por que” como objetos de investigação da pesquisa.

Na presente dissertação, que tem como objetivo trazer conhecimento através da investigação de um fenômeno social que atingiu êxito em seus objetivos traçados, encontramos no estudo de caso o caminho ideal a ser utilizado para a metodologia da pesquisa.

Visa-se, dessa forma, analisar “como” o projeto de revitalização desenvolvido no aglomerado comercial logrou sucesso através de uma investigação por múltiplas evidências e, da mesma forma, refletir “por que” de o projeto atingir o êxito, ou seja, por quais motivos se chegou a este resultado apresentado, comparando os resultados apurados em um primeiro estágio do projeto com os resultados colhidos ao final do projeto revitalizador.

“O uso do estudo de caso com a finalidade de pesquisa permanece um dos empreendimentos mais desafiadores das ciências sociais.” (YIN, 2010, p.23).

Em seu estudo, Yin (2010) faz referência mais específica aos estudos de caso, dizendo que eles são comumente usados como método nas ciências sociais em cursos de administração e marketing. Essa contribuição também leva ao encontro do emprego da metodologia na presente dissertação.

Dando continuidade na linha teórica, são observadas variações dentro dos estudos de caso como método de pesquisa, embora ressalte Yin em toda sua obra

citada que o método é sempre abrangente. Veja-se as duas definições técnicas propostas por Yin (2010):

- a) O estudo de caso é uma investigação empírica para uso como método, objetivando pesquisar um fenômeno da vida real em profundidade, considerando que esse entendimento englobe importantes condições contextuais, por serem pertinentes ao estudo do fenômeno e preocupando-se com poucas variáveis, limitando a análise desta forma;
- b) Em segundo lugar, a investigação enfrenta situação tecnicamente diferenciada, considerando que fenômeno e contexto não são sempre distinguíveis nas situações da vida real. Nesse caso existirão muito mais variáveis de interesse e como resultado a pesquisa conta com múltiplas fontes de evidência para convergir em uma triangulação, assim como se beneficia de proposições teóricas para orientação, coleta e análise de dados.

Por essa perspectiva, se trabalha a investigação por múltiplas evidências em convergência para análise de dados no sentido de alinhar o campo conceitual com o campo prático apresentado.

Alguma pesquisa de estudo de caso vai além de um tipo de pesquisa qualitativa, usando uma mistura de evidência quantitativa e qualitativa. Além disso, os estudos de caso não precisam sempre incluir a evidência observacional direta e detalhada marcada pelas outras formas de “pesquisa qualitativa” (YIN, 2010, p.41).

Ao utilizar-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa encontra-se variações dentro do método. A pesquisa pode incluir tanto estudo de caso único quanto estudo de caso múltiplo (YIN 2010). Sendo assim, o estudo de caso único preenche as necessidades de pesquisa da dissertação em foco.

3.2 Estudo de caso único

A presente dissertação utiliza o estudo de caso único para alcançar os objetivos propostos. Justifica-se na dimensão de Yin (2010) para o estudo de caso único.

O caso único, preenchendo todas as condições para o teste da teoria, pode confirmar, desafiar ou ampliar a teoria. Ele pode ser usado, então, para determinar se as proposições da teoria são corretas ou se algum conjunto alternativo de explicações pode ser mais relevante (YIN, 2010, p.71).

“O caso único pode representar uma contribuição significativa para a formação do conhecimento da teoria. Este estudo pode até mesmo ajudar a reenfocar as futuras investigações em todo um campo” (YIN, 2010, p.71).

Assevera ainda Yin (2010), que há uma segunda justificativa para o caso único, é quando ele representa um caso extremo ou peculiar.

Os casos únicos são um projeto comum para a realização de estudos de caso, e duas variantes foram descritas: as que usam projetos holísticos e as que usam unidades integradas de análise (YIN, 2010, p.76).

Nesse sentido, o caso em estudo coloca em análise uma circunstância exclusiva diante das demais realizadas no território brasileiro, o destaque da evolução do projeto da cidade de Marau/RS, objetivando investigar e demonstrar os fatores que acolocaram na condição de projeto exitoso, quando observado que a esmagadora maioria dos outros projetos revitalizadores no Brasil não atingiram em plenitude seus objetivos traçados como o do município em estudo.

3.3 Estratégia de coleta de dados

Para que o estudo seja o mais fidedigno possível, várias estratégias de coletas de dados foram utilizadas, conforme base descrita pelo autor referencial na metodologia de estudo de casos.

Segundo Yin (2010, p.128), [...]“exceto pelos estudos das sociedades anteriores à escrita, a informação documental é, provavelmente, relevante para todos os tópicos de estudo de caso.” Abaixo cita-se a lista de documentos que servem como informação documental:

- Correspondência eletrônica, diários, calendários e anotações;
- Agendas, minutas de reuniões, outros relatórios escritos dos eventos;
- Documentos administrativos – relatórios de progresso e registros internos;
- Estudos formais ou avaliações do mesmo “local” que se está estudando;
- Recortes de notícias e outros artigos que aparecem na mídia de massa ou nos jornais comunitários.

Informações divulgadas em documentos na internet em sites confiáveis de órgãos públicos e empresas com seriedade reconhecida, devidamente relacionadas nas referências, foram utilizadas na coleta de dados no estudo em foco, assim como relatórios de progresso e registros internos das implementações das ações no território do presente caso.

Também coletou-se informações de documentos que foram listados nos anexos e preenchidos por consultores, técnicos e empresários participantes do projeto Marau, assim como realização de pesquisa em documentos públicos.

“Devido ao seu valor global, os documentos desempenham um papel explícito em qualquer coleta de dados e na realização dos estudos de caso. As buscas sistemáticas de documentos relevantes são importantes em qualquer plano de coleta de dados” (YIN, 2010, p.130).

Alguns cuidados na revisão de documentos foram tomados com base nas instruções de Yin (2010):

Na realidade, ao revisar qualquer documento é importante entender que ele foi redigido com alguma finalidade específica e para algum público específico

que não os do estudo de caso sendo realizado. Nesse sentido, o investigador do estudo de caso é um observador vicário e a evidência documental reflete uma comunicação entre outros grupos tentando atingir alguns objetivos (YIN, 2010, p.131).

“Quando a evidência de arquivo for considerada relevante, o investigador deve ter o cuidado de confirmar as condições sob as quais ela foi produzida, assim como sua exatidão” (YIN, 2010, p.132).

3.3.1 Princípio do uso das múltiplas evidências

“O uso de múltiplas fontes de evidências nos estudos de caso permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais” (YIN, 2010, p.143).

Na atual dissertação, utilizou-se na prática, as informações advindas das diversas fontes de dados: relatórios oriundos de diagnósticos de consultorias, dados coletados em visitas às lojas do aglomerado e transcritos nos documentos anexados ao final do trabalho e análise de informações constantes em publicações oficiais da prefeitura do município de Marau.

Assim qualquer achado ou conclusão de estudo de caso é, provavelmente, mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes de informações seguindo um modo corroborativo (YIN, 2010, p.143).

Com a triangulação dos dados, atesta Yin (2010), os problemas potenciais de validade do constructo também podem ser abordados, porque as múltiplas fontes de evidências, oportunizam várias avaliações do mesmo problema.

Sem provocar surpresa, uma análise dos métodos de estudo de caso, descobriu que os estudos de caso que usavam múltiplas fontes de evidências tinham classificação superior, em termos de qualidade geral, aos que contavam apenas com fontes únicas de informação (YIN, 2010, p.144).

3.3.2 Uso de tabelas como evidências

O andamento do projeto revitalizador que é objeto do presente estudo teve acompanhamento de várias fases apresentado em diversas tabelas demonstrativas e comparativas, originando uma base de dados que foi utilizada como fonte de evidências quantitativas. As tabelas utilizadas no presente trabalho encontram-se na "Lista de Tabelas" nos elementos pré-textuais, e servem de base para análise dos resultados apresentados.

O banco de dados pode consistir em materiais tabulados, coletados do local sendo estudados ou criados pela equipe de pesquisa (YIN, 2010, p.148).

Os materiais podem incluir dados de levantamentos e outros dados quantitativos. Por exemplo, um levantamento pode ter sido conduzido em um ou mais locais de estudo de caso, como parte de um estudo de caso integrado. Nessas situações, a tabela pode ser estocada nos arquivos computadorizados (YIN, 2010, p.144).

Em resumo, qualquer material tabulado, baseado em levantamentos, contagens observacionais ou dados de arquivo, pode ser tratado de maneira similar àquela em que é manuseado ao serem usados outros métodos de pesquisa (YIN, 2010, p.148).

3.4 Pesquisa-ação

O estudo do caso em foco dessa dissertação, pela natureza proposta, utiliza métodos diferenciados de coleta de dados, entre eles, em particular, a metodologia da pesquisa-ação, que supõe uma participação interventiva no contexto social pesquisado. Portanto, nesse caso, o pesquisador foi ator participante no processo que está sendo estudado nessa dissertação.

3.4.1 Definições e objetivos da metodologia da pesquisa-ação

Entre as diversas definições possíveis da metodologia da pesquisa-ação, Thiollent (2011) propõe o seguinte:

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 2011, pag.28).

Nesse sentido, pesquisa-ação e pesquisa participante não deveriam ser confundidas, embora autores tenham chamado pesquisa participante concepções de pesquisa-ação que não se limitam à aceitação dos pesquisadores no meio pesquisado, como no caso de simples “observação participante” (THIOLLENT, 2011, pag.22).

Vale salientar que no estudo em foco o autor esteve envolvido de modo efetivo em algumas etapas importantes que constituem o caso Marau. Em face disso, fica devidamente definida a aplicação da pesquisa-ação como proposição de metodologia.

Dando continuidade ao embasamento teórico, segundo Thiollent (2011), resumindo alguns de seus principais aspectos, consideramos que a pesquisa-ação é uma estratégia metodológica da pesquisa social na qual:

- a) Há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e pessoas implicadas na situação investigada;
- b) Desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- c) O objeto de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação;

- d) O objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;
- e) Há durante o processo um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- f) A pesquisa não se limita a uma forma de ação: pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores, como também o conhecimento, ou o “nível de consciência” das pessoas e grupos considerados.

Num primeiro caso, a pesquisa-ação é organizada para realizar os objetivos práticos de um ator social homogêneo que dispõe de suficiente autonomia para encomendar e controlar a pesquisa. Nesse sentido prossegue Thiollent (2011) propondo que a ênfase da pesquisa pode ser dada a um dos três aspectos a saber: resolução de problemas, tomada de consciência ou produção de conhecimento.

Contextualizando as proposições do campo teórico com as ações efetivadas no projeto revitalizador em estudo, encontra-se como resolução de problemas a melhoria do aglomerado comercial através de ações organizadas e embasadas em fundamentos teóricos e ações de instrutoria e consultoria visando a capacitação e a tomada de consciência dos atores envolvidos no projeto.

A participação do autor no caso Marau e a elaboração do presente estudo, busca, também, aumentar o conhecimento dos envolvidos no projeto na expectativa de alinhar o campo teórico com o campo prático, e conseqüentemente, a melhoria de performance profissional.

