

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
CURSOS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
RELAÇÕES PÚBLICAS

LUANA MAGALHÃES FAGUNDES

ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM SHOPPING CENTERS
FORA DO MERCADO DAS CAPITALS

Santa Maria, RS.
2018

LUANA MAGALHÃES FAGUNDES

ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM SHOPPING CENTERS
FORA DO MERCADO DAS CAPITALS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Curso de Comunicação
Social – Relações Públicas, da
Universidade Federal de Santa Maria,
como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Comunicação Social
– Relações Públicas.

Orientadora: Elisangela Carlossso Machado Mortari

Santa Maria, RS.
2018

LUANA MAGALHÃES FAGUNDES

ESTUDO DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM SHOPPING CENTERS
FORA DO MERCADO DAS CAPITALS

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Curso de Comunicação
Social – Relações Públicas, da
Universidade Federal de Santa Maria,
como requisito parcial para obtenção do
grau de Bacharel em Comunicação Social
– Relações Públicas.

Banca Examinadora:

Prof.^a. Dra. Elisangela Carosso Machado Mortari – Orientadora (UFSM)

Prof.^a. Dra. Rejane de Oliveira Pozobon (UFSM)

Prof.^a. Taisa Dalla Valle (UFSM)

Santa Maria, 03 de dezembro de 2018

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Arminda e Noé, pela paciência, apoio e colo nas horas mais importantes e difíceis de minha vida.

À minha irmã Renata por todo o conhecimento trocado, por me entender e auxiliar em todas as situações de conflito ou tensão. Por cuidar e me apoiar como uma segunda mãe.

Ao meu cunhado Alessandro por dividir todos os conhecimentos como professor da UFSM e me fazer rir sempre que possível.

Ao meu namorado Douglas, por ser sempre meu ponto de paz e tranquilidade durante os últimos semestres. Por me entender como ninguém e me apoiar sempre.

Às minhas amigas e colegas, Crizlaine e Kymberli, pela amizade construída e pela parceria que desenvolvemos durante a graduação.

Aos professores, por todos os ensinamentos que pretendo compartilhar agora.

À minha orientadora, Elis, pelos conselhos, sugestões e confiança no desenvolvimento deste trabalho. Por orientar meu projeto e ajudar-me a traçar o melhor caminho para a resolução do meu problema de pesquisa.

Por fim, à UFSM, que virou minha segunda casa durante esses quatro anos de formação.

RESUMO

Esse projeto tem como tema a comunicação interna em shopping centers, onde os objetos de estudo são o Royal Plaza Shopping (Santa Maria) e o Bella Cittá Shopping Center (Passo Fundo). Por meio da observação participante e da entrevista em profundidade, foi realizado um estudo comparativo para entender como a área de comunicação interna é construída e como essa área se apresenta nos shopping centers fora das capitais da região sul do Brasil. Através da análise foi possível compreender a importância do processo de comunicação estratégica e da necessidade do suporte da área de gestão de pessoas. Os shoppings observados possuem percepções distintas acerca da comunicação interna, onde suas ações e canais variam conforme a formação do profissional responsável pela área.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Interna; Shopping centers; Estratégias de comunicação.

ABSTRACT

This Project has as theme the internal communication in shopping centers, where the case studies are the Royal Plaza Shopping (Santa Maria) and the BellaCittá Shopping Center (Passo Fundo). Through the participant observation and the deep interview, it has been done a comparative study to understand how the internal communication sector is built and how the sector appears in the shopping centers outside the capital cities of the south of Brazil. Through the analysis it was possible to understand the importance of the strategic communication process and the need of the support of the people management area. The observed malls have distinct perceptions about internal communication, where their actions and channels vary according to the training of the professional responsible for the area.

KEY-WORDS: Internal Communication; Shopping Centers; Communication Strategies

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01 - Evolução dos shopping centers no Brasil	13
Figura 02 - Evolução do setor até 2016	16
Figura 03 - 7 atributos do consumidor 3.0	19
Figura 04 - Comunicação organizacional integrada	22
Figura 05 - Avenida Rio Branco - Camelódromo	26
Figura 06 - Avenida Brasil – posto Eso Boqueirão e Churrascaria Gobbi... ..	27
Figura 07 - Organograma inicial Royal Plaza Shopping	29
Figura 08 - Classe social dos visitantes	33
Figura 09 - <i>Print</i> de matérias no site.	45
Figura 10 - <i>Print</i> de matérias no site... ..	45
Figura 11 - <i>Print</i> de matérias no site.	46
Figura 12 - <i>Print</i> de matérias no site.	46

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 01 - Comparação da estrutura.....	33
Tabela 02 - Ações gerais desenvolvidas	34
Tabela 03 - Públicos internos	35
Tabela 04 - Canais de comunicação	40
Tabela 05 - Ações desenvolvidas.....	43
Tabela 06 - Métodos de avaliação	47

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	09
1. O CONSUMO E AS PRÁTICAS MERCADOLÓGICAS NOS SHOPPING CENTERS.	12
1.1 Shopping centers, consumo e comunicação mercadológica.....	13
1.2. Comunicação e consumo: novas formas de relacionamento	21
2. OS SHOPPING CENTERS FORA DO EIXO DAS CAPITALS	23
2.1 Empreendimentos da região sul.....	24
2.2 Das lojas de rua para os shopping centers	25
2.3 Royal Plaza Shopping - Santa Maria/RS.....	27
2.4 Bella Città Shopping Center - Passo Fundo/RS	31
2.5 Comunicação como suporte para lojistas e funcionários... ..	35
3. COMUNICAÇÃO INTERNA EM SHOPPING CENTERS.....	37
3.1 Comunicação interna e <i>endomarketing</i>	38
3.2 Composição dos setores e canais utilizados	40
3.3 Planejamento estratégico em espaços de consumo: estudo comparativo dos planejamentos do Royal Plaza Shopping e Bella Città Shopping Center.....	42
3.4 Ações de comunicação interna executadas nos shoppings observados	43
3.5 O processo de avaliação na comunicação interna dos shoppings.....	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Desde a Revolução Industrial até os dias de hoje, as mudanças no contexto organizacional foram inúmeras e continuaram sempre acontecendo. De acordo com Bueno (2009), no período anterior a 1970, as atividades eram fragmentadas e a comunicação era residual, onde as ações eram executadas por profissionais de outras áreas e as atividades de comunicação não eram vistas como importantes. Em 1970, os profissionais iniciavam nas empresas e a importância da comunicação empresarial começou a aparecer. Mas, foi em 1980 que a área ganhou status nas organizações, ocorrendo sua profissionalização, pois o regime democrático exigia uma nova postura das organizações. Porém, a comunicação até uns anos atrás era difusa, ou seja, as atividades eram percebidas e desenvolvidas isoladamente.

De acordo com um levantamento¹ realizado na disciplina de teorias das relações públicas, nos últimos 5 anos, foram encontrados apenas 2 artigos relacionados especificamente a comunicação interna em shopping centers. A maioria das produções a respeito de shopping centers, que foram coletadas na pesquisa, são da área de administração e marketing, abordando a percepção dos clientes sobre as estratégias utilizadas por algum shopping center em específico. Esses estudos de caso, analisam o que os consumidores pensam a respeito do posicionamento desses shopping centers, sua imagem e as estratégias adotadas.

O presente trabalho se justifica pela necessidade de compreensão dos funcionários em sua integralidade, para além de suas funções administrativas e de venda como abordam muitos estudos. Para que a comunicação organizacional seja estratégica, deve ser construída internamente, junto com os lojistas que atuam no shopping center e, se existisse mais produções na área de comunicação interna, geraria uma maior valorização do trabalho do público interno nas organizações.

¹Busca inicialmente realizada no Google Acadêmico, onde foram consideradas quatro expressões: Comunicação Interna em Shopping centers, Shopping centers e comunicação, Relações Públicas e Shopping centers, Shopping centers. Também foram realizadas buscas em importantes fontes de dados nacionais da área: Revista E-Compós, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom) e anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Todos os registros de artigos publicados entre 2013 e 2018, que continham qualquer uma dessas expressões foram analisados e classificados, entre outros aspectos, considerando: tema, enfoque, metodologia e periódico onde foi publicado.

A ideia da pesquisa surgiu com o estágio realizado no setor de marketing do Royal Plaza Shopping, um dos locais escolhidos para analisar o estudo a respeito de comunicação interna. Durante o segundo semestre de 2017, foi possível acompanhar o planejamento e a execução das atividades relacionadas à comunicação do shopping e, com isso, percebeu-se que a comunicação interna não é vista como prioridade para a administração e demais setores do empreendimento.

Tanto o setor de marketing, responsável pela comunicação, quanto o setor administrativo, entendem que os funcionários são essenciais para o funcionamento de todos os processos em qualquer empresa. Entretanto, quando é preciso priorizar algum aspecto, em função de falta de verba ou tempo para planejamento e execução, a comunicação para com o público externo acaba sendo o foco principal. Com isso, o relacionamento com o público interno fica prejudicado, acarretando em problemas futuros, até mesmo para a imagem do shopping center santamariense.

A imagem de toda e qualquer empresa, começa no ambiente interno e o relacionamento para com esses públicos deve ser bem pensado e embasado desde o princípio. A comunicação interna deve ser prioridade em qualquer empreendimento, pois são os funcionários que defendem os valores da empresa, disseminam as informações que não são divulgadas, esclarecem dúvidas para o seu grupo de amigos e clientes e, constroem a comunicação informal.

O objetivo geral do trabalho é entender como a área de comunicação interna é construída e como essa área se apresenta nos shopping centers fora das capitais da região sul do Brasil. Além disso, os objetivos específicos são identificar se a área de comunicação interna possui efetividade dentro desses empreendimentos e, apontar ações para suprir os anseios de cada umas das realidades analisadas. Foi realizado um estudo comparativo entre dois shopping centers da região sul do país e as metodologias escolhidas foram entrevista em profundidade e observação participante, em função das questões internas serem mais complexas e pouco visíveis nos locais estudados.

De acordo com Cassiani et al (1996, p. 79), o objetivo da entrevista em profundidade é “obter as informações com as próprias palavras dos respondentes, obter descrição das situações e elucidar detalhes”. Já a observação participante, pode ser definida como “uma situação de pesquisa onde observador e observados encontram-se numa relação face a face, e onde o processo da coleta de dados se dá

no próprio ambiente natural de vida dos observados” (JAIME e SERVA, 1995, p. 69). Entrevistando os responsáveis pela comunicação interna de cada empreendimento e observando enquanto participava das atividades, possibilitou a identificação de questões comuns e outras mais particulares, de acordo com cada realidade encontrada em Passo Fundo e Santa Maria.

O trabalho foi dividido em três capítulos e seus subcapítulos respectivamente. O primeiro capítulo, *O consumo e as práticas mercadológicas nos shopping centers*, tem o foco no consumo dentro desses centros de compras e na evolução desse modo de pensar. Primeiramente, são apresentadas questões relacionando o surgimento dos shopping centers, com as três eras do capitalismo de consumo segundo Lipovetsky (2007) e com as estratégias de comunicação organizacional. Na sequência, aparecem as novas formas de consumir e como esses empreendimentos podem estar ameaçados pelo consumo online. Por fim, são apresentadas as novas formas de relacionamento, evidenciando que esses locais não têm mais o propósito de apenas possibilitar compras em um local seguro e climatizado.

O segundo capítulo, *Os shopping centers fora do eixo das capitais*, tem o objetivo de apresentar como são os shopping centers nessas regiões e como eles afetam o entorno de forma significativa. Também é neste capítulo que são apresentados os objetos de pesquisa de forma bem específica, bem como as condições de surgimento e evolução dos mesmos. Por fim, foi abordada a área de comunicação como suporte para lojistas e funcionários.

No terceiro capítulo, *Comunicação interna em shopping centers*, é onde salienta-se a importância da comunicação interna, bem como suas diferenças com relação ao *endomarketing*. Além disso, analisa-se os canais de comunicação do Royal Plaza Shopping e do Bella Città Shopping Center, como é feito seu planejamento, que ações são desenvolvidas e como é realizada a avaliação da comunicação dos empreendimentos, mais especificamente da comunicação interna.

Contudo, o presente trabalho tem contribuição significativa para a área de comunicação interna. A abordagem do processo de construção das ações da área é algo novo, tanto para a própria comunicação interna, quanto para os estudos a respeito dos shopping centers. Diferentemente de uma comunicação interna em uma única empresa, a que é realizada em shopping centers, exige muito mais pesquisa e

planejamento para conciliar o pensamento dos funcionários do próprio empreendimento, dos lojistas e de todos encontrados nos espaços locáveis.

1. O CONSUMO E AS PRÁTICAS MERCADOLÓGICAS NOS SHOPPING CENTERS

Este primeiro capítulo discutirá sobre o surgimento dos shopping centers relacionando com as três eras do capitalismo de consumo segundo Lipovetsky (2007) e as estratégias de comunicação organizacional. O objetivo é fazer uma revisão dos fatos históricos e correlacionar com aspectos estratégicos para os shopping centers do Brasil. Além disso, serão apresentadas novas formas de consumir e como esses empreendimentos podem estar ameaçados pelo consumo online. Por fim, serão abordadas novas formas de relacionamento, evidenciando os novos propósitos desses estabelecimentos.

Estudar o fenômeno contemporâneo que atravessa o conceito de consumo tem sido recorrente nas ciências sociais e no campo da comunicação. Para a área de relações públicas é fundamental compreender o processo de construção do sentido de consumo para acionar estratégias que atendam às demandas mercadológicas, mas acima de tudo que respeite o cidadão e suas articulações no ambiente de consumo. Por isso, o entendimento inicial é pautado na definição de consumo que para Canclini (1997, p. 53), é “ o conjunto de processos socioculturais em que se realizam a apropriação e os usos dos produtos”. Há quem acredite que as pessoas são induzidas a consumir determinados produtos, culturas ou serviços, sem atribuir valor de subsistência, mas respondendo exclusivamente às lógicas de mercado que estimulam o consumo inconsciente. Entretanto o movimento de consumo é o gatilho que identifica os sujeitos em determinados ambientes e circunscritos no espaço temporal. A formação identitária não é um processo consciente, por isso o ato de consumir não pode exigir do indivíduo o esforço de objetivar quais aspectos do bem adquirido são essenciais para a manutenção da sua existência.

O problema reside na acessibilidade do consumo, pois com as segmentações e direcionamentos, existem dificuldades para a apropriação de determinadas classes sociais ou culturais. “O popular não consiste no que o povo é ou tem, mas no que é acessível para ele, no que gosta, no que merece sua adesão ou usa com frequência”

(CANCLINI, 2011, p.261). É sob esse aspecto que deve-se discutir o espaço mercadológico proporcionado pelos shopping centers no impulsionamento do consumo. São nestes ambientes de compra que se reconfiguram as estratificações de classe, o acesso e ao mesmo tempo a restrição de compra e a remodelagem do cenário urbano de consumo.

1.1 Shopping centers, consumo e comunicação mercadológica

De acordo com Padilha (2006, p.22), o “surgimento e o desenvolvimento do shopping center acompanha uma nova forma de industrialização da oferta e da demanda, além do próprio desenvolvimento industrial e tecnológico típico do século XX”. Neste entendimento histórico, é possível verificar na figura 01, a evolução dos shopping centers segundo às condições socioeconômicas.

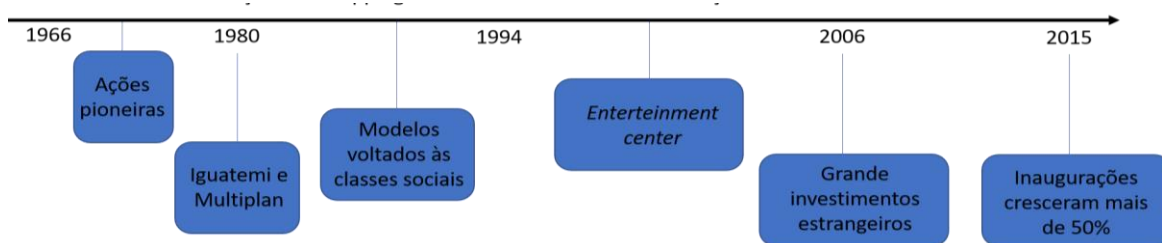


Figura 01: evolução dos shopping centers no Brasil
(Fonte: autoria própria)

As ações pioneiras no setor brasileiro de shopping centers aparecem no final da primeira era do capitalismo de consumo - nascimento dos mercados de massa (1880 - 1945) descrita por Lipovetsky (2007), onde a produção era massiva, de baixo custo e o consumo regia toda a dinâmica do sistema social. Esses ambientes de consumo “surgem, principalmente, como ‘remédios’ para os males urbanos, preenchendo o vazio existencial na vida das pessoas após a guerra” (PADILHA, 2006, p. 55). As ações eram provenientes de outros setores, como o imobiliário e, um modelo para os empreendimentos começou a ser pensado com base nas demandas sociais. Nesse mesmo período, a logística e as operações começavam a ser pensadas dentro da comunicação organizacional e, na sequência, questões como estratégia e

ambiente competitivo, definição de objetivos, orçamentação e gestão financeira, começaram a ser analisadas.

De 1940 a 1970, houve um aumento do poder de compra e o consumo passou a ser mais democrático: “o consumo na sociedade moderna [...] é um sistema que, para além de saciar “necessidades biológicas ou econômicas, serve a que os indivíduos estabeleçam semelhanças e diferenças entre si” (ROCHA, 2000, p. 3 apud PADILHA, 2006, p.127). Sendo assim, o marketing de massa passou a ser mais segmentado e o modo de vida estava centrado em valores materiais. De acordo com Lipovetsky (2007, p. 36):

Enquanto se acelera a “obsolescência dirigida” dos produtos, a publicidade e as mídias exaltam os gozos instantâneos, exibindo por toda parte os sonhos do conforto e dos lazeres. Sob um dilúvio de signos leves, frívolos, hedonistas, esta fase da publicidade se empenhou em deslegitimar os ideais sacrificiais e os imperativos rigoristas em benefício dos gozos. Nesta fase, ocorre uma oscilação do tempo fazendo passar da orientação futurista para a vida no presente e suas satisfações imediatas. Esta mudança é essencial para a compreensão de vários fenômenos da época.

No final da década de 1970, aparecem em São Paulo os primeiros grupos voltados ao setor de shopping centers: Iguatemi e Multiplan; e a comunicação organizacional surge como uma vantagem competitiva. Já os *stakeholders* detinham o foco dos estudos das estratégias empresariais, entendendo *stakeholder* segundo Freeman (1984, p.25) que o descreve como “qualquer indivíduo ou grupo que pode influenciar ou ser influenciado pelos atos, decisões, práticas, ou objetivos de uma organização.” Nesse contexto, instaura-se a terceira era do capitalismo de consumo que é marcada pela abundância - o hiper consumo e, inicia-se uma perspectiva de diferenciação social através desse consumo.

Agora, a busca das felicidades privadas, a otimização dos nossos recursos corporais e relacionais, a saúde ilimitada, a conquista de espaços-tempos personalizados é que servem de base a dinâmica consumista: a era ostentatória dos objetos foi suplantada pelo reino da hipermercadoria desconflitada e pós-conformista. (LIPOVETSKY, 2007, p. 43).

Em 1990, a população brasileira começa a aceitar o formato de estabelecimentos que está se desenvolvendo no setor de shopping centers e modelos voltados às diferentes classes sociais começam a surgir. Além disso, o período é marcado por um crescimento de dez vezes no número de centros

comerciais no Brasil. E, no que diz respeito à comunicação das organizações, o código de ética e a visão organizacional são destaques nos estudos.

Em 1999, o modelo *entertainment center* é a nova proposta no setor de shopping centers. Esse modelo consiste na amarração dos setores de serviço, lazer e entretenimento, o que representa grande evolução no propósito desses estabelecimentos.

Neste período, algumas transformações sócio-econômicas em curso aproximarão o modelo da sociedade brasileira ao da norte-americana, cujos padrões apontavam para a hegemonia do modelo de transporte individual e altos níveis de consumo, traduzidos por conceitos como a efemeridade e a descartabilidade (GARREFA, 2008, p. 2).

Seguindo com o pensamento do autor supracitado, entende-se que na época o Brasil possuía estabilidade no processo inflacionário, estava ampliando o acesso ao micro e macro-crédito, avançava nas telecomunicações por meio das privatizações e, diminuía as barreiras à importação de produtos e ao capital financeiro internacional. Esses processos contribuíram para a formação de guetos, cujos padrões de consumo se aproximavam dos americanos, como também aconteceu com o modelo de expansão urbana brasileiro, tendendo a constituição de cidades de crescimento disperso.

A partir de 2000:

o número de inaugurações começou a diminuir, sobretudo, devido à escassez de recursos e fontes de financiamento. Ao mesmo tempo, verificou-se redução do interesse dos fundos de pensão por novas construções, dada a regulamentação vigente, cada vez mais restritiva quanto ao enquadramento de investimentos imobiliários como percentual de suas carteiras totais (ROCHA, 2009 p. 10).

Nos anos seguintes, houve grandes investimentos estrangeiros que contribuíram para a consolidação do mercado. De acordo com Rocha (2009, p. 11), o setor de shopping centers “voltou a ganhar força com o momento favorável da economia e os fortes aportes de capital advindos das parcerias com grupos estrangeiros a partir de 2005 e as aberturas de capital na Bolsa de Valores”. Em 2016, de acordo com os dados da Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce)², as inaugurações de shopping centers aumentaram cerca de 57%, em comparação ao ano de 2006, totalizando mais de 550 shopping centers espalhados

²ABRASCE. Evolução do setor. Disponível em: <https://www.abrasce.com.br/monitoramento/evolucao-do-setor>. Acesso em: mar 2018.

pelo Brasil. Na figura 02 é possível verificar a evolução do número de shopping centers em 10 anos.

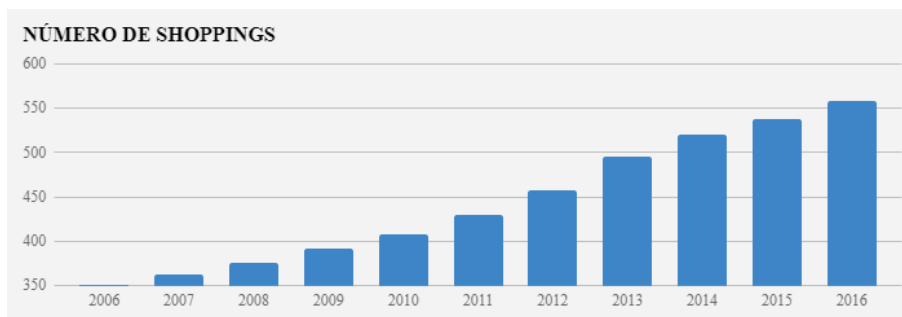


Figura 02: Evolução do setor até 2016 (Fonte: Abrasce)

Neste período, o segmento de mercado sofreu mudanças significativas em função de inúmeros fatores, entre eles as novas tecnologias possibilitaram uma nova maneira de pensar o consumo, não só nos shopping centers, mas em todo o mundo. Utilizando um *smartphone* ou um computador, é possível visitar qualquer lugar, se relacionar com pessoas de outros países, acessar quase todo tipo de serviço. O mundo digital permite que você encontre algum produto em um brechó online, em boa condição e com um preço mais acessível que em uma loja. Ou que assista um filme em alta qualidade na sua casa, sem precisar ir até o cinema do shopping e enfrentar filas.

De acordo com Solomon (2016), o comércio varejista tradicional se sente muito ameaçado pelo grande crescimento do comércio eletrônico. Uma ferramenta chamada *showrooming* vem sendo bastante utilizada, onde o consumidor vai até a loja física, pesquisa o preço e em seguida, ele encontra o mesmo produto com o preço mais baixo em lojas online. Entretanto, segundo Teixeira (2015, p.32),

o comércio eletrônico ainda desperta a desconfiança de alguns, especialmente consumidores que teriam certo receio de comprar por não confiar no ambiente virtual; ou de outros que, embora já tenham comprado, experimentaram alguma frustração com a negociação, como a não entrega do bem, a dificuldade de devolução em razão de arrependimento ou de troca por vício, o receio de fornecer dados bancários ou números do cartão de crédito. Esses fatos fazem com que a confiança no comércio eletrônico não seja um consenso.

Além disso, a crise econômica do Brasil também tem contribuído para a mudança de hábitos em shopping centers. De acordo com Pesquisa da PWC Brasil³ (2016), a situação atual no Brasil é desafiadora, pois o Produto Interno Bruto (PIB) retrocede em ritmo histórico. A inflação atingiu 9,6% na metade de 2015, as vendas no varejo reduziram, o movimento nos shoppings caiu e o desemprego ficou em 8%, o que gerou um cenário pessimista.

O cenário afetou o ânimo do consumidor, gerando grande impacto sobre o setor de varejo e consumo brasileiro. De acordo com o levantamento da Abrasce⁴, após o ano de 2016 encerrar com a maior queda desde 2011, o setor varejista registra um aumento de 2,5% em junho de 2017.

Os setores de vestuário/têxtil e o de móveis e eletrodoméstico foram os responsáveis pela melhora do varejo brasileiro, na variação anual. Tal retomada se deve ao fato de que ambos são mais sensíveis às instabilidades econômicas e de renda, pois consumidores tendem a postergar a compra bens. Portanto, é natural que voltem mais forte em um período de retomada, após um longo período de recesso. Com isso, tal adiamento do consumo de 2015 e 2016, se concretizou mais significativamente em 2017 concomitante à redução dos juros e melhora do setor de crédito (ABRASCE, 2017).