Por essa perspectiva, Thiollent (2011, p.27) complementa sua definição propondo que [...]“esses objetivos práticos não devem nos fazer esquecer que a pesquisa-ação como qualquer estratégia de pesquisa, possui também objetivos de conhecimento que, a nosso ver, fazem parte da expectativa científica que é própria às ciências sociais.”

Os participantes não são reduzidos a cobaias e desempenham um papel ativo. Além disso, trata-se de uma forma de experimentação na qual os indivíduos ou grupos mudam alguns aspectos da situação pelas ações que decidiram aplicar. Da observação e da avaliação dessas ações, e também pela evidência dos obstáculos encontrados no caminho, há um ganho de

informação a ser captado e restituído com elemento de conhecimento (THIOLLENT, 2011, p.27).

De acordo com essas definições, apreciamos que a pesquisa-ação não é constituída apenas pela ação ou pela participação. Com ela é necessário produzir conhecimentos, adquirir experiência, contribuir para a discussão ou fazer avançar o debate acerca das questões abordadas (THIOLLENT, 2011).

3.4.2 Papel da metodologia da pesquisa-ação

Trata-se de método ou estratégia de pesquisa agregando vários métodos ou técnicas de pesquisa social, com as quais se estabelece uma estrutura coletiva, participativa e ativa ao nível da captação de informação (THIOLLENT, 2011, p.32).

É nesse sentido que utilizada como estratégia de pesquisa, a pesquisa-ação pode ser vista como modo de idealizar e de organizar uma perquirição social de finalidade prática e que esta averiguaçãoesteja de acordo com as exigências próprias da ação e da participação dos atores da situação observada, propõe Thiollent (2011).

A preocupação metodológica dos pesquisadores permite apontar riscos e criar condições satisfatórias para uma combinação de técnicas apropriadas aos objetivos da pesquisa (THIOLLENT, 2011, p.33).

Por esta perspectiva, o caso do centro comercial de Marau utilizou a pesquisa-ação com estratégia de pesquisa, pois o projeto proporcionou condições satisfatórias para que se atinja os objetivos do estudo. Isso posto, a investigação tem a finalidade de explicar uma situação prática e colocá-la a luz dos conhecimentos teóricos que fundamentam as ações executadas no projeto.

3.4.3 Formas de raciocínio e argumentação

Segundo o autor Thiollent (2011, p.35) [...] “processar a informação e o conhecimento obtidos em situações interativas não constitui, em si mesmo, uma infração contra a ciência social.”

Entre os objetivos de conhecimento potencialmente alcançáveis em pesquisa-ação tem-se, conforme defendidos por Thiollent (2011):

- a) A coleta de informação original acerca de situações ou de atores em movimento.
- b) A produção de guias ou de regras práticas para resolver os problemas e planejar as correspondentes ações.
- c) Os ensinamentos positivos ou negativos quanto à conduta da ação e suas condições de êxito.
- d) Possíveis generalizações estabelecidas a partir de várias pesquisas semelhantes e com o aprimoramento da experiência dos pesquisadores.

No projeto revitalizador do caso Marau, os diagnósticos realizados produziram informações que foram base para produção de muitas ações, as quais foram devidamente planejadas para serem levadas a prática por meio de providências concretas.

Considerando que a participação do autor no projeto proporcionou a coleta de informações originais a cerca de situações pertinentes ao caso em estudo e também oportunizou o aprimoramento da experiência do pesquisador. Fatos estes que vão ao encontro dos objetivos da pesquisa-ação e ao estudo dessa dissertação.

3.4.4 O alcance das transformações

A perspectiva adotada não se limita a observar ou medir os aspectos aparentes de uma circunstância. Há um considerável interesse dos pesquisadores no que diz respeito à ação dos atores da situação. Com a participação dos mesmos, os pesquisadores elucidam as condições da ação. De modo geral, o agir remete a uma transformação de conteúdo social, valorativamente orientada no contexto da sociedade (THIOLLENT, 2011).

De fato encontram-se dissertações de mestrado, teses de doutorado, publicações de alto nível, em várias áreas do conhecimento científico e tecnológico, que adotam princípios da pesquisa-ação, às vezes de modo parcial (THIOLLENT, 2011, p.121).

Em face disso, o presente estudo de caso do projeto de revitalização do espaço comercial de céu aberto da cidade de Marau/RS adota os princípios da pesquisa-ação como estratégia metodológica para atingir seus objetivos propostos.

No entanto é possível vincular a pesquisa de teses a projetos mais amplos, com parceria de atores entre os quais é possível estabelecer um entendimento sobre as delimitações e as modalidades de trabalho científico associado à ação, dentro de um quadro ético definido (THIOLLENT, 2011, p.121).

Vale salientar, assim considera Thiollent (2011), que problemáticas de desenvolvimento local, empreendedorismo social, preservação ambiental, ações comunitárias, educação em contextos abertos facilitam também o uso de métodos e procedimentos que se aproximam da pesquisa-ação e da metodologia participativa.

A proposta de revitalização do espaço comercial a céu aberto de Marau envolve muitos dos aspectos relacionados acima, entre eles, o desenvolvimento local dos lojistas e suas equipes de colaboradores, o fomento do empreendedorismo social por parte dos envolvidos e também o cuidado com a parte ambiental nos centro de compras em contextos abertos.

3.5 Estratégia de análise de dados

A análise de evidências é um estágio fundamental na metodologia de estudos de caso. Vejamos a seguir:

Os dados quantitativos podem ter sido relevantes para seu estudo de caso por duas razões, no mínimo. Primeiramente, eles podem cobrir o comportamento ou os eventos que seu estudo está tentando explicar – tipicamente, os “resultados” em estudo de caso avaliado. Em segundo lugar os dados podem estar relacionados a uma unidade de análise integrada no estudo mais amplo (YIN, 2010, p.148).

Em qualquer situação, os dados qualitativos podem ser críticos para explicação ou, por outro lado, para o teste das proposições-chave do seu estudo de caso (YIN, 2010, p.148).

No presente estudo de caso os dados foram analisados com base nas relevantes evidências levantadas e serviram para explicação dos resultados apresentados. Esta explicação está detalhada no capítulo pertinente ao "Resultado", e descrevem os dados qualitativos do caso em foco.

Na sequência do capítulo "Resultado" são apresentadas tabelas e gráficos trazendo dados quantitativos para análise comparativa de antes e depois da implementação do projeto, os quais geraram dados secundários e também são apresentados no estudo.

3.5.1 Construção da explicação

Para a construção da explicação buscou-se o caminho de como as ações implementadas no projeto impactaram no resultado esperado conforme o plano inicial, fechando desta forma o elo causal entre o “como” e o “por que”.

Acompanhado o processo de construção “explicar” um fenômeno é estipular um conjunto presumido de elos causais sobre ele, ou “como” ou “por que” algo

aconteceu. Os elos causais podem ser complexos e difíceis de medir de uma maneira precisa (YIN, 2010).

Como essas narrativas não podem ser precisas, os melhores estudos de caso são aqueles cujas explicações refletem algumas proposições teoricamente significativas. (YIN, 2010, p.170).

4 RESULTADO

4.1 O Caso do shopping a céu aberto de Marau RS

A cidade de Marau/RS foi protagonista de um projeto revitalizador de espaços comerciais a céu aberto entre os anos de 2010 e 2012 proposto e executado pelo Sebrae/RS com parceiros locais elencados nesse estudo em item 4.3 a seguir. Os resultados alcançados foram pontuados como acima da média quando comparados com outros projetos iguais implementados em municípios da mesma envergadura no Brasil. Na apresentação dos resultados constantes nos itens a seguir, busca-se apresentar através das análises dos dados os fatores que levaram o município a tal posição.

4.1.1 O município de Marau

O município de Marau está localizado na região noroeste do Rio Grande do Sul e pertence à microrregião de Passo Fundo. Dados do IBGE (2013) apontam para uma população estimada de 39.182 habitantes no ano de 2013. A atividade econômica principal do município é a industrial, e os setores que mais pesam na balança comercial são o metal-mecânico e a alimentação.

O Sebrae Nacional iniciou uma série de projetos de revitalização de espaços comerciais no Brasil no ano de 2007, conforme afirma o Presidente da Instituição, Luis Barreto, no editorial da Revista Conhecer de outubro de 2012 (BARRETO, 2012). Já no ano de 2010, o Sebrae/RS inicia em cinco regiões do estado o mesmo projeto nacional a nível regional com a previsão inicial de ação em 20 municípios gaúchos, previsão esta que passou para 38 municípios em 2012.

O município de Marau foi um dos contemplados com o Projeto de Revitalização de Espaços Comerciais – Mais Varejo, apresentado na figura 10 e executado pelo Sebrae/RS, o qual é fruto do estudo de caso dessa dissertação.

Figura 10: Projeto de revitalização da Avenida Júlio Borella em Marau.



Fonte: Prefeitura de Marau (2013)

Por sua singular característica, a cidade de Marau obteve, em quase sua totalidade, melhoras pontuais nos índices mensurados por meio dos instrumentos aplicados pela equipe gestora do projeto ao final de dois anos, o prazo de execução previsto em cronograma. Avanços significativos foram apontados em vários pontos do município devido à execução muito bem-sucedida das ações propostas no projeto. Este resultado levou o município a integrar um dos melhores casos de revitalização de espaços comerciais do RS e do Brasil.

Para implementação do projeto em Marau foi realizado o mapeamento das empresas conforme o anexo 9 e após ações de diagnóstico previstas foram aplicadas no aglomerado, no início e no final do empreendimento. Outras ações estratégicas na área de gestão foram implantadas nas empresas envolvidas no projeto e constam nos próximos itens do trabalho. Estas ações também contaram com a importante participação de outros atores parceiros citados no item 4.3 do presente estudo e que, juntos, contribuíram para êxito do projeto.

Relata-se no marco teórico do trabalho o embasamento que os autores citados trouxeram para alicerçar as ações que foram planejadas, implantadas e executadas no caso em evidência este estudo.

4.2 Diagnóstico

Nos principais processos de execução do projeto foram aplicadas práticas de gestões estratégica, que visaram os objetivos de fortalecimento do Espaço Comercial em foco, melhorando a atratividade local e a competitividade das empresas. Estas etapas consistiram em análises externas e internas do universo do aglomerado, realizadas por consultores especializados para mapear, em um primeiro momento, as condições atuais do local e das organizações que nele estão inseridas.

Conforme Capitaneo (2012) o objetivo do método de abordagem é nortear o processo de atendimento e condução dos grupos setoriais de comércio e serviços, focado em aglomerados comerciais (territórios e destino de compra), sendo definido como uma concentração de empresas de comércio e serviços na mesma região geográfica.

Em Marau foi aplicado o diagnóstico do programa Mais Varejo do Sebrae. De acordo com Bello e Fiorentin (2012) este diagnóstico tem como meta avaliar os aspectos internos e externos das lojas que fazem parte de um determinado aglomerado comercial, bem como, a infra-estrutura deste aglomerado, a fim de diagnosticar os seus pontos fortes, pontos a melhorar, oportunidades e ameaças.