Os posicionamentos políticos também são responsáveis pela mudança no setor brasileiro de shopping centers.

A melhora no nível de vendas dos lojistas é justificada pelos incentivos lançados pelo Governo, como o saque das contas inativas do FGTS. Tal tendência de alta deverá se manter no curto/médio prazo, visto que mais medidas vem sendo aprovadas, como a liberação do PIS/Pasep (ABRASCE, 2017).

Atualmente, com o uso da internet, mais especificamente das redes sociais e lojas virtuais, o consumo tem sido facilitado. Não é mais necessário ir até as lojas para efetuar as compras e com os recursos disponíveis, a experiência dessas compras tornou-se mais agradável, fácil e prática.

³PWC. **O setor de varejo e consumo no Brasil:** como enfrentar a crise. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/produtos-consumo-varejo/2016/pwc-o-setor-varejo-brasil-16.pdf>. Acesso em: 12 ago 2018.

⁴ABRASCE. Market positioning. Disponível em: http://www.abrasce.com.br/uploads/general/general_6e89170cf4a44f1727ba6d8313bd18e0.pdf. Acesso em: 5 abr 2018.

De acordo com o estudo feito por Hastreiter e Marchetti (2013), os indivíduos vão ao shopping por uma motivação hedônica, utilitária ou hedônica e utilitária⁵.

As metas utilitárias estão relacionadas a resultados instrumentais como a realização de tarefas ou aquisição de produtos para alcançar um determinado fim desejado (BOTTI; MCGILL, 2011). A compra é motivada por aspectos funcionais e, normalmente, está focada em produtos concretos e com características tangíveis (BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994; KHAN, DHAR; WERTENBROCH, 2005). As metas hedônicas consistem numa recompensa ou gratificação pessoal (BABIN; DARDEN; GRIFFIN, 1994). O consumo hedônico está associado à satisfação de fantasias, entretenimento, prazer e diversão obtidos com a experiência de compra (MICHON; CHEBAT, 2004; BOTTI; MCGILL, 2011) (HASTREITER E MARCHETTI, 2003, p. 3).

A motivação hedônica representou 39% da amostra do estudo, caracterizando os consumidores que valorizam a experiência de consumo e aspectos relacionados a lazer, entretenimento e escapismo de modo geral. Para eles, ir ao shopping é extremamente prazeroso e divertido, é onde eles esquecem os problemas diários, o que faz as visitas serem mais frequentes e a um número maior de empreendimentos.

Já a motivação utilitária, representou 27% dos entrevistados, destacando os consumidores que valorizam o tempo e utilizam o shopping center para resolver tudo no mesmo lugar. Eles vão com menor frequência, pois não esperam permanecer por mais tempo que o necessário. Entretanto, cerca de 35% da amostra tem uma motivação tanto hedônica como utilitária. Esses consumidores buscam praticidade e o encantamento dos shopping centers, procurando-os tanto para resolver problemas como para se divertir e sair da rotina.

Um shopping center é construído para que o consumidor se engaje em diversas atividades além das compras. Neste contexto pode-se entender a motivação utilitária como uma meta concreta, determinada previamente, como por exemplo, comprar um presente para um amigo. Já a motivação hedônica está relacionada à experiência de consumo, que pode ser obtida simplesmente caminhando pelos corredores do shopping e observando as vitrines, pode estar associada a ida a um restaurante ou cinema ou mesmo a compra de um produto que leva a realização de objetivos que extrapolam a relação dos atributos funcionais (HASTREITER, 2012 apud HASTREITER E MARCHETTI, 2003, p. 4).

⁵HASTREITER, S. ; MARCHETTI, R. Z. . **Afinal, porque vamos ao Shopping?** Um estudo fundamentado na hierarquia de metas do consumidor. In: XXXVII EnANPAD, 2013, Rio De Janeiro. XXXVII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

Segundo a pesquisa feita pela Deloitte (2010 apud NICOLA, 2014, p. 27)⁶, o consumidor social utiliza novos canais online e ferramentas para se comunicar, considera opiniões online de pessoas na hora de tomar decisões, pois compra mais *online* do que *offline*. Além disso, ele quer se posicionar a respeito de produtos e serviços adquiridos e, quer que a experiência *online* seja melhor e mais interessante do que a *offline*. O novo consumidor social lê a respeito do que lhe interessa e produz conteúdo, cria blogs e canais para disseminar isso, buscando apoio dos que pensam da mesma forma que ele.

[...] esses consumidores não estão apenas assistindo às mídias ou consumindo-as, mas também articulando entre seus pares, ou melhor, compartilhando entre si seus conteúdos, por meio de listas de discussão, recomendação, de um produto ou serviço a amigos, ou mesmo parodiando alguns comerciais que circulam pela internet (GALINDO, 2016, p. 322).

A Neoassist, empresa especializada no atendimento ao cliente *omnichannel* - estratégia de conteúdo entre canais para melhorar sua experiência dos usuários, elencou sete atributos para o consumidor 3.0 analisando seus comportamentos específicos⁷. De acordo com ela, o consumidor 1.0, procura as empresas usando a internet apenas como apoio de buscas, como uma lista telefônica. Já o consumidor 2.0, ganha mais poder de informação e a usa ao seu favor, ampliando as opções de compra. E, o consumidor 3.0, pode compartilhar suas opiniões com outros usuários, além de ter acesso a mais informações.



Figura 03: 7 atributos do consumidor 3.0 (Fonte: Neoassist, 2016)

⁶NICOLA, T. **Relações Públicas Digitais e estratégias de interação no Facebook**: estudo das empresas Tam, Azul e Gol. 2014. 50 f. Monografia (Graduação em Relações Públicas – Ênfase em Multimídia) – Universidade Federal de Santa Maria, Frederico Westphalen, 2014.

⁷JUNIOR, R. C. **Atributos do consumidor 3.0** – O fundamental deste novo comportamento. Disponível em: <https://blog.neoassist.com/7-atributos-do-consumidor-3-0/> . Acesso em: 26 set 2018.

No artigo *The Lifestyle mall: o fim dos tempos de consumo*, publicado em seu blog no ano de 2016⁸, o arquiteto Maurício Queiroz afirma que é notável a ascensão do e-commerce, mas apesar da redução das vendas em lojas físicas, as previsões sobre o declínio dos shoppings centers são equivocadas. Ele aposta na “transformação do modelo convencional para verdadeiras comunidades. É imprescindível estabelecer dentro desses espaços relações que vão além do consumo: a socialização, o entretenimento e experiências gastronômicas são bons exemplos” (QUEIROZ, 2016).

Os avanços tecnológicos possibilitam ao consumidor “experimentar” o produto desejado via *webcam*, posicionar um móvel no cenário com as medidas do cômodo de sua casa, entre outras coisas. Sem sair do conforto e da segurança de sua casa, sem enfrentar trânsito, filas e atendimentos que muitas vezes deixam a desejar, o cliente prefere realizar suas compras *online*. Entretanto, de acordo com o artigo *Shopping centers: o futuro dos malls no planeta*, publicado no site da Indigo Brasil⁹:

Competir com o universo de possibilidade das redes em termos de compras não é uma solução. O segredo está em agregar outros valores à experiência de compra nos grandes shopping centers. Já existe uma tendência de criar novos centros comerciais que contam com academias, peças de teatro, exposições, entre outros.

As pessoas buscam, cada vez mais nesses espaços, atividades de lazer e entretenimento, o que abre um grande leque de possibilidades além das compras. Mas consumir o conteúdo da marca, loja ou shopping center via *stories* e transmissões ao vivo tem ganhado muita força no mercado. Desde eventos de inauguração, lançamento de novos produtos, exposições e novidades são prestigiadas de casa, estabelecendo um vínculo do cliente com aquele produto ou serviço prestado. Além do consumo de produtos, “ele tornou-se um lugar onde o indivíduo vem se libertar do stress acumulado durante a semana e torna-se, então, um lugar privilegiado de passeio” (PADILHA, 2006, p. 65). Assim exposto, é relevante observar que as novas formas de consumo exigem outros modelos de relacionamento entre cliente - organização -colaboradores.

⁸QUEIROZ, Maurício. *The lifestyle mall: o fim dos tempos de consumo*. Disponível em: <http://onegociodovarejo.com.br/the-lifestyle-mall-o-fim-dos-tempos-de-consumo/> . Acesso em: 10 ago 2018.

⁹INDIGO BRASIL. **Shopping centers: o futuro dos malls no planeta**. Disponível em: <http://www.parkindigo.com.br/empresas/shopping-centers-futuro/>. Acesso em: 13 ago 2018.

1.2 Comunicação e consumo: novas formas de relacionamento

Com o avanço tecnológico, surgiram inúmeros meios de se relacionar com os públicos de interesse das organizações. É preciso estar sempre atualizado sobre quais ferramentas podem ser usadas e quais são as melhores estratégias para desenvolver um relacionamento mais próximo e consistente, tanto no ambiente interno, como no ambiente externo da empresa. Atualmente, os públicos estão sempre conectados e,

para se encontrar e interagir com esses clientes as marcas têm por necessidade investir, intensamente, em estratégias de marketing digital nos espaços de interação com a empresa, para que as práticas de pós-vendas, ações de marketing, criação de conteúdo e valor estejam cada vez mais presentes no seu relacionamento (TEIXEIRA e DEMARCO, 2016, p. 3).

Entretanto, não basta estar presente nas redes sociais, pois para que a presença digital funcione deve-se desenvolver um conteúdo interessante e de acordo com a proposta da empresa. As estratégias e os meios de relacionamento estão sempre suscetíveis a mudanças e adaptações, pois o processo de comunicação deve ser monitorado, avaliado e aprimorado. Para Teixeira e Demarco (2016, p. 9), “o marketing passa por transformações conforme os consumidores mudam seus hábitos de consumo, influenciadas pelo cenário econômico, cultural, tecnológico e social”, mas esses processos não são imediatos, eles ocorrem gradativamente. Para Bueno (2006, p. 19),

a comunicação empresarial estratégica deve priorizar a personalização dos contatos, potencializada pelas novas tecnologias, mas admitir sempre que as formas de relacionamento dependem de contextos sociais e culturais específicos. Cada público, cada país, cada sociedade exibem características peculiares em função de seu background, de sua trajetória e de sua forma de contemplar o mundo. Deve, também, levar em conta que a sociedade se estrutura, gradativamente, em redes e que atravessamos, definitivamente, um momento de transição, em que os mercados convencionais vão sendo substituídos e, com eles, a forma de produzir e comercializar mercadorias (bens físicos ou culturais).

A figura 04, exemplifica como a comunicação organizacional é resultante do diálogo da comunicação institucional, com a comunicação mercadológica, a administrativa e a interna, ou seja, todas elas devem “conversar” estrategicamente para que a comunicação organizacional seja efetiva.



Figura 04: Comunicação organizacional integrada
(Fonte: Margarida Kunsch - 2003)

A área de comunicação nas organizações precisa agregar valor, ajudando “no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos” (KUNSCH 2006, p. 16). Mas tudo necessita de um pensamento integrado, ou seja, as ações internas, institucionais e no que diz respeito aos negócios, devem ser planejadas em conjunto. Só assim é possível alcançar a eficácia, a eficiência e a efetividade organizacional, em benefício dos públicos de interesse da organização e da sociedade como um todo. Para Cardoso (2006, p. 1134), a comunicação é responsável pelo envolvimento do emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, onde a estratégia de gestão esteja baseada em princípios sociais e éticos.

Essa área deve ser pensada e planejada considerando diversos aspectos. É imprescindível que o setor de comunicação conheça as particularidades de seus públicos de interesse, que não se restringem apenas aos clientes. Para que a comunicação empresarial seja estratégica, deve ser construída internamente, junto com os funcionários que contemplam a organização. “Do comunicador empresarial se exige conhecimento do mercado em que a organização atua, dos perfis dos públicos com quem ela se relaciona e dos canais utilizados para promover esse relacionamento” (BUENO 2009, p. 14).

De acordo com Kunsch (2003), a eficácia da comunicação nas organizações está ligada à valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos e o *endomarketing* só vê os funcionários como ‘clientes internos’.

Com isso, saber o que os funcionários acham de seu ambiente de trabalho é essencial, pois uma organização se constrói de dentro para fora e a imagem transmitida para o público externo é apenas um reflexo do que é vivenciado internamente. Nos shopping centers, a comunicação deve ser pensada e planejada considerando diversos aspectos. É imprescindível que o setor de comunicação conheça as particularidades de seus públicos de interesse, que não se restringem apenas aos clientes. Para que a comunicação empresarial seja estratégica, deve ser construída internamente, junto com os lojistas que atuam no shopping center.

O capítulo seguinte, discutirá a respeito dos shopping centers fora das capitais e da interferência que eles possuem. Além disso, são apresentados os objetos de pesquisa de forma bem específica, bem como as condições de surgimento e evolução dos mesmos. Por fim, será abordado como a área de comunicação pode servir de suporte para os lojistas e funcionários.

2. OS SHOPPING CENTERS FORA DO EIXO DAS CAPITALS

A construção de um shopping center é capaz de interferir profundamente na região em que foi ou está sendo inserido. De acordo com Hirschfeldt (1986, p. 101), eles são capazes de antecipar o crescimento das cidades, mas segundo Koch (2004, p. 3), “a intensa difusão dos grandes equipamentos comerciais tem colocado em questão a sua inserção na estrutura urbana”. Esses estabelecimentos

surgem no Brasil no momento em que as condições de desenvolvimento do capitalismo necessitam de monopólio do espaço, para produção contínua e ampliada do capital, porque é através do poder de mercado que são equacionados os problemas de acumulação do capital (PINTAUDI, 1992, p. 16 apud PADILHA, 2006, p. 68).

Para Oliveira Junior (2008, p. 211), a inserção dos shopping centers possibilita maior concentração de atividades em seu entorno, tendo um maior poder de articulação e atração, se comparado com outras áreas da cidade.

A importância que o shopping center vem adquirindo tem contribuído para uma significativa alteração na vida e na paisagem das cidades em que os interesses dos comerciantes e dos investidores concentram e exploram as diversas vantagens de uma economia de escala e de aglomeração redefinindo a centralidade (BIENENSTEIN, 2001 apud OLIVEIRA; DOMINGUES, 2016, p. 12).

O entorno de um shopping center acaba sendo mais valorizado, gerando mais oportunidades para os moradores daquela região, em função do grande número de pessoas que circulam diariamente e frequentam o estabelecimento. Além disso, novos padrões culturais e sociais são estabelecidos com a inserção de um shopping center, modificando o modo de viver e de pensar dos moradores do bairro onde está localizado.

2.1 Empreendimentos da região sul

De acordo com o Censo Abrasce 2017-2018, cerca de 87% dos shopping centers brasileiros são empreendimentos do tipo tradicional (específico para abrigar centro de compras com mercado diversificado, praça de alimentação, área de lazer, estacionamento e grande nível de conforto) e, apenas 13% são especializados (*outlet*, *lifestyle* e temáticos). Os especializados, estilo *outlet*, em sua maioria, são operados por fabricantes (indústria ou marcas) e vendem suas mercadorias diretamente ao público, com preços reduzidos o ano todo. Já os especializados, estilo *lifestyle*, são a céu aberto, procurando imitar o comércio de rua, sendo voltados para a cultura, gastronomia, lazer e moda. E, os especializados, estilo temático, focam em determinado segmento de varejo, tendo um mix específico de lojas, tais como moda, decoração, esportes e automóveis.

O que define o porte de um shopping center é a área bruta locável (ABL), que corresponde ao somatório de todas as áreas disponíveis para a locação, exceto *merchandising*. Os empreendimentos do tipo tradicionais possuem quatro portes: pequenos (até 19.999 m²), médios (de 20.000 a 29.999 m²), regionais (de 30.000 a 59.999 m²) ou megas (acima de 60.000 m²). Já os especializados, possuem três portes: pequenos (até 9.999 m²), médios (de 10.000 a 19.999 m²) ou grandes (acima de 20.000 m²).

Existem dois tipos de lojas que podem se inserir em um shopping center: a local e a de rede. A loja local ou loja de bairro, é aquela de comércio varejista, em pequenas quantidades, que possui uma relação mais próxima com seu público, pois geralmente tem um ou dois estabelecimentos em uma mesma cidade e uma número reduzido de funcionários. Já a loja de rede, também de comércio varejista, possui um relacionamento mais distante dos consumidores, em função de possuir inúmeros

estabelecimentos espalhados pelo estado ou país – filiais que estão subordinadas a empresa matriz.

A região sul, que é foco do presente trabalho, é a segunda região com mais shopping centers no Brasil, contando com 98 estabelecimentos, o que representa 14% segundo o último levantamento da ABRASCE. De acordo com esse mesmo estudo, cerca de 43% do total dos centros de compras estão concentrados em cidades com menos de 500 mil habitantes, como Passo Fundo e Santa Maria, o que comprova a tendência cada vez maior de interiorização desses empreendimentos. No presente trabalho, optamos por analisar os shopping centers do tipo tradicional, de pequeno porte, com menos de 200 lojas, localizados em cidades gaúchas relativamente pequenas, se comparadas com a capital do estado.

Segundo o Censo Abrasce 2015-2016, é possível constatar que o interior se consolidou como atrativo para novos shopping centers. De acordo com a notícia sobre o levantamento¹⁰, “67% das inaugurações de 2015 ocorreram fora das capitais. [...] no fim de 2015, 48% dos shopping centers estavam localizados em capitais brasileiras e 52% em outras cidades” (ABRASCE, 2016). O diretor presidente Abrasce, Glauco Humai, ressalta que, “cidades das regiões metropolitanas e do interior dos estados estão se desenvolvendo em grande velocidade e atraindo a atenção de empresas”. Conforme a reportagem de Chico Siqueira, publicada no jornal O Estado de S. Paulo¹¹, a migração dos investimentos para o interior dos estados se dá devido ao crescimento da renda em função da “expansão do agronegócio e do setor de petróleo, além da possibilidade de exploração de um mercado menos saturado do que o das capitais” (SIQUEIRA, 2011). Portanto, o movimento das ruas para os shoppings se estabelece na cena de consumo contemporânea.

2.2 Das lojas de rua para os shopping centers

¹⁰ABRASCE. Censo abrasce aponta consolidação dos shoppings fora das capitais. Disponível em: <https://www.abrasce.com.br/noticia/1558>. Acesso em: 16 set 2018.

¹¹SIQUEIRA, Chico. Shoppings avançam em direção ao interior. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,shoppings-avancam-em-direcao-ao-interior,51133e>. Acesso em: 16 set 2018.

De acordo com Silva (2014, p. 473)¹², ocorreram muitas mudanças em Santa Maria após a inauguração da ferrovia em 1885.

Santa Maria passou a sediar a gerência da ferrovia, o que proporcionou o desenvolvimento das pequenas localidades não só na agricultura como também no artesanato, fator predominante para o surgimento da industrialização. A cidade foi o centro de convergência e distribuição, acolhendo aspectos significativos, homens de negócios, estudantes com suas famílias, etc. Também permitiu a ligação e integração de cidades, separadas e diversificadas pela distância (SILVA, 2014, p. 473).

Na figura 05, aparece o camelódromo na Avenida Rio Branco entre 1950 e 1990.



Figura 05: Avenida Rio Branco – Camelódromo (Fonte: Acervo digital do Arquivo Histórico Municipal de Santa Maria)

Com o transporte ferroviário, a Avenida Rio Branco passou a ser o foco do eixo comercial de Santa Maria e, segundo Silva (2014, p.480), “com a modernidade, beleza e a grande movimentação de pessoas que circulavam na Avenida, todos os comerciantes faziam questão de ter um estabelecimento comercial na Rio Branco”. Entretanto, com o passar dos anos, observamos o surgimento de shopping centers na cidade, com a promessa de reunir todas as possibilidades existentes no comércio de rua em um só lugar, além de possuir estacionamento, opções de lazer e um ambiente agradável apesar das condições climáticas, possibilitando conforto aos clientes todos os dias.

Já Passo Fundo, de acordo com Knack (2016, p.255), até as primeiras décadas de 1900, ainda era a região mais atrasada em termos econômicos, mas com a imigração o desenvolvimento dos estabelecimentos comerciais ganhou grande impulso, estimulando a economia local. A construção da ferrovia em 1898, também foi o pontapé inicial para crescimento da cidade e do comércio de Passo Fundo, como

¹²SILVA, C. S. A História da Avenida Rio Branco da Cidade de Santa Maria: Uma Narrativa Através da Fotografia. Oficina do Historiador , v. 7, p. 466-486, 2014.

ocorreu em Santa Maria. A Rua do Comércio, atualmente chamada de Avenida Brasil, ligava os extremos das cidades e era cobiçada por todos os comerciantes locais. Na figura 06, aparece o posto Esso Boqueirão e Churrascaria Gobbi na Avenida Brasil, no ano de 1974.



Figura 06: Avenida Brasil – posto Esso Boqueirão e Churrascaria Gobbi
(Fonte: Thamires de Freitas)

Nas décadas de 1980 e 1990, surgiram diversos empreendimentos no centro da cidade caracterizando a instalação de novas tipologias comerciais, as galerias e o shopping center. Em 1986 foi inaugurada a galeria Mazzoleni, em 1991 as galerias Central e Luxor. Ainda na década de 1990, surgem três novos empreendimentos comerciais em Passo Fundo, que caracterizamos como uma transição entre as galerias e o shopping, pois embora denominados shoppings, têm escala e tipologia muito mais próxima das galerias pré-existentes – Shopping da Praça (1992), Plaza Shopping (1992) e Shopping Bento Brasil (1998) (FOLLETO, 2015, p. 56).

Com o passar dos anos, o pensamento do consumidor mudou e o comércio teve que se adaptar às exigências desses novos consumidores. Não bastava mais ter os produtos e ter uma boa localização na cidade, pois diversos aspectos começaram a ser considerados na hora de sair às compras. A falta de segurança, as mudanças climáticas e os locais para estacionamento inexistentes foram decisivos na migração das lojas de rua para dentro dos shopping centers.

Pensando em seus clientes, o lojista viu no empreendimento uma saída para não abandonar o comércio. Apesar do alto investimento, os lojistas identificaram uma oportunidade de crescer, juntamente com os shopping centers que estavam se multiplicando pelo país. Além de um ambiente seguro e climatizado, o shopping center disponibiliza inúmeras vantagens para seus locatários, como eventos, atrações vindas de fora da cidade, maior visibilidade e campanhas publicitárias.

2.3 Royal Plaza Shopping - Santa Maria/RS

De acordo com o projeto de implementação¹³, foi em 1995 que a Granacon Construções Civis Ltda, juntamente com um grupo de empreendedores, planejou a construção de um shopping center, que teria 160 operações compostas de varejo, entretenimento e lazer. E, sobre este, uma área residencial com duas torres com 124 apartamentos também fazia parte da obra, que iniciou em outubro do mesmo ano.

A cidade de Santa Maria foi escolhida para a implantação do empreendimento, pois em função de suas condições históricas e geográficas, tornou-se um importante centro de comércio da região central do estado e, com base em uma pesquisa de mercado, os empreendedores identificaram a necessidade de um shopping de porte na cidade. Geograficamente falando, a cidade possui o mais importante pólo ferroviário da região sul, tendo um grande contingente militar – exército, aeronáutica e brigada militar. Além disso, a primeira cidade brasileira, sem ser capital, com uma universidade federal, foi Santa Maria.

A conclusão do prédio residencial foi priorizada e finalizada em meados de 2006.

A escolha desse local para as instalações do Royal Plaza Shopping, segundo relatos de moradores, alicerçou-se, fundamentalmente, nos aspectos favoráveis presentes no bairro, tais como significativa população de classe média/alta, sistema de transporte e fluxo de estudantes, e também na posição estratégica do bairro, que fica próximo ao trevo de acesso a outros municípios. Atualmente, é prevista a expansão das instalações desse empreendimento, pois há a especulação da aquisição de outras casas localizadas no entorno (PIRES et al., 2015, p. 351).

O Shopping Center objetivava a eliminação do ônus do aluguel na atividade dos condôminos-lojistas e também, uma grande fonte de receita para os condôminos-investidores. Um profissional da área de shopping centers foi solicitado para reformatar o empreendimento, tornando-o viável e confiável dentro do varejo brasileiro, além de adequar o sistema de locações aos padrões da ABRASCE.