Nessa etapa inicial foram feitas as seguintes ações:

- a) A realização da pesquisa de marketing cliente oculto em uma amostragem de 35 empresas do aglomerado, escolhidas a critério do consultor especialista entre as mapeadas nos mix de empresas do aglomerado conforme o instrumento de mapeamento no anexo 9. Nas empresas selecionadas foram realizadas análises internas e externas. Os dados

colhidos pela pesquisa através dos instrumentos listados nos anexo 1, anexo 6, anexo 8 e anexos de 11 a 15, estão apresentados nas tabelas 2 e 3 a seguir nesse capítulo nos itens 4.5 e 4.6.

- b) Através destes dados foram levantados pontos fortes e fracos das empresas avaliadas e também o mapeamento de pontos importantes do aglomerado;
- c) Foi efetuada a seleção, o registro fotográfico e a filmagem interna e externa das organizações que compõem o espaço comercial e foram selecionadas na amostragem;
- d) Consumidores que transitavam na área delimitada do espaço comercial foram entrevistados com questionário específico conforme anexo 16 e gravação de vídeos, visando coleta de opiniões e índices de satisfação relativos à percepção de experiências no ambiente em foco, o que serviu como fonte de dados para formulação das ações.

Dando continuidade a esta fase de diagnóstico (anexo 7), também foi realizado o registro fotográfico e a filmagem dos principais pontos observados pelo consultor no cliente oculto, detalhados nas tabelas 2 e 3 que estão apresentadas no próximo item deste trabalho quando trata-se da análise dos resultados, bem como, dos principais acessos à cidade e ao aglomerado comercial, os quais influenciam no comportamento de compra. Na sequência dos trabalhos foram filmados alguns pontos de referência históricos e culturais, assim como alguns monumentos da cidade.

O diagnóstico inicial indicou a necessidade de pensar em várias soluções para melhorar os pontos fracos assinalados e lidar de forma a arrefecer as ameaças, assim como robustecer as fortalezas e aproveitar as diversas oportunidades apontadas e demonstradas no presente estudo logo a seguir no item relativo a análise dos resultados.

Considera-se a experiência do Sebrae na atuação em gestão de projetos revitalizadores, que alinhado a estas questões visa proporcionar o efetivo

envolvimento e comprometimento de atores importantes, que juntos tratam, elaboram ações estratégicas, implementam e executam através de planos de ação no decorrer do projeto, conforme modelo apresentado no anexo 10.

4.3 Atores envolvidos

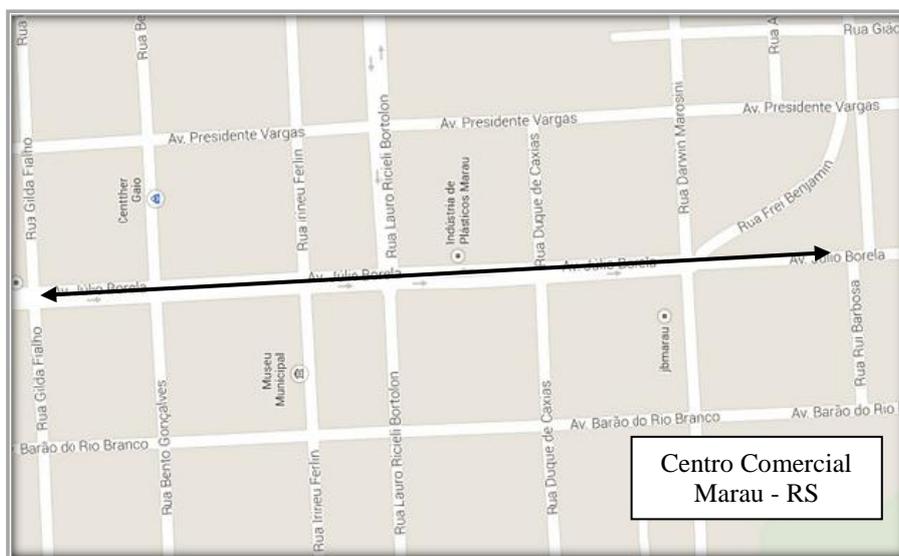
O público-alvo deste projeto revitalizador foram as empresas de comércio e serviços de frente para a rua e dentro de galerias localizadas no espaço delimitado conforme dados coletados pelos consultores responsáveis através da aplicação dos instrumentos de coleta de dados apresentados nos anexos 1, 2 e 3. Já os empreendimentos verticais, que em sua maioria são de serviços, foram considerados na estratégia do projeto, porém não constituíram o foco do trabalho. Eles foram levados em consideração, pois fazem parte do ambiente e são importantes na composição do mix de empresas, já que, auxiliam na atração de pessoas ao território.

Entende-se como empreendimentos verticais: profissionais liberais, agências de turismo, corretores de imóveis, entre outros. Além destes, encontra-se também grandes redes, clubes e bancos que fazem parte do bloco comercial que formam o aglomerado.

A utilização desta abordagem visou incrementar os resultados das empresas presentes no aglomerado trabalhado. A partir da aplicação do método proposto, formou-se um grupo de empresários coeso e com liderança articulada, gerando ações de mercado conjuntas e melhorando a gestão das empresas participantes do projeto.

A delimitação do aglomerado comercial a céu aberto no projeto da cidade de Marau contemplou a Avenida Júlio Borela, nos limites entre a Rua Rui Barbosa e a Rua Gilda Fialho. Considera-se todas as lojas participantes do projeto, estabelecidas nestes limites, nos dois lados da avenida. A figura 11 apresenta o mapa do espaço comercial com seus limites.

Figura 11: Mapa do espaço comercial da cidade de Marau – Av. Júlio Borela



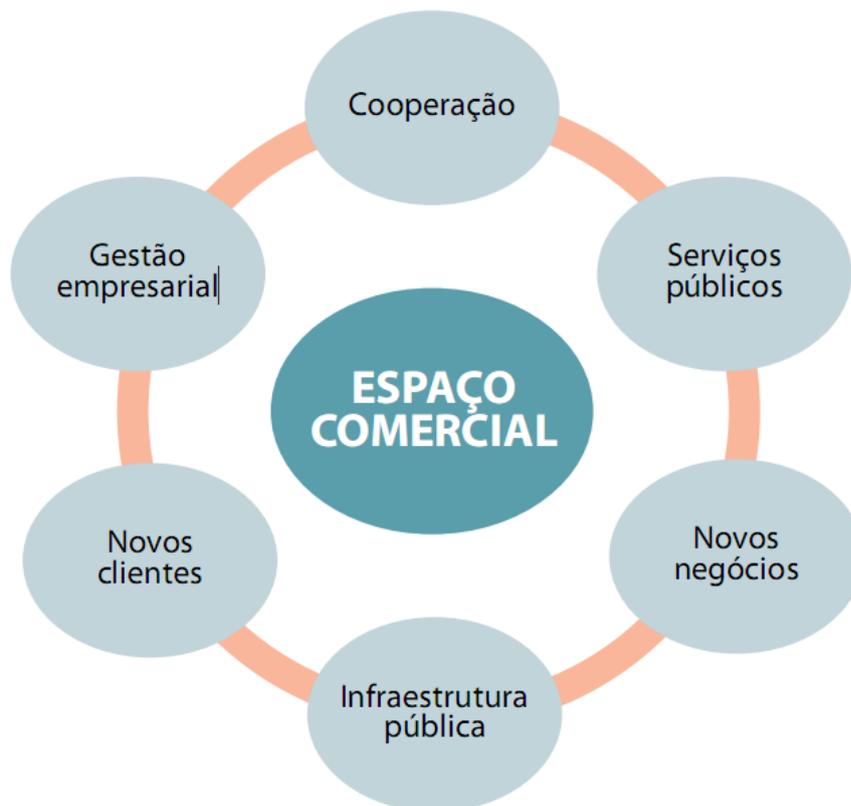
Fonte: Elaboração própria

Foram considerados com base, de acordo com Sebrae (2012a) os seguintes dados para formação do aglomerado:

- a) A densidade e quantidade de MPEs do aglomerado, sendo considerado o ideal de no mínimo 100 e no máximo 300 e que estejam próximas umas das outras;
- b) O fluxo de pessoas que circulam pelo território, sejam elas moradores, compradores ou trabalhadores da região;
- c) A quantidade de empresários e entidades empresariais que estavam interessados no apoio e a realização do projeto.

Desta forma, as empresas envolvidas se beneficiaram das ações realizadas no decorrer do projeto, melhorando sua compreensão de mercado, analisando melhor as tendências mercadológicas. Através da participação ativa nos processos revitalizadores implantados, estas organizações também produziram ações futuras de desenvolvimento para o espaço comercial em foco. A figura 12 ilustra o espaço comercial e sua perspectiva em rede colaborativa.

Figura 12: Espaço comercial – perspectiva em rede colaborativa.



Fonte: Bello e Fiorentin (2012)

Conforme a metodologia aplicada no projeto, os atores responderam a questionamentos propostos por consultores e técnicos especialistas através de instrumentos de coleta de informações apresentados no anexo 2, que versa sobre o interesse do participante no desenvolvimento do aglomerado; sua sensibilidade com relação aos impactos das mudanças no decorrer das ações; sua capacidade de desenvolvê-las individualmente e em conjunto e se também auxiliariam no desenvolvimento local proposto pelas ações do projeto.

Estes mesmos parceiros, durante as fases de execução do projeto passaram por atividades planejadas de auto avaliação quanto as participações nas ações propostas através de instrumento constante no anexo 4, como também avaliaram o andamento das soluções aplicadas no decorrer do projeto ao responderem a questionários específicos, conforme apresentado no anexo 5.

Outras relevantes questões foram respondidas a respeito da capacidade financeira do ator de cumprir com sua parte no projeto, e qual a disposição que o empresário teria de agregar mais empresas ao empreendimento. Também foram interrogados os participantes quanto a seu conhecimento técnico para auxílio no trabalho a ser executado, assim como sua representatividade política no setor.

Ao responderem estas perguntas, surgiram as empresas interessadas e os principais parceiros do projeto, responsáveis estes por significativas mudanças propostas. São eles: Prefeitura Municipal de Marau, Câmara de Vereadores, ACIM – Associação Comercial, Industrial, Serviços e Agropecuária de Marau e Associação dos Engenheiros e Arquitetos de Marau.

Observa-se na lista de parceiros do projeto de revitalização de Marau a importância capital da força de cada um na visão sistêmica dos processos de execução do empreendimento. Esta sinergia proporcionada pela aliança de propósitos conjuntos, configura o alinhamento do campo prático com a conjectura teórica exposta em nosso referencial, que propôs a formação de uma rede colaborativa com foco estratégico conforme apresentado no quadro 3, item 2.4, deste trabalho, que apresenta o foco estratégico dos projetos de revitalização de espaços comerciais.

4.4 Ações estratégicas implementadas no projeto Marau

O método abordado pelo Sebrae propôs buscar a criação de benefícios para todos os envolvidos em projetos desta natureza, mesmo que em níveis diferentes com relação à intensidade de ações entre eles.