Para agilizar a obra, os empreendedores criaram uma empresa, integrando seu capital social pela transferência das frações ideais de cada condômino da área comercial, onde em 11 de setembro de 2006, nasceu a Royal Plaza Empreendimentos S/A. Foram contratados inicialmente 84 funcionários para diversas funções, incluindo segurança, limpeza e estacionamento do shopping, mas se fosse necessário,

¹³ASSERTIVA. Projeto de implementação de shopping center Royal Plaza. 2007.

planejava-se terceirizar estas funções. A figura 07 mostra a proposta inicial de organograma para o empreendimento:

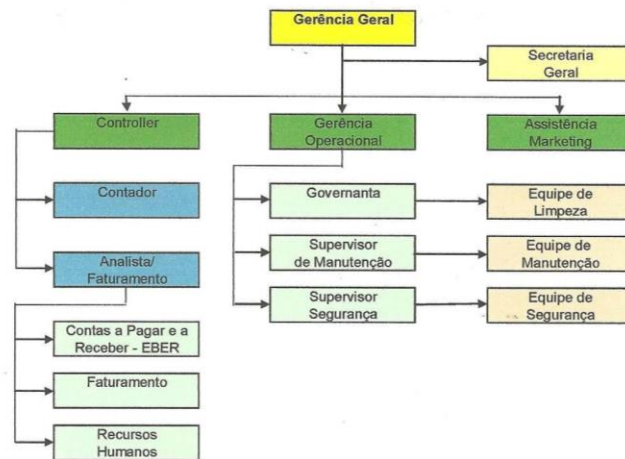


Figura 07: Organograma Inicial Royal Plaza Shopping

(Fonte: Projeto de implementação de shopping center Royal Plaza, 2007)

Segundo Ruy Giffoni, administrador do shopping center santa-mariense, o empreendimento é referência e representa excelência para o mercado de shopping centers brasileiro. Além de contribuir para o desenvolvimento e a criação de empregos em Santa Maria, o Royal busca sempre o melhor para os seus públicos.

Nós vivemos shopping. Hoje fechamos 2016 com 100% de ocupação, a maior taxa entre todos shoppings filiados a Abrasce no Brasil. Nossa inadimplência gira em torno de 2%, também a menor no Brasil. Trabalhamos com lojistas em parcerias, analisamos seu negócio e sugerimos alterações. A rotação média anual nos shoppings é cerca de 13% ao ano, e a nossa rotação não passa de 3%, porque damos assistência. [...] Procuramos sempre acompanhar as convenções da Abrasce e estar atualizados em tudo o que acontece no mundo e adaptar à nossa realidade. É um trabalho bastante diferenciado (GIFFONI, 2017).

Atualmente, o Royal conta com 115 operações distribuídas em três pavimentos, tendo um variado mix de lojas e marcas, cinema 3D, praça de alimentação, *playground* e serviços – banco 24 horas, carrinhos de bebê e cadeiras de rodas para empréstimo, *wireless*, banheiro família com fraldário, achados e perdidos. Além disso, possui 4 andares de estacionamento, tendo 600 vagas ao todo, sistemas de segurança, de limpeza, sistema de iluminação e climatização.

A estrutura organizacional do Royal conta com acionistas, setor administrativo, setor financeiro, central de atendimento ao lojista (obras), setor de marketing, setor

operacional (manutenção, conservação, portaria e segurança), setor de tecnologia da informação e supervisão. Entretanto, não existe um organograma atualizado, especificando a estrutura hierárquica do shopping, o que acarreta em inúmeros problemas no desenvolvimento das atividades em cada setor.

O Royal é uma Sociedade Anônima (S/A), cujo capital é dividido em ações que são negociadas no mercado financeiro, onde atualmente fazem parte cerca de 198 acionistas. O total aproximado de funcionários que trabalham nas 115 operações é 900 e, os funcionários do shopping totalizam 33, sendo 9 alocados no setor administrativo, 10 no setor de estacionamento e 14 no setor de manutenção. Além disso, o empreendimento possui 7 prestadores de serviços, que ficam na área administrativa e, 35 funcionários terceirizados pela Sulclean Serviços¹⁴ - 15 prestam serviços na portaria, 15 na área de conservação e 5 são vigilantes.

De acordo com as pesquisas realizadas no setor de marketing do Royal, os visitantes/clientes representam cerca de 7 mil pessoas por dia, durante a semana, 10 mil aos sábados e 12 mil aos domingos. Esse público é predominantemente feminino, mas também conta com homens e crianças de todas as faixas etárias.

Uma questão bem peculiar do empreendimento, observada durante o período de estágio, é a preocupação constante com o meio ambiente e as práticas sustentáveis desenvolvidas desde a inauguração do shopping. A água da chuva é aproveitada nas descargas dos banheiros, rega do jardim e na reserva de água do sistema de prevenção contra incêndios do shopping e, os vasos sanitários dos banheiros possuem válvula de descarga dual, que permite escolher o volume de água em função do tipo de dejetos e as torneiras possuem acionamento automático temporizado, que reduz o desperdício de água.

Além disso, com o sistema de climatização automatizado, onde os equipamentos são acionados somente quando é necessário, o Royal reduz o consumo de energia elétrica. Também é aproveitada a iluminação natural através de 2 átrios existentes, atrasando o acionamento das luminárias durante o dia, que ocorre de modo independente nos setores da edificação que possuem circulação, evitando o uso desnecessário de energia.

¹⁴Uma das empresas de maior destaque em serviços terceirizados no Rio Grande do Sul, atuando na prestação de serviços de limpeza, portaria, vigilância armada, desarmada e manutenção predial, para organizações públicas e privadas do país.

Em agosto deste ano, o shopping center assinou um contrato com a Química Soluções Ambientais para implantar o Programa Consciência Verde, que busca fomentar a cultura socioambiental dentro das empresas, promovendo o desenvolvimento sustentável. Além de implantar novas ações, o Royal buscou aprimorar e complementar as ações sustentáveis que já são praticadas. Uma das novas ações foi a implementação de um Ponto de Entrega Voluntária (PEV) de Resíduos Eletro-Eletrônicos no shopping, coletor metálico com recolhimento periódico.

O shopping center também possui um espaço cultural, localizado no hall de entrada, que é destinado a exposições e eventos culturais, oriundos de artistas ou de produções locais. O espaço deve ser agendado, não possui custo para a organização do mesmo e é divulgado pelo setor de marketing do shopping, com o objetivo de ampliar a visibilidade das ações que ali ocorrem.

2.4 Bella Città Shopping Center - Passo Fundo/RS

Em 1998, foi inaugurado o primeiro shopping center de Passo Fundo, o Bella Città Shopping, idealizado por João Zaffari, pai dos empreendedores Sérgio e Tiago. Fundada em 1957 em Passo Fundo, a Comercial Zaffari é uma empresa que gerou empregos, renda e oportunidades de negócios. Iniciou no ramo de supermercados e, anos depois, com inúmeros estabelecimentos abertos, a empresa resolveu investir no ramo de shopping centers. Segundo Sérgio Zaffari, seu pai teria escolhido a cidade para a construção do empreendimento como forma de retribuir a Passo Fundo a recepção que a cidade sempre demonstrou com a sua família.

Além disso, a cidade de Passo Fundo era considerada pólo na região norte do estado, o que teria motivado também a construção do shopping center.

No caso de Passo Fundo, a construção do *shopping* no centro somente reforçou a centralidade principal e manteve as relações centro-periferia. Por outro lado, a presença do *shopping* ocasionou certa elitização do comércio na área central, provocando sim uma reestruturação das localizações do comércio no centro, uma vez que esse equipamento passa a concentrar a maior parte do comércio destinado à população de mais alta renda (FERRETTO, 2015, p.8).

O shopping é considerado o maior e mais completo empreendimento do ramo na região norte do estado, estando localizado no centro da cidade e tendo um público

de aproximadamente 70 municípios do entorno. De acordo com o setor de comunicação do Bella Città, o modelo inicial do shopping contemplava cerca de 60 lojas, sendo considerado pequeno, embora tivesse a conveniência da centralidade e oferta de excelentes serviços.

Em 2009, o shopping realizou uma expansão, passando de 60 lojas para 115 pontos comerciais, distribuídas em seus 4 pavimentos. Já em 2012, foi inaugurada a primeira torre do Hotel Ibis Passo Fundo Shopping, com seis andares e 90 apartamentos, além dos 12 andares de apartamentos residenciais. A segunda torre, formada por salas comerciais, ficou prevista para 2014.

A adoção do *shopping* como uma opção de lazer atrelada ao consumo resulta, por um lado, dos valores e padrões comportamentais característicos da sociedade capitalista contemporânea; mas por outro reflete a escassez de espaços públicos de lazer na cidade, como parques equipados, centros culturais e equipamentos do gênero. A cidade de Passo Fundo é extremamente carente nesse aspecto, contando com um único parque urbano, o Parque da Gare, em reforma no momento depois de um longo período de abandono pelo poder público (FERRETTO, 2015, p.8).

Segundo o setor de marketing do shopping, as iniciativas sustentáveis estiveram presentes desde a inauguração do empreendimento, pois quando o Bella Città abriu suas portas, questões como a destinação correta do óleo de cozinha utilizado na praça de alimentação, já eram pensadas pela administração. Após a expansão, foram criados espaços específicos para a realização da coleta seletiva de lixo, onde lâmpadas, vidros, papelões, lixo orgânico e seco começaram a ser armazenados de forma adequada e recolhidos periodicamente. Em 2016, o shopping migrou para o mercado livre de energia e, na sequência, deu início ao Projeto Destino Certo, que visa a destinação correta de resíduos e a preservação do meio ambiente.

O shopping não possui um espaço cultural destinado a apresentações artísticas e exposições, mas elas são realizadas em todo o shopping, na área comum, nas salas e estacionamento. Já as ações sociais, são desenvolvidas desde a primeira fase do shopping, sendo realizadas pelas lojas em parceria com o shopping, como Loja Solidária, Bazar Solidário e Latinha do Bem.

Atualmente, o shopping recebe mais de 600 mil pessoas por mês e está completando 20 anos neste ano. Ele possui um total de 100 funcionários, distribuídos nos setores de administração, marketing, comercial e operacional. Já que o Bella Città Shopping Center está completando 20 anos, muitas novidades, inovações e eventos

foram pensados para os moradores que há 20 anos vêm sua vida acontecer neste empreendimento. A campanha “20 anos, novas histórias”, sorteará 20 viagens para os destinos mais procurados do Brasil, proporcionando novas experiências aos clientes.

Tabela 01: Comparação da estrutura

	Royal Plaza Shopping	Bella Città Shopping Center
Inauguração	26/03/2009	05/11/1998
Área construída	40.808m ²	50.000m ²
Total de Lojas	115	115
Andares	3	4
Entretenimento	cinema, parques, videogames, espaço cultural	cinema, parques, videogames, boliche
Vagas de estacionamento	600	660
Serviços	Carrinho de bebê, cadeira de rodas, sanitário acessível, wireless, fraldário, caixas eletrônicos, achados e perdidos,	Carrinho de bebê, cadeira de rodas, sanitário acessível, fraldário, caixas eletrônicos

Fonte: autoria própria

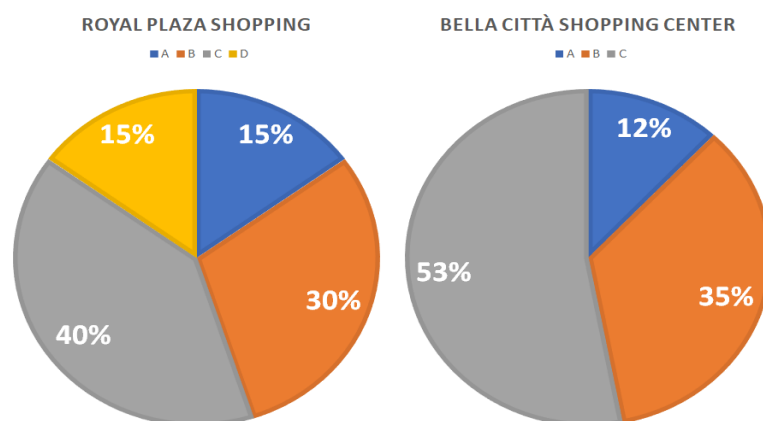


Figura 08: Classe social dos visitantes
(Fonte: adaptado de Censo Abrasce 2015-2016)

Tabela 02: Ações gerais desenvolvidas

	Royal Plaza Shopping	Bella Cittá Shopping Center
Ações de sustentabilidade	Aproveitamento de água da chuva; Uso de equipamentos economizadores de água; Redução do consumo de energia elétrica com sistema de climatização; Aproveitamento de iluminação natural; Redução do consumo de energia elétrica com iluminação artificial; Certificado de Qualidade do Ar – QAI; Ponto de Entrega Voluntária (PEV) de Resíduos Eletro-Eletrônicos; Plano de gerenciamento de resíduos sólidos (PGRS); Participação no mercado livre de energia	Iluminação de led; Separação de lixo; Descarte adequado ao óleo de cozinha; Projeto Destino Certo (com o objetivo recolher todos esses resíduos e dar a eles a destinação correta); Participação no mercado livre de energia; Projeto Latinha do Bem (arrecadação de latas de bebida vazias para venda e posterior doação dos valores para instituições de assistência social de Passo Fundo)
Ações culturais	Exposições de artistas locais; Mostras; Apresentações artísticas; Feiras; Happy hour; Espaço kids; Recreação; Cinema	Exposições de artistas locais; Mostras; Apresentações artísticas; Feiras; Recreação; Cinema; Oficinas de dança; Oficinas de conversação; Happy hour
Ações sociais	Árvore solidária (cartinhas de instituições carentes)	Projeto Latinha do Bem (arrecadação de latas de bebida vazias para venda e posterior doação dos valores para instituições de assistência social de Passo Fundo); Loja Solidária (doações de agasalhos pelos clientes); Árvore dos sonhos (cartinhas de instituições carentes)

Fonte: autoria própria

Através do quadro comparativo apresentado é possível observar os investimentos realizados pelos shoppings centers das duas cidades e a relação que eles constroem com o perfil socioeconômico dos seus públicos. As ações desenvolvidas por ambos espaços de consumo são alinhadas através do planejamento estratégico em comunicação e impactam na imagem percebida do shopping pelos públicos envolvidos.