As ações visaram aos trabalhadores melhorar sua qualificação profissional, e a criação de novos postos de trabalho; ao Governo, a melhoria da infraestrutura local e o aumento da arrecadação de impostos; às empresas, a integração, o fomento de cultura associativa e a melhoria da gestão em todos os níveis, causando um conseqüente aumento da lucratividade e da competitividade; e à comunidade, o projeto propôs inúmeros ganhos em urbanização, níveis de emprego e renda e

quanto ao Sebrae, a sedimentação de seu método de condução de projetos desta envergadura e o cumprimento de sua função de fomentador do desenvolvimento das MPEs.

O projeto de revitalização do espaço comercial de Marau iniciou de forma estruturada em novembro de 2010 com a realização do primeiro diagnóstico no local. Após esta ação, os resultados colhidos foram apresentados aos interessados através de um *workshop* de sensibilização para formação dos grupos de participantes e apoiadores.

Sendo assim, no ano de 2010 foram realizadas duas ações no aglomerado de Marau visando o início da execução do projeto:

- Diagnóstico do Programa Mais Varejo - DEC1
- Workshop de sensibilização

Dando continuidade ao projeto, atividades de qualificação profissional foram realizadas no aglomerado comercial de Marau no ano de 2011 por instrutores e consultores especialistas do Sebrae. Estavam presentes nas iniciativas abaixo listadas, os empresários que fazem parte do projeto e seus colaboradores.

- Curso Como Vender Mais e Melhor
- Curso Técnicas de Vendas
- Curso de Controles Financeiros para o Comércio Varejista
- Curso de Formação do Preço de Venda
- Curso de Gestão de Estoques
- Palestra Redes Associativas
- Diagnóstico Operacional de Loja - DOL 1
- Apresentação Resultados do DOL 1
- Oficina Vencendo a Inadimplência
- Oficina Diferenciação
- Palestra Tendências e Realidades do Varejo

Estas atividades foram implementadas com dados colhidos pelo diagnóstico do espaço comercial realizado no ano de 2010 e fruto de análise dos dados

recolhidos pelos instrumentos de coleta aplicados na rua comercial, os quais estão elencados e anexados no presente estudo.

Neste mesmo período, envolvendo somente as lideranças de gestão das organizações envolvidas, foram realizadas Missões Empresariais e Visitas Técnicas buscando incrementar o conhecimento dos participantes, sendo elas:

- Visita Técnica em São Paulo/SP;
- 42ª Convenção Anual Logista– Gramado/RS;
- 2º Encontro de lideranças dos projetos de Revitalização de Espaços Comerciais – Florianópolis/SC;
- Porto Alegre - 2º Fórum Estadual do Varejo – Porto Alegre/RS.

Prossegue-se a execução de ações no projeto de Marau em 2012, objetivando dar continuidade na capacitação profissional dos empresários e suas equipes de trabalho, fazendo-se avaliação das atividades realizadas para verificar se os resultados obtidos estão de acordo com as previsões estratégicas esperadas para o período. Segue-se a lista das ações:

- Oficina Posicionamento Estratégico
- Oficina Planejamento Estratégico
- Palestra Empretec
- Diagnóstico Operacional de Loja - DOL 2
- Oficina Devolutiva DOL 2
- Curso de Gestão Visual de Lojas
- Curso de Gestão da Inovação
- Curso de Atendimento ao Cliente
- Empretec– 18 horas individuais
- Aplicação DOL - Em 56 empresas – 224 horas
- Aplicação MPE – 48 Auto diagnósticos 2012
- Diagnóstico de Espaços Comerciais - DEC2

Outra parte do projeto foi realizada em etapas pelo poder público, a Prefeitura de Marau, que efetivou a reestruturação das sete quadras que compõem a delimitação do projeto conforme mapa apresentado na figura 11, p. 87. Nesta

iniciativa da prefeitura foram retirados os postes de iluminação do canteiro central, toda a fiação elétrica passou a ser subterrânea, juntamente com colocação da parte de telefonia e canalização da água e esgoto, também um novo passeio público foi construído. Observa-se nesta fase o envolvimento do parceiro Prefeitura de Marau como relevante para o sucesso do projeto.

A tabela 1 demonstra, de forma didática, um resumo contendo a quantidade de ações realizadas e o tempo total das mesmas feitas nas empresas participantes do projeto.

Tabela 2: Ações realizadas no aglomerado de Marau entre 2010 e 2012

AÇÃO	QUANTIDADE	TEMPO(HORAS)
CURSOS	09	220
PALESTRAS E OFICINAS	09	30
REUNIÕES	10	20
WORKSHOPS	02	4
MISSÕES	09	336
DIAGNÓSTICOS DOL	56	224
AUTODIAGNÓSTICOS MPE	48	48
DIAGNÓSTICOS COLETIVOS	02	64
AÇÕES EM CONJUNTO	02	-
CONSULTORIAS TECNOLÓGICAS	02	83
CONSULTORIAS GERENCIAIS	22	792

Fonte: Elaboração com base nos dados DEC Marau

Os dados resultantes das implementações das ações previstas no projeto, com relação aos planos de gestão e ações do poder público com seus respectivos efeitos, estão apresentados no item a seguir deste trabalho.

4.5 Resultados da análise externa

O período de realização do projeto previsto e executado foi de novembro de 2010 até novembro de 2012, data que foi realizado o diagnóstico final do aglomerado e colhidos os dados (DEC 2). Estes dados foram levantados com os mesmos critérios através de idêntica ferramenta de diagnóstico realizada nos anos de 2010 e de 2012, servindo de comparação direta, o resultado de um ano com o

outro, em um período exato de dois anos. Os itens pesquisados nos dois anos foram exatamente os mesmos e serão apresentados juntamente com a análise comparativa nas próximas linhas desse estudo.

Os resultados esperados nas empresas do espaço comercial a partir da aplicação das estratégias deste método de abordagem foram os seguintes:

- Aumento do faturamento das empresas participantes;
- Aumento do número de clientes;
- Aumento do ticket médio de compra dos clientes;
- Melhora na satisfação dos clientes.

Considerando que para atingir os resultados acima listados no caso Marau, houve o comprometimento efetivo de todos os atores envolvidos. Em cada etapa do projeto cada qual cumpriu com sua parte visando o resultado final. Os resultados analisados nos próximos itens do trabalho estão limitados até a data de novembro de 2012, onde foi feito o DEC 2 que marca o término do projeto.

A leitura da tabela 2 que traça um comparativo dos itens direcionadores, foram pontuados respectivamente nos diagnósticos dos anos de 2010 e 2012, a análise nos mostra uma evolução significativa do ambiente externo do aglomerado de Marau. Todos os pontos examinados demonstraram evolução entre um ponto ou dois pontos na escala da tabela.

A pontuação do DEC1 e DEC2 que foram realizados no aglomerado comercial de Marau é de critério do consultor especialista na solução e responsável pela ação de avaliação. A pontuação utilizada no diagnóstico é uma escala de 0 a 10 pontos, e notas acima de 9,00 pontos são consideradas excelentes. Uma escala de pontuação entre 7,00 e 8,99 são consideradas muito boas. Avaliações pontuadas abaixo de 7,00 pontos são notas de atenção e necessitam de melhorias urgentes por parte dos gestores das organizações visitadas.

Tabela 3: Análise externa comparativo 2010 e 2012

AMBIENTE EXTERNO		
DIRECIONADORES	DEC1 2010	DEC2 2012
MIX DE COMÉRCIO	9,00	10,00
PROGRAMAÇÃO VISUAL	8,00	10,00
CALÇADAS	8,00	10,00
TRANSPORTES COLETIVOS	9,00	10,00
VIAS PÚBLICAS LOCAIS	8,00	10,00
COMÉRCIO INFORMAL	8,00	9,00
CARGA E DESCARGA	8,00	10,00
ILUMINAÇÃO	8,00	10,00
ARBORIZAÇÃO E PAISAGISMO	8,00	10,00
VIAS PÚBLICAS DE ACESSO	9,00	10,00
FLUXO DE VEÍCULOS	8,00	10,00
SANITÁRIOS PÚBLICOS	9,00	10,00
LIMPEZA	8,00	10,00
SEGURANÇA	8,00	10,00
ESTACIONAMENTOS INDIVIDUAIS	7,00	8,00
SINALIZAÇÃO	9,00	10,00

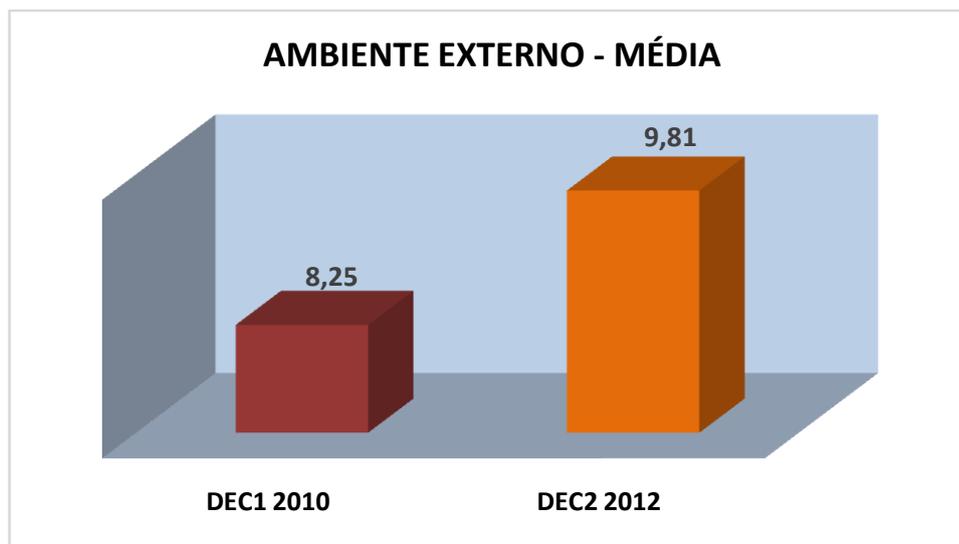
Fonte: Elaboração com base nos dados DEC Marau

Dos 16 itens que foram conferidos pelo diagnóstico, 14 deles evoluíram e atingiram a nota máxima na avaliação, que é de 10 pontos, alcançando alto um nível de excelência. A análise do comércio informal subiu de 8,00 para 9,00 mostrando crescimento e se colocando mesmo assim em um patamar de excelência, considerando que a média do estado é de 8,14 pontos.

O quesito referente a estacionamentos individuais foi de 7,00 para 8,00 ficando um pouco acima da média das 38 cidades que realizaram projetos de revitalização no estado do Rio Grande do Sul no mesmo período que é de 7,96 pontos, conforme dados originados pelo Sebrae/RS e fornecidos a equipe de consultores e instrutores credenciados que atuam nos projetos revitalizadores, na qual o autor faz parte.

Examinando a média geral da análise externa conforme mostra o gráfico 2, o DEC1 realizado no ano de 2010, obteve nota de 8,25 pontos, comparativamente com o DEC2 realizado dois anos depois que obteve nota de 9,81 pontos, observou-se uma evolução de 1,56 pontos ou 18,9% de crescimento.