2.5 Comunicação como suporte para lojistas e funcionários

O cliente quase sempre foi o foco da comunicação das empresas e estas, muitas vezes deixaram seus funcionários em segundo plano. Um shopping center é composto de inúmeras empresas, com suas culturas e hábitos próprios, ou seja, é necessário que a comunicação do empreendimento, mais especificamente o profissional de relações públicas, gerencie a diversidade de públicos existentes de maneira estratégica.

Tanto os lojistas, quanto os funcionários do shopping, necessitam de um apoio da comunicação organizacional. As áreas de comunicação interna e marketing possibilitam um suporte para esses públicos, seja na questão de relacionamento, produto ou vendas. É o campo da comunicação que cria condições para que uso dos shopping centers faça sentido para esses públicos. Na tabela 03 é possível identificar os públicos internos quantitativamente nos shoppings observados. As categoria 'acionistas' e 'funcionários terceirizados' são exclusivas do Royal Plaza Shopping, enquanto que o quesito 'funcionários do shopping' se sobressai no estabelecimento de Passo Fundo.

Tabela 03: Públicos internos

	Royal Plaza Shopping	Bella Città Shopping Center
Acionistas	198	-
Funcionários do shopping	40	100
Funcionários das lojas	900	1.000
Funcionários terceirizados	35	-

Fonte: autoria própria

A leitura dos números apresentados indica para configurações diferentes no enquadramento dado ao público interno dos shoppings em análise. Para Melo (2006, p.3), "o envolvimento dos colaboradores em todo o processo organizacional desenvolvendo a capacidade de boa comunicação interpessoal é condição imprescindível ao bom andamento da organização". Com o passar do tempo,

inúmeras ferramentas para facilitar a comunicação interna foram surgindo, como *intranet* e *newsletter*, mas os canais utilizados dependem muito de perfil dos colaboradores e como acontece a comunicação dentro da empresa. De acordo com Daniéli Closs, no artigo *Canais de Comunicação Interna – Vantagens e Desvantagens de 9 Ferramentas de CI*, do site da Progcic Tecnologia - Solução completa para Sinalização Digital de 2017¹⁵, “um bom canal de comunicação interna precisa, além de atender aos objetivos da organização, estar de acordo com o perfil dos colaboradores”, ou seja, conhecer os funcionários e suas particularidades é essencial em qualquer empresa.

Comunicação Interna significa adotar o melhor caminho para envolver as equipes nos objetivos negociais da organização. Todavia é preciso que a troca de informações faça sentido e atenda às necessidades emocionais dos colaboradores. Talvez mais do que a Comunicação Externa, a Interna lida com expectativas, sonhos e percepções (ABRACOM, online, s/d, p. 13).

O profissional de relações públicas deve incentivar o trabalho em equipe e desenvolver estratégias para eliminar ao máximo as falhas de comunicação. O envolvimento do público interno no processo organizacional como um todo é fundamental para o bom andamento da organização. “Uma comunicação interna eficaz alinha informações e conhecimentos com os empregados, auxiliando no engajamento e impactando positivamente no desempenho da organização” (CURY, 2016, p.216).

É através da informação que se pode detectar áreas problemáticas capazes de impedir a consecução de objetivos. É também, por meio dela que são avaliados desempenhos individuais e/ou coletivos. E ainda, só através de informações torna-se possível fazer ajustamentos necessários para que a eficiência no trabalho seja alcançada (MELO 2006, p. 6).

Segundo Marchiori (2008), um processo de informação estratégica é capaz de nutrir e sustentar o fluxo sistemático de credibilidade, sensibilidade, temporalidade e informação relevante.

A comunicação deve passar a construir significado e ser geradora de novos contextos em todos os relacionamentos organizacionais. Os significados são ativamente produzidos, reproduzidos, negociados e mantidos por meio da interação social. As interações comunicativas e a relação com o contexto

¹⁵CLOSS, Daniéli. **Canais de Comunicação Interna – Vantagens e Desvantagens de 9 Ferramentas de CI**. Disponível em: <https://endomarketing.tv/canais-de-comunicacao-interna/#vantagens-e-desvantagens>. Acesso em: 07 set 2018.

passam a ser prioridade na condução de processos de relacionamentos organizacionais (MARCHIORI 2008, p. 9).

Em uma organização, onde a comunicação para com seus funcionários seja efetiva, é possível até aumentar a competitividade para com os concorrentes. A comunicação interna gera melhorias para o clima organizacional, pois ele é capaz de aprimorar as relações entre os funcionários, gerando mais produtividade. Entretanto, ela não consiste em criar ações e tratar o funcionário como um cliente interno, como faz o *endomarketing*.

Contudo, apesar da importância significativa da comunicação interna, algumas organizações ainda deixam as questões relacionadas à ela em segundo plano. O capítulo seguinte, busca entender como essa área é abordada e construída pelos setores de marketing dos dois shopping centers que estão sendo estudados. Realizou-se um comparativo desde o planejamento até a avaliação das ações internas que estão sendo desenvolvidas por eles.

3. COMUNICAÇÃO INTERNA EM SHOPPING CENTERS

Os shopping centers possuem diferentes canais para estabelecer a comunicação com seus públicos internos, como informativos, *e-mails* e circulares, mas para que o relacionamento seja efetivo para com os lojistas e funcionários, é vital a presença de um profissional relações públicas para pensar essa comunicação de forma estratégica. Acontecem muitos desentendimentos, pois esses públicos não recebem as informações, não repassam as mesmas e/ou não entendem o que está sendo proposto e o que deve ser feito em determinadas situações. Entretanto, muitas vezes eles além de não receber as devidas informações, também não possuem um espaço para se manifestar a respeito das ações já desenvolvidas e do planejamento futuro do shopping.

Uma vez identificados a rede de influência e seus influenciadores, podem-se definir estratégias voltadas aos objetivos organizacionais de negócios e de pessoas, seja no sentido de mudanças organizacionais, seja na perspectiva de fortalecimento de relacionamentos e de valorização humana (CERANTOLA, 2016, p. 223).

De acordo com o censo 2018 de comunicação interna e engajamento dos funcionários realizado pela *Gatehouse*¹⁶, agência de consultoria do Reino Unido, os canais digitais não são tão eficazes se comparados a comunicação face-a-face, apesar de serem os mais utilizados nas organizações. Apenas três canais digitais foram avaliados como muito ou bastante eficazes: anúncios de *e-mail* (79%), vídeos (78%) e boletins eletrônicos (75%). Já na avaliação dos canais de face-a-face, as reuniões com a equipe e, os seminários e conferências com gerentes se destacam tendo mais de 80%. Entretanto, apesar dos entrevistados reconhecerem a eficácia de tais canais, 69% deles acreditam que a prática de “ouvir o funcionário” tem diminuído, ou seja, não basta que a comunicação se estabeleça, ela deve gerar *feedbacks* e correções.

3.1 Comunicação interna e *endomarketing*

A comunicação interna consiste na forma de realização e construção de relacionamento para com os públicos internos da organização. Já o *endomarketing*, está ligado às questões motivacionais e interativas entre a empresa e os funcionários, onde objetiva que os funcionários “vistam a camisa” e aumentem sua produtividade. Entretanto, tanto a comunicação interna, quanto o *endomarketing*, exigem planejamento e devem estar sempre alinhados aos objetivos organizacionais.

Para Brum (2010, p. 9), o *endomarketing* “trata-se de uma rede de canais estruturados de comunicação, com o objetivo de que líderes e liderados possam se comunicar de forma eficiente e compartilhar um ambiente saudável, que proporcione realização e felicidade aos profissionais”. Entretanto, a cultura organizacional tem grande influência no comportamento e no modo como os funcionários se relacionam, ou seja, as estratégias devem estar de acordo com essa cultura, não ignorando os elementos que acarretam nesses comportamentos tão particulares.

De acordo com Fleury e Sampaio (2002, p. 291):

[...] o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada pelos fatores conjunturais externos e internos à organização. A ideia do clima

¹⁶GATEHOUSE. State of the Sector 2018. Disponível em: <https://www.gatehouse.co.uk/stateofthesector/> Acesso em: 25 set 2018.

organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização [...].

Entretanto, não é possível descrever o clima organizacional sem traçar paralelos com a cultura organizacional, pois é ela quem influencia o comportamento dos funcionários de uma organização, determinando o que deve ser seguido e repudiando o que deve ser evitado. A cultura organizacional é o modo particular de ser de cada organização e o que as distingue de suas concorrentes.

É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. Portanto, não pode ser visto apenas como alguém que vai 'servir ao cliente'. Ele atua num ambiente organizacional formado por pessoas que buscam interagir em virtude da consecução dos objetivos gerais das organizações. Não é, portanto, um espaço de mercado (KUNSCH 2003, p. 155).

De acordo com a matéria do blog da MXM Sistemas¹⁷, as cinco melhores práticas de *endomarketing* para empresas são: promover eventos para o público interno; manter um canal de comunicação eficiente; oferecer uma política de benefícios; distribuir materiais de divulgação interna; realizar pesquisas de clima organizacional. Para Kunsch (2003), a eficácia da comunicação nas organizações está ligada à valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos e o *endomarketing* só vê os funcionários como 'clientes internos'. A perspectiva da autora dialoga com La Casas (2012), quando afirma que “da mesma forma que uma empresa procura usar diferentes ferramentas de comunicação para abordar os seus clientes e conquistá-los, as empresas devem fazer o mesmo para seus clientes internos” (, p. 41). Nesse sentido é possível ampliar a discussão entendendo que,

a utilização do Endomarketing como fator estratégico, pode ser capaz de nortear a organização para a elaboração de uma política de Gestão de Pessoas bem estruturada, levando em consideração o perfil e a criatividade de cada empregado, aproveitando ao máximo o potencial individual e também o desenvolvimento do grupo, e, por conseguinte, alavancando o crescimento e desenvolvimento da empresa, aumentando, assim a competitividade empresarial (NOVAES, 2015, p. 9).

Portanto, o *endomarketing* deve ser aliado a comunicação interna, pois o se setor de comunicação e o de setor de gestão de pessoas trabalharem integrados, os públicos internos terão maior suporte e valorização dentro da organização.

¹⁷MXM SISTEMAS. As 5 melhores práticas de endomarketing para empresas. Disponível em: <http://www.mxm.com.br/blog/as-5-melhores-praticas-de-endomarketing-para-empresas/> Acesso em: 02 out 2018.

3.2 Composição do setor e canais utilizados

O setor responsável pela comunicação do Royal Plaza Shopping é o de marketing, que é composto por: uma profissional de relações públicas, que é responsável por gerenciar todas as atividades do setor; uma profissional de publicidade e propaganda, que cuida da parte de criação e redes sociais; uma estagiária de relações públicas e um menor aprendiz, que são responsáveis por auxiliar nas tarefas referentes ao setor. Além disso, o shopping conta com o trabalho da agência de publicidade *Yellowbean*¹⁸, que cuida de toda a produção e divulgação das campanhas.

No Bella Città Shopping, o setor de marketing é composto pelo gerente de comunicação e marketing, responsável por gerenciar todas as atividades do setor; pela assessora de marketing, que cuida da parte de criação e eventos; pelo assessor de comunicação, que faz a assessoria de imprensa, cuida das redes sociais e do “fale conosco” via *facebook*; e, pelo assistente de comunicação, que é responsável por auxiliar nas tarefas referentes ao setor. Além disso, o setor conta com três auxiliares de marketing, que ficam no posto de troca de notas nos períodos de campanha do shopping. Mas, o shopping não conta com o trabalho de uma agência de publicidade, ou seja, precisa cuidar das campanhas e demais demandas. Através da tabela 04 é possível verificar os canais de comunicação acionados pelos shoppings, seus públicos de interesse e os objetivos e as estratégias decorrentes dos canais.