Gráfico 2: Ambiente externo – médias comparativas DEC1 2010 e DEC2 2012

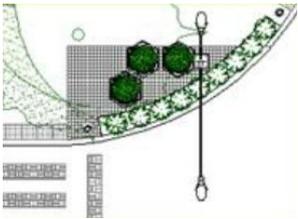
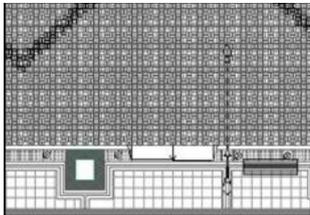


Fonte: Elaboração com base nos dados DEC Marau

As excelentes notas pontuadas no DEC2 de Marau relativas ao ambiente externo devem-se muito ao cumprimento das etapas executadas pelo poder público, cuja atuação foi de relevância principalmente nas questões urbanísticas. Vale mencionar que a resposta positiva da prefeitura de Marau na realização de obras de vulto no aglomerado em análise obedeceram o norte das ações traçadas no projeto revitalizador, ações estas que foram diretamente incorporadas nas notas avaliativas por terem sido acabadas dentro do prazo exigido no projeto.

No quadro 8 ilustra-se a sequência da evolução de algumas obras revitalizadoras executadas nas calçadas, vias públicas, pontos de estar, iluminação pública e paisagismo.

Quadro 8: Execução das etapas do projeto pelo poder público de Marau

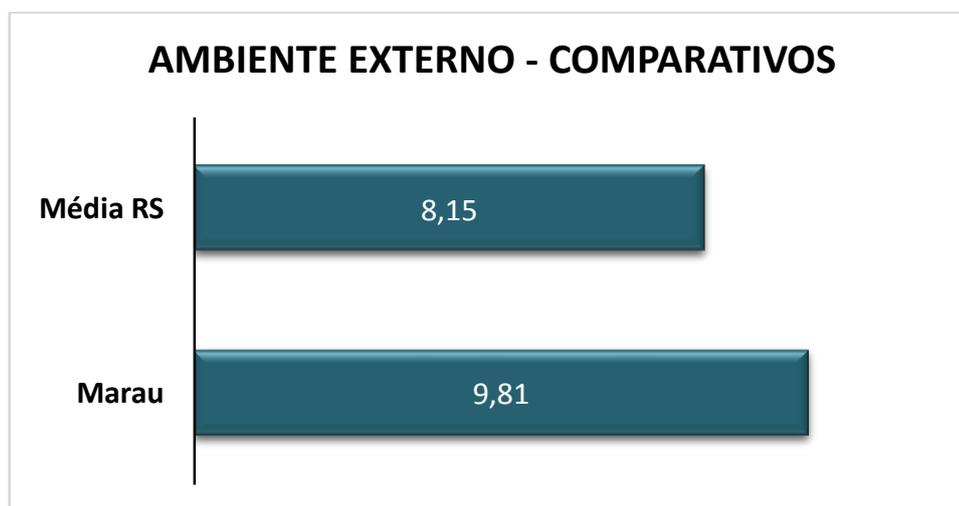
	PROJETO	EXECUÇÃO	FINAL – DEC 2012
VIAS PÚBLICAS			
PONTOS DE ESTAR			
ILUMINAÇÃO			
PAISAGISMO			
CAIÇADAS			

Fonte: Elaborado com base nos arquivos do autor e da Prefeitura de Marau (2013)

Comparando a média do ambiente externo de Marau que é de 9,81 pontos com a média geral do ambiente externo do RS, nota de 8,15 pontos, Marau

apresentou 1,66 pontos ou 20,45% superior à média do estado do RS, conforme apresentado no gráfico 3 abaixo.

Gráfico 3: Médias comparativas do ambiente externo de Marau x RS



Fonte: Elaboração própria

A qualidade do projeto, a execução da obra urbanística no aglomerado de Marau observa a mais moderna arquitetura de urbanização, onde as redes elétrica, telefônica, de água e esgoto foram reconstruídas em projeto totalmente subterrâneo, conforme nos mostra a figura 13.

Figura 13: Projetos complementares do aglomerado comercial de Marau



Fonte: Prefeitura de Marau (2013)

Outros destaques que obtiveram evolução da nota 9 para a pontuação 10 e contribuíram para a excelente avaliação do ambiente externo do espaço comercial foram o cuidado com a substituição de placas e trocas de sinalização de trânsito e além da higiene e beleza internas dos sanitários públicos, apresentadas nas figuras abaixo 14 e 15.

Figuras 14 e 15: Sinalização e sanitários públicos do aglomerado de Marau



Figura 14 – Sinalização do aglomerado



Figura 15 – Sanitários públicos aglomerado

Conforme observa-se no gráfico 3, a evolução do ambiente interno de Marau melhorou em todos os 16 pontos analisados e na maioria deles atingiu a nota máxima, que é 10,00 pontos.

O ambiente externo do espaço comercial da cidade de Marau/RS onde o projeto de revitalização foi executado, conforme mapa da figura 14, obteve após a execução dos planos traçados, conforme está evidenciado no gráfico 3 de evolução um verdadeiro salto de qualidade, atingindo em quase totalidade a nota máxima de 10 pontos. Desta forma, podemos afirmar que as ações implementadas atingiram seus objetivos almejados, atingindo notas de excelência.

4.6 Resultados da análise interna

Conforme os aspectos internos do visual de loja elencados e estudados no item 2.5.2 do referencial teórico da presente dissertação, parte-se para avaliação e comparação destes itens para análise e resultado.

Analisado os 10 itens direcionadores do diagnóstico realizado no ano de 2010 com os mesmos 10 itens do diagnóstico de 2012 observou-se que houve um aumento médio na pontuação interna do aglomerado em 11,12% ou 0,93 pontos com relação do ano de 2010 com 2012. Portanto, ocorreu uma evolução no ambiente interno das lojas do aglomerado. A tabela 4 apresenta a tabulação dos dados da análise interna nos dois diagnósticos realizados e os direcionadores avaliados, assim como as respectivas notas apuradas.

Tabela 4: Ambiente interno – comparativo DEC1 2010 e DEC2 2012

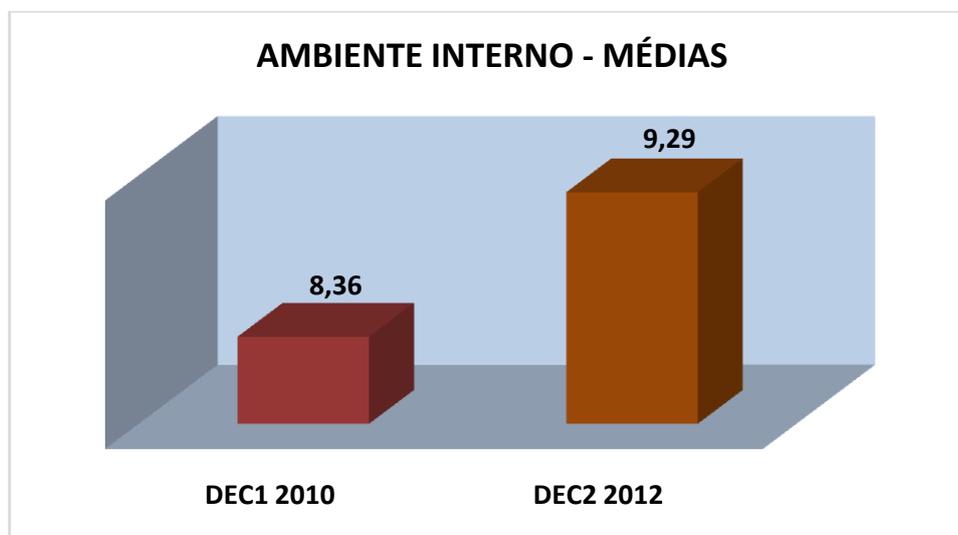
AMBIENTE INTERNO		
DIRECIONADORES	DEC1 2010	DEC2 2012
MERCHANDISING	8,50	8,50
ACESSO	7,68	8,57
HIGIENE	9,50	9,50
TECNOLOGIA	9,79	9,79
LAYOUT	7,90	9,00
VITRINE	7,68	9,57
ATENDIMENTO	7,68	9,86
ILUMINAÇÃO	7,77	9,50
ENTRADA	9,07	9,07
FACHADA	8,00	9,57

Fonte: Elaboração com base nos dados DEC Marau

No caso dos 10 itens direcionadores do diagnóstico interno, 6 deles obtiveram uma evolução média de 11,12% e os outros 4 itens avaliados mantiveram a mesma pontuação. Os direcionadores, higiene (9,50), tecnologia (9,79) e análise da entrada (9,07) dos estabelecimentos comerciais continuaram com avaliação acima de 9,0 pontos, que está na faixa da excelência, assim como todos itens estão acima da média do RS. O quesito merchandising permaneceu com a nota 8,50 inalterada nas duas avaliações e é a menor pontuação de toda a análise do espaço comercial, mesmo assim está 9,24% acima da média das 38 cidades avaliadas no RS que é a nota de 7,85 pontos.

Considerando a média geral resultante da análise dos pontos internos do espaço comercial em foco na cidade de Marau no ano de 2010, nota de 8,36 pontos, em comparação com a nota de 9,29 pontos obtida no diagnóstico final no ano de 2012 observa-se uma evolução na pontuação de 0,93 pontos ou 11,12% já citada. Esta evolução está ilustrada no gráfico 4.

Gráfico 4: Ambiente interno – medias comparativas DEC1 2010 e DEC2 2012

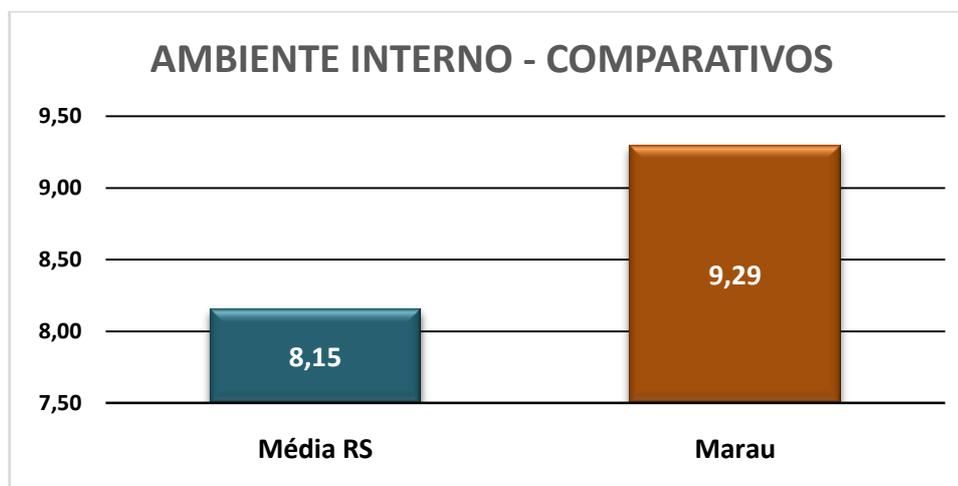


Fonte: Elaboração com base nos dados DEC Marau

Como análise no estudo de caso, pode-se considerar que a complexidade de promover uma evolução no ambiente interno das lojas que compõem o espaço comercial foi muito maior que a execução das etapas propostas para o ambiente externo. O ambiente interno contava com universo de várias lojas, cada uma com seu gestor e sua equipe de trabalho, constituindo um mix variado de formas de trabalho e mesmo de execução interna das metas traçadas. Já o ambiente externo contou com um parceiro principal, que foi a Prefeitura de Marau, a qual cumpriu de forma exemplar com sua parte do projeto, contribuindo de forma relevante no crescimento das avaliações.

Quando analisa-se o crescimento das notas avaliativas do ambiente interno das lojas que constituem o mix do comércio de Marau, que apresentaram um valor médio de 9,29 pontos, considerado excelente, compara-se com o valor médio das avaliações do ambiente interno do RS que é de 8,15 pontos, o resultado demonstra que o aglomerado de Marau está acima 14,0% da média do RS. Veja-se o gráfico 5.

Gráfico 5: Ambiente interno – médias comparativas Marau x RS



Fonte: Elaboração com base nos arquivos do autor e DEC Marau

Apenas com o objetivo de ilustrar melhor a importância destes dados, ao alavancar-se mudanças internas em empresas privadas com culturas organizacionais distintas nos índices de crescimento organizacional, concluiu-se que no espaço comercial em foco, houve uma combinação harmônica de vários atores envolvidos com alto grau de comprometimento na execução do projeto.

Observa-se no projeto de revitalização de Marau em exame, que o campo teórico preconizado nos itens 2.4, 2.5 e 2.6 deste estudo, apontou o caminho para que as lojas atinjam uma qualidade interna que satisfaça a necessidade do consumidor. Portanto, a prática dos conceitos teóricos por parte dos logistas envolvidos no projeto em foco, levou ao crescimento da pontuação média dos itens internos mensurados.

Os itens de iluminação e tecnologia avaliados no diagnóstico de Marau contribuíram de forma relevante para que o município alcançasse uma excelente pontuação na tabela. Estes quesitos sempre difíceis de serem implementados nas empresas, por exigirem custos altos de investimento e muita dedicação de técnicos e gestores, pontuaram de forma relevante em Marau. Algumas lojas do aglomerado são ilustradas nas figuras 16 e 17.

Figuras 16 e 17: Iluminação e tecnologia nas lojas do aglomerado de Marau

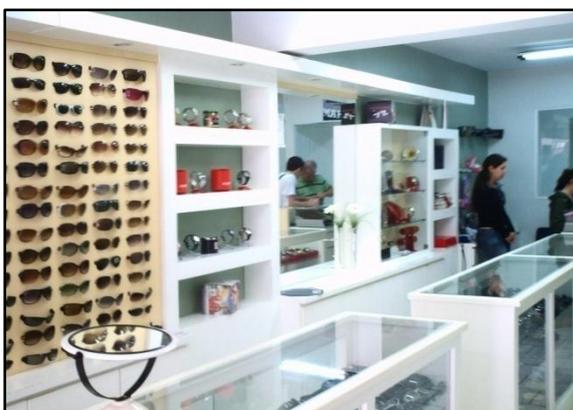


Figura 16: Iluminação das lojas do aglomerado



Figura 17: Tecnologia das lojas do aglomerado

As figuras 18 e 19 nos mostram alguns detalhes em layout e vitrines do comércio de Marau que lhe renderam excelentes notas 9,00 e 9,50 respectivamente.

Figuras 18 e 19: Layout e vitrines do aglomerado de Marau



Figura 18 – Layout das lojas aglomerado



Figura 19 – Vitrines das lojas aglomerado

A arrumação de vitrines eo layout são pontos que demandam esforço de vulto aos lojistas, pois necessitam de mão de obra qualificada e também de elevados investimentos em infraestrutura nas lojas.

Conforme se identifica no gráfico 5, a evolução do ambiente interno do espaço comercial de Marau cresceu 11,12% comparativamente com a pesquisa anterior, após executados os planos de ação do projeto revitalizador. Na análise

evidenciada podemos afirmar que os objetivos propostos foram alcançados quanto ao crescimento da avaliação do ambiente interno no aglomerado em estudo.

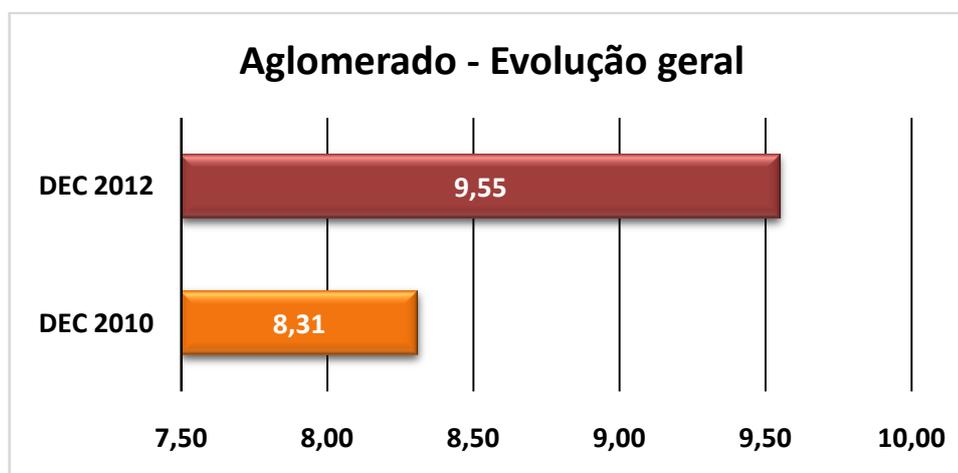
4.7 Resultado geral

De acordo com os dados, a nota média da avaliação interna do espaço comercial de Marau no ano de 2010 foi de 8,36 pontos, e nota média da avaliação externa foi de 8,25 pontos, com base nesses dados, apuramos que o DEC 2010 teve como média geral do diagnóstico, interno e externo a nota de 8,31 pontos.

No mesmo sentido, foi realizado o mesmo método de apuração utilizado para calcular a média geral do DEC 2010, entretanto, com os dados do DEC 2012, desta forma chegou-se à média geral do aglomerado depois da implementação das diversas ações já elencadas nesse trabalho. Em 2012 a nota média foi de 9,55 pontos.

Por essa perspectiva de análise, comparando o DEC 2010 com DEC 2012 observou-se uma evolução na nota média geral de 1,24 pontos maior, ou um crescimento de 14, 92% comparativamente. Veja gráfico 6.

Gráfico 6: Aglomerado de Marau – evolução geral



Fonte: Elaboração com base nos dados DEC Marau Sebrae

Considerando que uma média 9,55 pontos é um patamar de excelência em análise de uma complexidade de fatores internos e externos, que envolvem um mix de atores distintos com um mix de empresas portadoras de culturas organizacionais diferentes, entre eles o setor público e o setor privado, empresas de serviço e empresas de bens de consumo.

Os resultados segundo a análise exposta neste capítulo da dissertação demonstraram que um projeto revitalizador quando encontra terreno fértil que proporcione o alinhamento do campo teórico com o prático é comprovadamente exitoso. O quadro 3, já mencionado no capítulo 2.4 (p. 39), listou os principais focos do projeto, e observa-se, pelo resultado geral apresentado, que eles foram alcançados de forma excelente no projeto Marau.

5 CONCLUSÕES

A questão central instigadora do presente estudo de caso foi a de apresentar os principais fatores que contribuíram para que a implementação do projeto de revitalização do espaço comercial de Marau se tornasse exitosa.

Ao buscar o objetivo geral da pesquisa revisitamos os conceitos principais diretamente ligados a todas as ações mais relevantes implantadas e executadas no projeto em foco. A procura de resultados trouxe achados que comprovam pelas evidências, o alinhamento do campo teórico com o campo prático, impressos na presente dissertação.

Durante o estudo buscou-se encontrar, através da metodologia aplicada, a validação de conceitos de gestão organizacional e sua aplicação prática na atuação do comércio varejista. Desta forma, também ilustrar os caminhos que precisam ser percorridos para que um projeto, que envolve uma complexidade de ações pautadas em teorias diversas, atinja, de fato, os resultados esperados por um grupo de profissionais que são os condutores deste processo.

A demonstração dos dados apurados pelas evidências documentais extraídas dos processos de avaliação comprova, em análise já apresentada, que o espaço

comercial a céu aberto submetido às ações bem planejadas de um projeto revitalizador evolui nos pontos mais nevrálgicos a sua sobrevivência, principalmente no caso de um centro comercial de cidade de pequeno porte, em face a um cenário de alta competitividade que se apresenta atualmente.

Esta posição de crescimento atingida, só é concretizada desde que respeitadas as premissas organizacionais exaradas no caso em foco. Enfatizando-se que Marau vizinha com um grande centro regional que é Passo Fundo, desta forma é justo presumir que a correta implantação de um projeto desta magnitude atinge seus objetivos quando bem implementado.

Constatou-se no estudo que a participação de atores comprometidos com o processo revitalizador teve uma relevância capital no sucesso do caso Marau. Em especial destaque a Prefeitura de Marau, que investiu financeiramente na revitalização dos espaços públicos do município conforme demonstrado no trabalho, cumprindo de forma exemplar com a sua participação no projeto na área de urbanização.

Neste cenário analisado, outra importante parceria foi com a classe empresarial do aglomerado, que participou com frequência e de forma pontual em todas as iniciativas de melhorias implantadas e implementadas no projeto, entre elas: capacitações, viagens, consultorias, cursos, oficinas, palestras e outras inúmeras ações de inovação e de melhorias diversas previstas e executadas no centro comercial da cidade.

É lícito identificar também como atores de forte importância para que Marau se destacasse no cenário nacional, a participação da Associação Comercial e Industrial de Marau e da Associação dos Arquitetos de Marau, ambas deram bases sólidas para que muitas ações pudessem ser realizadas com êxito final. Estes atores cederam capital intelectual, de grande importância na implantação da moderna arquitetura urbanística concretizada no aglomerado, conforme evidenciaram as fotos mostradas no trabalho. Aponta-se também como contribuição destes parceiros a liberação de locais para encontros, reuniões, capacitações e estudos proporcionados aos gestores e colaboradores que fizeram parte do projeto revitalizador.

Neste aspecto entrou o parceiro Sebrae com capital relevância, o qual constatou-se que detém a *expertise*¹⁷ apurada e profunda sobre a implementação de projetos revitalizadores nacionais que englobem centros comerciais com participação majoritária de micro e pequenas empresas, as quais ditam as normas empresarias dos aglomerados em que se fazem maioria.

Sintetizando a participação dos atores, a pesquisa realizada permite concluir que no caso em estudo, comprovou-se que a aliança composta pelos agentes relacionados e o comprometimento recíproco entre ambos foi fundamental para o êxito do projeto. Esta atuação deixa um legado a tantos outros tentames do mesmo setor que não atingiram seus objetivos no Estado do RS e no Brasil, por não contarem com todas as partes partícipes no projeto em um mesmo nível de comprometimento como o dos atores participantes do caso de Marau.