Tabela 04: Canais de comunicação

	Canal	Público de interesse	Objetivo/estratégia
Royal Plaza Shopping	Redes Sociais	clientes	Divulgação de promoções, campanhas e conteúdos sobre o shopping
	Imprensa	clientes	Divulgação de promoções, campanhas e ações do shopping

¹⁸Especializada em Marketing, Branding e Comunicação

	<i>E-mail</i>	administradores, acionistas e lojistas	Avisos/comunicados, divulgação de programações, propostas de parcerias;
	Informativo mensal	lojistas, acionistas e funcionários do shopping	Ações que já aconteceram, ações programadas, campanhas, inaugurações, avisos/comunicados, lojas de aniversário, filme de estreia no cinema, feriados
	Mural	funcionários do shopping e lojistas	Avisos/comunicados, feriados, campanhas, promoções de lojas
	Circular	lojistas	Avisos/comunicados
	Site	lojistas e acionistas /e clientes	Informativo em formato digital, peças gráficas para divulgação de campanhas / Divulgação de promoções, campanhas e conteúdos sobre o shopping
	Reuniões periódicas	lojistas e acionistas	Planejamento de ações, avisos/comunicados, campanhas
Bella Cittá Shopping Center	Redes Sociais	clientes	Divulgação de promoções, campanhas e conteúdos sobre o shopping
	Imprensa	clientes	Divulgação de promoções, campanhas e ações do shopping
	<i>E-mail</i>	público externo	Informações, contratos
	Mural	funcionários do setor de operações	Atividades, horários e avisos referentes ao setor
	Circular	lojistas	Avisos/comunicados muito importantes
	Intranet	lojistas	Programações, avisos/comunicados, relatórios, campanhas, notificações, autorizações para obras e eventos

	Reuniões periódicas	funcionários do shopping	Planejamento de ações
	<i>Whatsapp</i>	funcionários do shopping	Comunicação informal, planejamento, organização de ações, avisos/comunicados
	Bate-papo interno (spark)	funcionários do shopping	Comunicação informal, troca de ideias, organização de ações, avisos/comunicados

Fonte: autoria própria

3.3 Planejamento estratégico em espaços de consumo: estudo comparativo dos planejamentos do Royal Plaza Shopping e Bella Città Shopping Center

O planejamento consiste em levantar todas as informações sobre o processo, identificar e pensar de maneira estratégica como executar as ações necessárias. “Não basta apenas transmitir informações ao seu público alvo sem obter retorno algum, é necessário criar um planejamento e identificar quais são as demandas de seus públicos” (SILVA 2015, p. 18). Com esse entendimento, observa-se que o Royal não possui planejamentos em forma de documento, mas as atividades são organizadas, geralmente com um mês de antecedência, em planilhas de gastos, cronogramas de execução e listas de tarefas. As reuniões para a montagem desse material são realizadas informalmente, onde participam os funcionários do setor de marketing e uma das prestadoras de serviço do empreendimento na parte de obras. Posteriormente, essas ideias são passadas para o administrador do shopping, que tem total poder de decisão e que faz os devidos cortes e acréscimos.

Durante as reuniões semestrais com os lojistas, são apresentadas as propostas para os próximos meses e é aberto para sugestões. Nesses encontros, são acrescentadas mais atividades dentro da programação pré-estabelecida e novos ajustes são realizados. A programação das atividades é enviada via e-mail e informativo mensal, que é entregue de modo impresso diretamente nas lojas. Além disso, quando as ações futuras demandam custos e possíveis parcerias com lojistas, essas propostas são enviadas também via *e-mail* para que os interessados possam entender a demanda e entrar em contato para ajudar se possível.

As campanhas maiores demandam reuniões com a agência de publicidade *Yellowbean*, que deveriam ser realizadas uma vez por semana, mas acabam sendo mensais. Nesses encontros, participam os membros do setor de marketing, o administrador, a prestadora de serviço na parte de obras e os membros da agência, onde são preenchidos os *briefings*, expostos modelos e combinados os detalhes das novas campanhas.

Já no Bella Città, os planejamentos são anuais, onde o setor esquematiza as ações e campanhas futuras, além dos orçamentos previstos e materiais necessários. Entretanto, mensalmente e a cada 15 dias, são realizadas reuniões para determinar o que realmente será feito e como será feito, com base no que foi previsto. Além disso, as propostas finais passam pela gerente geral do empreendimento para as devidas alterações e correções, como acontece no Royal.

A programação das atividades e campanhas são encaminhadas via intranet para os lojistas, onde os mesmos podem enviar comentários. Entretanto, as ações não são alteradas com base nas opiniões, pois dificilmente são enviadas mensagens e a programação divulgada já está finalizada e pronta para execução.

3.4 Ações de comunicação interna executadas nos shoppings observados

As ações no processo de comunicação para com os públicos internos devem estar alinhadas às estratégias do empreendimento e, ao perfil dos lojistas e funcionários do shopping. Cada ação deve ser planejada, tendo um objetivo ou estratégia própria, um público de interesse e uma periodicidade. Além disso, é imprescindível que essas ações sejam mensuradas, avaliadas e corrigidas, como é possível observar na tabela 05.

Tabela 05: Ações desenvolvidas

	Ação	Objetivo/ estratégia	Público de interesse	Periodicidade
Royal Plaza Shopping	Lembranças de aniversários	demonstrar reconhecimento	funcionários do shopping	Anualmente

	Cartões de aniversários	demonstrar reconhecimento	funcionários do shopping e lojistas	Anualmente
	Festa para os aniversariantes do mês	estimular a integração	funcionários do shopping	Mensalmente (exceto os que não tem aniversariantes)
	Confraternização de final de ano	estimular a integração	funcionários do shopping	Anualmente
	Churrascos em datas especiais	estimular a integração	funcionários do shopping	Em feriados e datas comemorativas
	Premiações/sorteios	demonstrar reconhecimento	funcionários do shopping/Sulclean e lojistas	Esporadicamente
	Workshops e palestras	proporcionar novas experiências e possibilitar capacitação	funcionários do shopping e lojistas	Durante o ano, em datas específicas
	Treinamentos exigidos	cumprimento da lei	funcionários do shopping	Dentro dos prazos exigidos
Bella Città Shopping Center	Lembranças de aniversários	demonstrar reconhecimento	funcionários do shopping	Anualmente
	Premiação de 5 anos de empresa	demonstrar reconhecimento	funcionários do shopping	A cada 5 anos de empresa
	Premiação “funcionário pontual”	estimular o cumprimento correto do horário de trabalho	funcionários do shopping	Mensalmente
	Confraternização de final de ano	estimular a integração	funcionários do shopping	Anualmente
	Workshops e palestras	proporcionar novas experiências e possibilitar capacitação	funcionários do shopping	Durante o ano, em datas específicas

	Encontros em datas especiais	demonstrar reconhecimento	funcionários do shopping e das lojas	Em datas comemorativas
	Treinamentos exigidos	cumprimento da lei	funcionários do shopping	Dentro dos prazos exigidos
	<i>Lojista do ano</i>	demonstrar reconhecimento	lojistas	Anualmente

Fonte: autoria própria

É importante destacar que, apenas o Bella Città divulga as ações realizadas internamente na aba de notícias no site do shopping. É possível encontrar matérias a respeito dos treinamentos de integração, sobre os cursos e treinamentos exigidos por lei, encontros especiais e workshops oferecidos pelo shopping. As figuras 09, 10, 11 e 12 são *prints* das matérias a respeito dos funcionários localizadas no site.

Figuras 09, 10, 11 e 12:



Fonte: Notícias / Site Bella Città Shopping Center



Fonte: Notícias / Site Bella Città Shopping Center

As ações internas desenvolvidas no Bella Città são oriundas da área de gestão de pessoas, o antigo RH (recursos humanos). Esse setor dá suporte ao setor de marketing e comunicação, que apesar de possuir uma comunicação de caráter integrado, não dá conta de toda a demanda que possui. Entretanto, o planejamento das ações não possui uma natureza estratégica, aliando a cultura organizacional com o posicionamento do shopping center.

Para Kunsch (2003, p. 121):

O departamento de Relações Públicas poderá trabalhar de forma integrada com o departamento de recursos humanos ou de gestão de pessoas, por meio de parcerias e no desenvolvimento de atividades específicas de comunicação interna com os empregados, valendo-se de diversos meios e instrumentos.

Entretanto, os setores de comunicação e marketing, e gestão de pessoas trabalham de maneira isolada dentro dos empreendimentos analisados. Cada área possui uma visão dos públicos internos e de como as ações para estes devem ser devolvidas. Com isso, a comunicação interna para ser efetiva deve focar tanto na capacitação e desenvolvimento, quanto na construção do relacionamento para com os públicos internos.

O shopping center de Passo Fundo possui mais do que o dobro de funcionários contratados, se comparado ao de Santa Maria e, não possui funcionários terceirizados, o que justifica a atuação mais intensa da área de gestão de pessoas. A comunicação integrada possibilita a maximização de esforços, o que é fundamental

para a comunicação interna que lida com um grande público. Porém, com a ausência de uma agência de publicidade, o setor de marketing e comunicação do Bella Città fica responsável pelo planejamento e execução de todas as campanhas, o que demanda muita dedicação da equipe.

No Royal, com a presença do profissional de relações públicas, a comunicação é pensada de maneira mais estratégica, aliando os aspectos organizacionais com as ações propostas e solicitadas pelos lojistas. Entretanto, sem o respaldo da área de gestão de pessoas, não é possível dar um suporte maior para esses públicos internos. Com um número menor de funcionários e com a presença de uma empresa que terceiriza as funções operacionais, o empreendimento não compreende a importância dessa área, que deve estar aliada ao setor de marketing.

3.5 O processo de avaliação na comunicação interna dos shoppings

De acordo com Kunsch (2003, p. 355), “a avaliação faz parte de todo o processo de planejamento, não sendo, portanto, apenas uma tarefa para depois da execução das ações planejadas, como normalmente se pensa”. Ela é importantíssima e deve ser contínua, observando sempre o processo e analisando as possíveis correções. Deve ser feita tanto da forma geral, como mais específica, onde cada ação deve ter um método de avaliação própria para se obter os resultados de cada etapa, além do processo como um todo. Sistemáticamente, a avaliação da comunicação nos shoppings estudados pode ser verificada na tabela 06.

Tabela 06: Métodos de avaliação

	Métodos de avaliação	Modo de execução	Responsável	Periodicidade
Royal Plaza Shopping	<i>Feedback</i> informal	Questionamentos sempre que possível	Setor de marketing e administração	Esporadicamente
	Comentários e sugestões via e-mail	-	Setor de marketing	Esporadicamente
	Questionamentos e opiniões	Espaço de fala para os lojistas	Setor de marketing e	Semestralmente

	durante as reuniões		administração	
Bella Cittá Shopping Center	<i>Feedback</i> informal	Questionamentos sempre que possível	Setor de marketing	Esporadicamente
	Comentários e sugestões via intranet	Espaço de fala para os lojistas	Setor de marketing	Esporadicamente

Fonte: autoria própria

Em 2015, foi realizada uma pesquisa de opinião¹⁹ com o objetivo de avaliar a situação da comunicação entre a administração do Royal Plaza Shopping e os lojistas. Sem obter a identificação dos respondentes, a pesquisa obteve 277 respostas contendo dados de identificação dos respondentes, informações sobre seu consumo de informação e opinião sobre a comunicação. Com o relatório da pesquisa, foi possível identificar os canais mais utilizados, o tipo de conteúdo que é de interesse do lojista, o quanto eles se sentem informados, qual canal de informação seria mais efetivo na opinião deles e sugestões para o processo de comunicação.

Entretanto, a pesquisa de opinião foi uma prática isolada do processo de comunicação do Royal, onde a mesma não foi aplicada nos anos seguintes. Além disso, as sugestões apontadas ainda não foram postas em prática e os ruídos na comunicação interna do empreendimento ainda persistem. Sendo assim, a pesquisa foi utilizada para analisar a comunicação interna do shopping, mas mesmo sinalizando as recomendações necessárias, não foram tomadas providências para corrigir e aprimorar o processo que vem sendo desenvolvido.

O Royal utiliza as reuniões com lojistas como forma de avaliação, onde são explanados resultados e retornos. Além disso, outra forma de avaliação são as sugestões e comentários enviados via e-mail e de forma informal. Já o Bella Cittá, utiliza a *intranet* como forma de avaliação e contato para enviar comparativos de campanhas para os lojistas. Mas o *feedback* dos lojistas acaba sendo mais informal, em conversas pelos corredores do shopping mesmo.

¹⁹SILVA, J. B. da. Estratégias e ações de comunicação interna para o Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A. 2015. 79 f. Monografia (Graduação Comunicação Social com ênfase em Relações Públicas) –Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação deve ser pensada como um processo contínuo, que deve ter planejamento, desenvolvimento, avaliação e correções. Ou seja, para ser efetiva é necessário cumprir todas as etapas de forma estratégica e integrada, pois as etapas isoladas não terão o mesmo efeito do processo como um todo.

Em um shopping center, é indispensável apresentar as propostas de ações para os funcionários e lojistas, pois é fundamental que estes se sintam pertencentes do processo e contemplados com as ações que estão sendo planejadas pelo empreendimento, que organiza vários nichos e tipos de consumo e, representa esses públicos e administra, de certa forma, seus relacionamentos com a sociedade. Portanto, as reuniões para apresentar o planejamento do shopping devem acontecer com certa frequência para propor, ouvir e aperfeiçoar, com a ajuda de seus públicos internos, as ideias propostas pelo setor de marketing.