Em uma outra perspectiva desafiante, o caminho pesquisado buscou legitimar os conceitos teóricos, trazendo à lume os elos causais que validam na prática a aplicação do campo teórico. Na mensuração dos resultados da análise interna, chegou-se a conclusão que muitos dos itens submetidos ao diagnóstico foram alcançados pela melhoria do nível de atuação profissional dos recursos humanos que compõem as empresas do projeto.

Portanto, permite-se apontar que houve a apropriação de competências fundamentais na ação profissional do trabalhador do varejo, gerando um crescimento significativo na sua performance prática, a qual demonstrou-se pelos dados apresentados no comparativo de antes e depois da execução do projeto e suas ações de capacitação.

Os achados provenientes dos diagnósticos mostraram evolução geral no aglomerado, o qual estabeleceu-se em nível de excelência. Sabe-se que as pessoas foram as protagonistas das ações que impulsionaram o crescimento do centro comercial de Marau. Todavia, elas mudaram porque foram estimuladas, por várias perspectivas, sendo assim, destaca-se a educação profissional que vigeu em todo o processo de implementação, e mostrou, na evolução das pontuações,

¹⁷Conhecimento que se adquire pelo estudo, experiência e prática; e a capacidade de aplicar o que foi aprendido de forma adequada às solicitações requeridas pela função exercida. É a busca incessante por novas aprendizagens, o autodesenvolvimento e a socialização do conhecimento no meio em que se vive.

principalmente dos ítems internos avaliados, cujos resultados foram sentidos e mensurados.

Ainda que muitas lacunas do caso estudado não tenham sido preenchidas, constatou-se que a somatória de fatores importantes aqui comentados e relacionados pela análise dos resultados práticos, conduziram a comprovação do referencial teórico apresentado. Desta forma, conclui-se que o estudo mostra a importância da educação profissional e a atuação de profissionais capacitados no campo teórico-prático para estabelecer a conexão ideal entre os "saberes" e os "fazerés", ações básicas norteadoras do projeto de revitalização de espaço comercial em foco.

Vale salientar que o resultado deste estudo de caso a ser apresentado para banca de dissertação de mestrado, visa, também, gerar conhecimento para a academia, setor público e/ou privado e demais organizações que estiverem motivadas a acompanhar a pesquisa de um caso exitoso de revitalização de espaço comercial a céu aberto e todos os desdobramentos em ações que levaram o caso a tal altitude vencedora.

Sendo assim, pode-se concluir que fatores como liderança, firmeza de propósitos, planejamento estratégico, envolvimento e comprometimento de atores e uma efetiva escolha e implementação de ações respondem as questões de "como" e "por que" o projeto revitalizador do espaço comercial da cidade de Marau/RS tornou-se exitoso e destacou-se no cenário nacional, servindo de *case* de sucesso e campo de estudos para a academia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASCE. Associação Brasileira de Shopping Centers. Disponível em: <<http://www.portaldoshopping.com.br/index.asp>>. Acesso em 07.03.2014.

ARIELY, Dan. **Previsivelmente Irracional: as forças ocultas que influenciam as nossas decisões**. Portugal: Estrela Polar editora, 2009.

BARBOSA, Livia. **Sociedade do Consumo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2010, 3.ed.

BARRETO, Luiz. **Proposta já mostrou eficiente em mais de 30 cidades**. Edital Revista Conhecer – Revitalização de espaços comerciais. Sebrae, n.22, p. 5, outubro de 2012.

BASSO, Cristiane Tera Rosseto. **Gestão do Visual de Loja: a sua loja planejada para vender melhor**. Sebrae: Brasília, 2008, 240 p.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001

BELLO, Walderes; FIORENTIN, Joceli. **Termo de referência para revitalização de espaços comerciais**. Brasília: SEBRAE, 2012.

BLESSA, R. **Merchandising no ponto-de-venda**. São Paulo: Atlas, 2005.

CANCLINI, Nestor G. **Consumidores do Século XXI, cidadãos do XVIII**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ 5ª ed. 2005.

CANT, M.C., P.; HEFER, Y. **Visual Merchandising Displays: Wasted Effort Or Strategic Move? The Dilemma Faced By Apparel Retail Stores**. Journal of Applied Business Research. Laramie, United States, Laramie, v. 28, n. 6, p. 1489-1496, 2012.

CAPITANEO, Evandro Luis. **Diagnóstico de Espaço Comercial**. Projeto Mais Varejo - Manual de Aplicação. Sebrae: Porto Alegre, 2012.

CARVALHO, Maria C. Maringoni de (org); **Construindo o saber – Metodologia Científica**; 22ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2010.

CASTRO, Gisela G.; TONDATO, Márcia P.; Organizadores. **Caleidoscópiomidiático : o consumo pelo prisma da comunicação**. São Paulo: ESPM, 2009, 257,p.

CHETOCHINE, Georges. **O Blues do consumidor: por que seu cliente não está satisfeito**. São Paulo: Financial Times – Prentice Hall, 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra editora e marketing, 2005.

DEMETRESCO, Sylvia. **Vitrine: estratégias e produção**. Apostila oficina da Cultura, São Paulo, 2005.

DEMO, Pedro. **Avaliação Qualitativa. Polêmicas de nosso tempo**. Campinas: Autores Associados, 1995.

FEIJÓ, Fabrício R.; BOTELHO, Delane. **Efeitos dos Fatores de Merchandising nas Vendas do Varejo**. RAE. Revista de Administração de Empresas, vol. 52, n.6, novembro-dezembro 2012.

FERRARI, R. **A valorização das ruas comerciais**.Jornal Do Commercio, Rio de Janeiro, p. n/a, Jan 17 2007.

FINN, Adam.; KAYANDÉ, Ujwal. **Unmasking a Phantom: a Psychometric Assessment of Mystery Shopping**. JournalofRetailing, v.75, pp 195-217, 1999.

FREIRE, Paulo. **Educação e Mudança**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FROEMMING, Lurdes M. S. et al. **Comportamento do Consumidor e Comprador**. Ijuí, UNIJUI, 2009, 104, p.

GANDOUR, Fábio. **Como inovar a inovação**. Revista HSM Management, n.98, Maio-Junho 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431180&search=rio-grande-do-sul|marau>>. Acesso em: 02.12.2013.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores_sociais_municipais/indicadores_sociais_municipais_tab_pdf.shtm>. Acesso em: 02.07.2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LADEIA, Bárbara. **Varejistas ainda ignoram hábitos de consumo dos clientes**. Revista Exame.com em 20.05.2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/varejistas-ainda-ignoram-habitos-de-consumo-dos-clientes>>. Acesso em: 20.05.2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARAU, Portal da Prefeitura Municipal Gestão 2009/2012. Disponível em: <<http://www.portalnet.com.br/guiamarau/pmmarau/jb.php>>. Acesso em: 28.12.2013.

MARTINENCO, Augusto et al. **Método de abordagem coletivo para projetos de aglomerado comerciais**. Sebrae, Porto Alegre, 2010.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação o futuro**. São Paulo: Cortez, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P.B. **Manual de consultoria empresarial: conceito, metodologia e práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

PERRENOUD, Philippe. **Dez novas competências para ensinar – Convite à viagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

POPAI. Point-of-PurchaseAdvertisingInstitute. **1º Estudo sobre o Comportamento do Consumidor no Ponto-de-Venda**. São Paulo: Vozes, 1998.

RABISTEIN, Marcos. **Boletim de Oportunidades de Negócios**. Sebrae: Brasília, 2012.

RIBEIRO, Adir. **Tendências e consolidações do varejo mundial**. Site Varejo.com.br. Disponível em: <<http://www.varejista.com.br/artigos/tendencias/319/tendencias-e-onsolidacoes-do-varejo-mundial>>. Acesso em 07.03.2014.

RODRIGUES, Eloisa R. R. **Shopping a céu aberto no Brasil: transformações, estratégias e perspectivas da rua comercial na sociedade de consumo contemporânea**. 2012. Tese (Doutorado em Planejamento Urbano e Regional) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/16/16139/tde-30112012-145901/>>. Acesso em: 10.02.2013.

SANTOS, Carlos A. **Revitalização e Competitividade no pequeno comércio varejista**. Revista Conhecer – Revitalização de espaços comerciais. Sebrae, n.22, p. 58, outubro de 2012.

SANTOS, Carolina Rosado. **Manual Descritivo Cliente Oculto**. Sebrae: Porto Alegre, 2010.

SOUZA, Marcos Gouvêa de; SERRENTINO, Alberto. **Multivarejo: na próxima economia**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

TEIXEIRA, Gilmar Claret; COELHO, Rosani. **Referencias de consultoria Sebrae**. Brasília: Sebrae, 2012, 96, p.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

TRIAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação**. São Paulo: Leya, 2011.

UNDERHILL, Paco. **A magia dos shoppings: como os shoppings atraem e seduzem**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

VANN DER WIELE, Ton; HESSELINNK, Martin; IWAARDEN, Jos Van. **Mystery Shopping: a tool to develop insight into customer service provision**. Total Quality Management, v.16, n.4, pp. 529-541, June 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WICKERT, Maria L. Scarpini. **Referencias educacionais do Sebrae**. Brasília: Sebrae, 2006, 130, p.

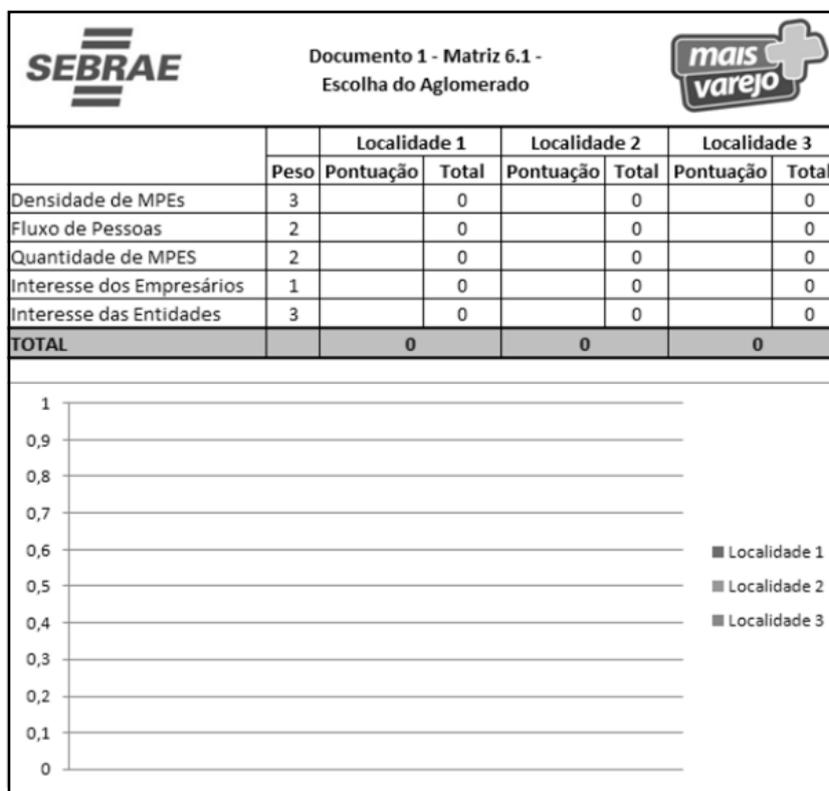
YIN, Robert K. **Estudo de Caso, Planejamento e Métodos**. 4ªed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZALTMAN, Gerald. **Desvendando a mente do consumidor**. Revista Administradores em 13.12.2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/entre-vistas/marketing/gerald-zaltman-desvendando-a-mente-do-onsumidor/128/>>. Acesso em: 13.12.2013.