Nos dois shopping centers analisados, percebe-se que o empreendimento que possui um profissional de relações públicas, tem uma preocupação maior para com a comunicação com o público interno. Os outros profissionais, alocados nos setores de marketing, geralmente tem o foco nos clientes e demais públicos externos. Apesar de estar iniciando a prática de apresentação das propostas para os lojistas, o Royal demonstrou ter um cuidado maior com o que é ideal para todos que estão alocados dentro do empreendimento.

Além disso, os resultados também necessitam chegar até esses públicos, pois a opinião deles ajuda muito a entender a real repercussão do que foi executado. Além disso, os empreendimentos devem demonstrar interesse pelo *feedback* dado pelos funcionários e lojistas, aplicando uma avaliação contínua das atividades e dando espaço para esses públicos expressarem o que pensam de forma anônima, muitas vezes mais verdadeira do que aquela demonstrada em comentários informais. Uma sugestão de método eficaz de avaliação para ambas as situações seria a pesquisa de avaliação, com questões mais pontuais a respeito do que foi realizado, qual a opinião e as sugestões dos lojistas para aprimoramentos e correções.

Existe a necessidade de adaptação aos novos procedimentos e canais que surgiram com a tecnologia. Entretanto, observou-se que a comunicação, que em grande parte é realizada via *intranet*, impossibilita o relacionamento mais próximo do

setor com os públicos internos, dificultando o entendimento de várias questões. A comunicação interna deve se adaptar à realidade do empreendimento, mas algumas ações que possibilitam o contato mais próximo devem ser mantidas, como reuniões e confraternizações, impedindo assim que o relacionamento com os lojistas e funcionários se torne apenas virtual e um tanto superficial.

Foi possível observar ações de valorização e reconhecimento em ambos os shopping centers, o que demonstra que os dois objetivam um bom relacionamento com os lojistas e funcionários. Entretanto, enviar um cartão, organizar *workshops* ou um evento de premiação, são ações que não se sustentam sozinhas. Toda e qualquer comunicação deve estar de acordo com a estratégia organizacional, pois para surtir efeito, o processo tem que ser desenvolvido da mesma forma do início ao fim, ou seja, as ações únicas e momentâneas não funcionam se não forem pensadas e planejadas dentro do processo comunicacional.

Outra questão observada como indispensável na comunicação interna são os momentos de integração, onde os funcionários e lojistas deixam de ser profissionais e passam a ser vistos como pessoas comuns, que estão apenas compartilhando momentos agradáveis com os demais. Além das confraternizações de final de ano, são necessários outros momentos com o objetivo de integrar os funcionários e lojistas, como festinhas de aniversário, *happy hour* e, reuniões com *coffee break* e música. Ambos os shoppings estão iniciando a organização de encontros especiais e, de churrascos em feriados e datas comemorativas.

É imprescindível que a participação, o envolvimento e a colaboração dos públicos internos seja incentivada sempre pelo shopping center. Como já salientamos, uma comunicação efetiva deve começar dentro da organização, com um relacionamento bem construído internamente. Após isso, ela pode ser desenvolvida da melhor forma para com os públicos externos, contando com os disseminadores de aspectos positivos que foram adquiridos dentro do empreendimento.

Os objetos possuem percepções distintas de como deve ser o contato e o relacionamento com os públicos internos. O Bella Città não acredita que uma cocriação seja a maneira mais adequada para construir o planejamento de comunicação do shopping e acaba investindo na capacitação e no desenvolvimento dos públicos internos, com a ajuda do setor de gestão de pessoas. Já o Royal, acredita que o planejamento deve ser pensado em conjunto com aqueles que fazem parte do

empreendimento, entretanto, não possui um suporte da área que estabelece o maior contato com esses públicos e é a administração do shopping que acaba decidindo as ações a serem implementadas.

A pressão exercida pelos públicos internos, principalmente os lojistas, torna esse relacionamento mais complexo. Entretanto, é de extrema importância que exista a integração das percepções dos públicos internos para que ocorra um engajamento mais efetivo. O trabalho integrado entre as áreas de gestão de pessoas e comunicação interna, seria a solução para qualificar as estratégias de comunicação interna dos empreendimentos, pois seria possível entender esses públicos de uma forma mais abrangente e detalhada. Dessa forma, é possível aliar o que deve ser comunicado com o que os funcionários precisam e devem receber para se manter de maneira satisfatória nesse ambiente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASCE. Market positioning. Disponível em: http://www.abrasce.com.br/uploads/general/general_6e89170cf4a44f1727ba6d8313bd18e0.pdf. Acesso em: 5 abr 2018.

_____. Censo abrasce aponta consolidação dos shoppings fora das capitais. Disponível em: <https://www.abrasce.com.br/noticia/1558> Acesso em: 16 set 2018.

ASSERTIVA. Projeto de implementação de shopping center Royal Plaza. Santa Maria, 2007.

Associação Brasileira das Agências de Comunicação - ABRACOM, 3º Caderno de comunicação organizacional. Por que investir em comunicação interna. s/d. Disponível em: http://www.abracom.org.br/arquivos/CCO_final.pdf Acesso em: 13 maio 2018.

BRUM, A. de M. **Endomarketing de A a Z**: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. São Paulo, SP: Integrare Editora, 2010.

BUENO, W. C. . **A Comunicação Empresarial Estratégica**: definindo os entornos de um conceito. Conexão (Caxias do Sul) , v. 4, p. 11-20, 2006.

_____. **Comunicação Empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009, 338 p.

CANCLINI, N. G. **Consumidores e cidadãos**: Conflitos multiculturais da globalização. 3. ed. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

_____. **Culturas híbridas**: Estratégias para Entrar e Sair da Modernidade. 4. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2011.

CARDOSO, O. de L. **Comunicação Empresarial Versus Comunicação Organizacional**: Novos Desafios Teóricos. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 40, p. 1123-1124, 2006.

CASSIANI, S. de B.; CALIRI, M.H.L.; PELÁ, N.T.R. A teoria fundamentada nos dados como abordagem da pesquisa interpretativa. Rev.latino-am.enfermagem, v. 4, n. 3, p. 75-88, dezembro 1996.

CERANTOLA, W. A. **Comunicação interna**: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). Comunicação Organizacional Estratégica. São Paulo: Summus, 2016, v. 01, p. 213-224.

CLOSS, D. **Canais de Comunicação Interna** – Vantagens e Desvantagens de 9 Ferramentas de CI. Disponível em: <https://endomarketing.tv/canais-de-comunicacao-interna/#vantagens-e-desvantagens>. Acesso em: 07 set 2018.

CURY, V. B. **Comunicação para o desenvolvimento organizacional**. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação Organizacional Estratégica*. São Paulo: Summus, 2016, v. 01, p. 193-212.

DE NOVAES, F. **Endomarketing**: a gestão de pessoas como ferramenta para o crescimento organizacional. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015, Resende. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2015.

FERRETTO, D. **Passo Fundo**: centralidade urbana numa cidade média gaúcha. In: Seminário de Estudos Urbanos e Regionais, 2015, Pelotas. *Anais do Seminário de Estudos Urbanos e Regionais*, 2015.

FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. D. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury, M. T. L. (org.) *As pessoas na organização*. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

GALINDO, D. dos S. **Comunicação e mercado**: metamorfoses teóricas e práticas. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação Organizacional Estratégica*. São Paulo: Summus, 2016, v. 01, p. 307-326.

GARREFA, F. **A evolução da indústria de shopping centers no Brasil**: tendências recentes. In: II CINCCI - Colóquio Internacional de Comércio e cidade, 2008, São Paulo. II CINCCI, 2008.

GATEHOUSE. *State of the Sector 2018*. Disponível em: <https://www.gatehouse.co.uk/stateofthesector/> Acesso em: 25 set 2018.

HASTREITER, S. (2012). **Metas do Consumidor em Shopping Center**: uma análise da estrutura cognitiva e motivacional com base na hierarquia de metas. Tese de doutorado – PPAD – Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

HASTREITER, S. ; MARCHETTI, R. Z. . **Afinal, porque vamos ao Shopping?** Um estudo fundamentado na hierarquia de metas do consumidor. In: XXXVII EnANPAD, 2013, Rio De Janeiro. XXXVII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

INDIGO BRASIL. **Shopping centers**: o futuro dos malls no planeta. Disponível em: <http://www.parkindigo.com.br/empresas/shopping-centers-futuro/>. Acesso em: 13 ago 2018.

JAIME, Pedro ; SERVA, Maurício . **Observação participante e pesquisa em administração:** uma postura antropológica. RAE. Revista de Administração de Empresas , São Paulo, v. 35, p. 64-79, 1995.

JUNIOR, R. C. **Atributos do consumidor 3.0** – O fundamental deste novo comportamento. Disponível em: <https://blog.neoassist.com/7-atributos-do-consumidor-3-0/> . Acesso em: 26 set 2018.

KNACK, E. R. D. Industrialização e urbanização no centenário de Passo Fundo/RS - 1957. História. Questões e Debates, v. 64, p. 251-276, 2016.

KOCH, M. R. **Grandes equipamentos comerciais e alterações na estrutura urbana:** o caso do Shopping Center Iguatemi em Porto Alegre. Indicadores Econômicos FEE , Porto Alegre, v. 32, n.1, p. 7-32, 2004.

KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Comunicação organizacional:** conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

LAS CASAS, A. L. **Excelência em Atendimento ao Cliente:** Atendimento e serviço ao cliente como fator estratégico e diferencial competitivo. 1. ed. São Paulo: M.books, 2012.

LIPOVETSKY, G. **A felicidade paradoxal:** ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. São Paulo, Companhia das Letras, 2007.

MARCHIORI, M. **Comunicação Interna:** um olhar mais amplo no contexto das organizações. In: IX Congresso Latinoamericano de Investigación de La Comunicación, 2008, Ciudad de México. Anais.... Ciudad de México: ALAIC, 2008. p. 1-15.

MELO, V. P. C. de. Comunicação interna e sua importância nas organizações. Tecitura , v. 1, p. 1-12, 2006.

NICOLA, T. **Relações Públicas Digitais e estratégias de interação no Facebook:** estudo das empresas Tam, Azul e Gol. 2014. 50 f. Monografia (Graduação em Relações Públicas – Ênfase em Multimídia)–Universidade Federal de Santa Maria, Frederico Westphalen, 2014

OLIVEIRA, J. A. de. Redefinição da centralidade urbana em cidades médias. Sociedade & Natureza (UFU. Online), v. 20, p. 205-220, 2008.

PADILHA, V. **Shopping center:** a catedral das mercadorias. 1. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2006. v. 01. 224p .

PIRES, V. R. ; ALMEIDA, A. P. ; ALVES, A. L. P. ; DOTTO, B. C. ; ZIEMANN, D. R. ; SOUTO, T. S. . As transformações da paisagem urbana do bairro nossa senhora das dores no município de Santa Maria, RS. Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana , v. 8, p. 345-358, 2015.

PWC. **O setor de varejo e consumo no Brasil:** como enfrentar a crise. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/produtos-consumo-varejo/2016/pwc-o-setor-varejo-brasil-16.pdf>. Acesso em: 12 ago 2018.

QUEIROZ, M. **The lifestyle mall:** o fim dos templos de consumo. Disponível em: <http://mauricioqueiroz.com.br/artigos/the-lifestyle-mall-o-fim-dos-templos-de-consumo/>. Acesso em: 10 ago 2018.

ROCHA, F. A. P. da. **Mercado de Shopping Center:** Evolução no Brasil. 2009. 58 f. Monografia (Monografia de Final de Curso) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, C. S. **A História da Avenida Rio Branco da Cidade de Santa Maria:** Uma Narrativa Através da Fotografia. Oficina do Historiador , v. 7, p. 466-486, 2014.

SILVA, J. B. da. Estratégias e ações de comunicação interna para o Royal Plaza Shopping Empreendimentos S.A. 2015. 79 f. Monografia (Graduação Comunicação Social com ênfase em Relações Públicas) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

SIQUEIRA, C. Shoppings avançam em direção ao interior. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,shoppings-avancam-em-direcao-ao-interior,51133e> Acesso em: 16 set 2018.

SOLOMON, M. R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. 11ª edição Ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

TEIXEIRA, A. ; DEMARCO, M. A. C. . Marketing 3.0 e as Novas Formas de Interação com o Público na Era Digital. In: INTERCOM, 2016, São Paulo. ISSN 2175-4683, 2016.

TEIXEIRA, T. **Comércio Eletrônico:** Conforme o Marco Civil da Internet e a regulamentação do e-commerce no Brasil. São Paulo: Saraiva, 2015.