ZAMBERLAN, Luciano et al. **Gestão estratégica do ponto de venda: decisões para qualificar a performance no varejo**. Ijuí: Unijuí, 2010, 256 p.

ANEXOS

Anexo 1: Escolha do aglomerado



Fonte: :Martinenco (2010)

Anexo 2: Análise dos stakeholders

SEBRAE		Participação	Legenda:	Influência
		Líder Mão na Massa	(***)	Formador de Opinião
		Pau para toda Obra	(**)	Comunicador Elogioso
		Se mandar, eu faço	(*)	Se perguntar, eu elogio
		Peixe no balcão	()	Maria vai com as outras
		Macaco em loja de cristais	(-)	Oh vida, Oh azar
		Travado	(..)	Critico pessimista
		Exterminador do futuro	(...)	Maledicente
		Ora Ajuda hora atrapalha	(+/-)	Ora elogia, ora critica

Stakeholder/parceiro	Quem (pessoa)	Participação	Influência	Necessidades (ele tem)	Expectativas (ele tem)
		*	***	Gerar Desenvolvimento	Ser reconhecido
				Ter projetos para a secretaria, fazer um bom trabalho	Ter visibilidade
		***	***	Aumentar as vendas do seu negócio	Continuidade do projeto
				Ajudar o setor; interagir com outras entidades	sinergia entre as entidade
		---	**	Liderar as ações; centralizar	Ser reconhecido
				Participar das decisões	Visibilidade; dar as cartas

Fonte:Martinenco (2010)

Anexo 3: Identificação do perfil do grupo

SEBRAE		Identificação do perfil do grupo					mais varejo	
Nº	Pergunta		1	2	3	4	5	
1	Os empresários já se conhecem	Não se conhecem						Se conhecem bem
2	Os empresários já realizaram ações conjuntas	Nunca						Sempre
3	Existe amizade entre os empresários	Não						Sim
4	Os empresários confiam uns aos outros	Não						Sim
5	As empresas se encaixam como um grupo	Não						Sim
6	As empresas são informatizadas	Não						Sim
7	Aparentemente os atendentes são treinados	Não						Sim
8	Os atendentes estão facilmente identificados	Não identificado						Totalmente identificado
9	Aspectos visuais da loja	Totalmente inadequada						Totalmente adequada
10	Existe demanda por crédito	Não						Sim
11	Nível de gestão das lojas	Básico						Avançado

TABELA DE PONTUAÇÃO			
Interação	Integrado	6 a 18	
	Não integrado	19 a 30	
Nível de gestão	Básico	1 a 9	
	Intermediário	10 a 20	
	Avançado	21 a 25	não ter nenhuma nota 1 ou 2

Fonte: Martinenco (2010)

Anexo 4: Avaliação de Execução (Auto-avaliação)

SEBRAE		Avaliação de Execução		mais varejo		
Dados de Identificação do Projeto						
Nome do Projeto:						
Cidade:						
Fase do Projeto:						
Data:						
Auto - Avaliação						
Avalie os itens abaixo de acordo com a sua opinião			Não concordo		Concordo	
1. Participo de todas as reuniões do grupo	5	6	7	8	9	10
2. Há comprometimento de todos com as atividades propostas nas reuniões	5	6	7	8	9	10
3. Estou implantando os aprendizados do projeto na minha empresa	5	6	7	8	9	10
4. O trabalho é organizado e dividido pelo grupo de forma justa	5	6	7	8	9	10
5. Cada membro do grupo cumpre com as entregas que assume	5	6	7	8	9	10
6. O planejamento das ações do grupo envolve todos os membros	5	6	7	8	9	10
7. Percebo melhores resultados na minha empresa após o início do projeto	5	6	7	8	9	10
8. Percebo melhorias nos processos da minha empresa após o início do projeto	5	6	7	8	9	10
9. Percebo melhorias no ambiente da minha empresa após o início do projeto	5	6	7	8	9	10

Fonte: Martinenco (2010)

Anexo 5: Avaliação de Execução (soluções aplicadas)

SEBRAE		Avaliação de Execução		mais varejo		
Dados de Identificação do Projeto						
Nome do Projeto:						
Cidade:						
Fase do Projeto:						
Data:						
Soluções Aplicadas						
Solução:				Data de Aplicação:		
Avaliação						
Solução:				Data de Aplicação:		
Avaliação						
Solução:				Data de Aplicação:		
Avaliação						
Ações de Mercado Realizadas						
Ação:				Período:		
Resultados:						
Ação:				Período:		

Fonte: Martinenco (2010)

Anexo 6: Formulário do ambiente externo

SEBRAE		Formulário do Ambiente Externo (Para Impressão)		mais varejo													
Notas:		(6) - Pêssimo (7) - Ruim (8) - Regular (9) - Bom (10) - Ótimo															
Empresa	Mix do Comércio	Vias Públicas de Acesso	Vias Públicas Locais	Fluxo de Veículos	Caçadas	Sanitários Públicos	Iluminação	Estacionamentos Individuais	Estacionamentos para Carga e Descarga	Limpeza	Arborização e Paisagismo	Sinalização	Programação Visual	Transporte Coletivo	Segurança	Hidrantes	Comércio Informal

Fonte: Martinenco (2010)

Fonte: Martinenco (2010)

Anexo 9: Mapeamento do mix de empresas do aglomerado

 MAPEAMENTO DO COMÉRCIO E SERVIÇOS - Xyz 		
SEGMENTOS	QTDE	TOTAL
Academia		0
Acessorios femininos		0
Açougues e peixarias		0
Agencia Turisimo		0
Alfaiateria		0
Alimentação/restaurantes		0
Analises clínicas		0
Artesanato		0
Artigos Esportivos		0
Banco		0
Bares e boates		0
Bazar / 1,99		0
Brechó		0
Calçados		0
Cama - mesa - banho		0
Chaveiro		0
Clínica Veterinária		0

Fonte: Martinenco (2010)

Anexo 10: Plano de ação

 Plano de Ação 							
	Ações(O quê)	Quando	Onde	Quem	Razão, Por que, Por quem	Como (procedimento)	Quanto
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

Fonte: Martinenco (2010)

Anexo 11: Dados de identificação – cliente oculto

Dados de identificação	
Nome do pesquisador:	
Empresa pesquisada:	
Endereço:	
Ramo de negócio da empresa pesquisada: Varejo	
Data visita:	Horário da visita:
Nome do Atendente:	

Fonte: Martinenco (2010)

Anexo 12: Acesso ao ponto de venda – cliente oculto

Categoria 1: Acesso ao Ponto de Venda						
1.1	Possui vitrine?	Sim				Não
		5				1
1.2	A vitrine é...	Atraente				Não atraente para os Consumidores
		5	4	3	2	1
1.3	A fachada possui...	Grande Visibilidade				Só possui visibilidade para quem está próximo
		5	4	3	2	1
Score da Categoria 1 (itens 1.1 a 1.3) Score Máximo = 15						

Fonte: Martinenco (2010)

Anexo 13: Score total da visita – cliente oculto

Score Total da Visita (Categorias 1 a 4) Score Máximo: 190		
--	--	--

Fonte: Martinenco (2010)

Anexo 14: Atendimento ao cliente – cliente oculto

Categoria 2: Atendimento ao Cliente						
2.1	Atendente realizou saudação inicial? (Bom dia, boa tarde ou boa noite)	Sim				Não
		5				1
2.2	O atendente sorriu ao receber você?	Sim				Não
		5				1
2.3	O atendente se identificou no primeiro contato?	Sim				Não
		5				1
2.4	O atendente ofereceu ajuda no primeiro contato?	Sim				Não
		5				1
2.5	O atendente fez no mínimo uma pergunta adicional para ajudá-lo?	Sim				Não
		5				1
2.6	O profissional respondeu as suas perguntas?	Sim				Não
		5				1
2.7	O profissional mostrou alternativas para as suas necessidades?	Sim				Não
		5				1
2.8	Cordialidade/Educação	Ótima		Média		Péssima
		5	4	3	2	1
2.9	Clareza na Comunicação	Ótima		Média		Péssima
		5	4	3	2	1
2.10	Boa Vontade	Ótima		Média		Péssima
		5	4	3	2	1
2.11	Postura do Atendente	Ótima		Média		Péssima
		5	4	3	2	1
2.12	Aparência do Atendente	Ótima		Média		Péssima
		5	4	3	2	1
2.13	Utiliza uniformes?	Sim				Não
		5				1
2.14	Aspecto de asseio no uniforme	Limpo		Médio		Sujo
		5	4	3	2	1
Score da Categoria 2 (itens 2.1 ao 2.14) Score Máximo: 70						

Fonte: Martinenco (2010)

Anexo 15: Ambiente interno – cliente oculto

Categoria 3: Ambiente Interno						
3.1	A primeira percepção ao entrar no estabelecimento foi um ambiente ...	Agradável		Neutro		Desagradável
		5	4	3	2	1
3.2	Você percebeu um ambiente ...	Confortável		Neutro		Desconfortável
		5	4	3	2	1
3.3	Você percebeu um ambiente ...	Alegre		Neutro		Triste
		5	4	3	2	1
3.4	Você percebeu um ambiente ...	Relaxante		Neutro		Estressante
		5	4	3	2	1
3.5	A iluminação do ambiente estava ...	Ótima		Média		Péssima
		5	4	3	2	1
3.6	O aroma no ar estava ...	Agradável		Indiferente		Desagradável
		5	4	3	2	1
3.7	A música ambiente estava ...	Agradável		Indiferente		Desagradável
		5	4	3	2	1
3.8	A temperatura estava ...	Agradável		Indiferente		Desagradável
		5	4	3	2	1
3.9	Organização	Ótima		Média		Péssima
		5	4	3	2	1
3.10	Limpeza	Ótima		Média		Péssima
		5	4	3	2	1
Score da Categoria 3 (itens 3.1 ao 3.16) Score Máximo: 80						

Fonte: Martinenco (2010)

Anexo 16: Roteiro para o painel do consumidor DEC Sebrae**1. Dados de Identificação**

Nome completo

Ocupação profissional

Frequência de visita no território

2. Estímulos para comprar nesta área

Você se sente estimulado a comprar na nesta área?

O que você acha dos preços praticados?

Tudo que você procura aqui você acha?

3. Acesso para chegar à área

Como você vem até aqui?

Como você vê o acesso a esta área?

É fácil transitar por aqui?

Você se sente seguro transitando por aqui?

Como você vê a limpeza da área?

O que acha do estacionamento aqui?

4. Atendimento e a apresentação das lojas

Como está o atendimento das lojas?

O que você acha das fachadas das lojas?

Como você vê a arrumação interna das lojas?

5. Sugestão de melhorias para o comércio desta área

O que falta no comércio desta área?

O que poderia ser melhorado?