

**A Empatia como princípio
do Marketing de Relacionamento:
o caso dos shoppings centers
brasileiros**

Versão final após defesa

Valquíria Campeão Marque

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Marketing
(2º ciclo de estudos ou mestrado integrado)

Orientador: Prof. Doutor António João Santos Nunes

Dezembro de 2021

Dedicatória

Dedico essa dissertação a todos que me apoiaram e me permitiram concretizar esse sonho. Em especial aos meus pais Irineu e Joana por me transmitirem os seus valores que transformaram na pessoa que sou, ao esposo Valteir pelo apoio em todos os momentos.

Agradecimentos

Agradeço a Universidade da Beira Interior por ter me proporcionado um ambiente multicultural que despertou em mim um senso crítico e por me oferecer uma estrutura que me permitiu evoluir. Agradeço também os meus professores por partilharem o seu conhecimento e em especial ao professor Dr. António Nunes pela orientação, paciência e apoio durante a realização deste trabalho e aos profissionais entrevistados, grandes gestores de *shoppings* centers que foram generosos em disponibilizar o seu tempo e partilhar a sua vivência e experiência.

Resumo

Esta investigação possui como questão de investigação compreender como a empatia se manifesta na composição da estratégia do relacionamento com o cliente dos *shoppings centers* brasileiros. Diante dessa questão o objetivo geral desta dissertação é produzir um estudo teórico/prático que conceitue a empatia com parâmetros para a sua implementação, acompanhamento e avaliação, no processo de gestão do relacionamento com o cliente.

Desse modo a partir de uma pesquisa bibliográfica apresentamos um recorte temporal que compreende o papel do Marketing para a construção de relacionamentos no varejo brasileiro, o uso da empatia no meio corporativo e a criação e desenvolvimento da indústria de *shopping centers* no Brasil.

Metodologicamente realizou-se um estudo qualitativo através de entrevistas em profundidade, onde foram selecionados cinco profissionais que atuam em cargos de gestão da área de Marketing, compondo um grupo heterogêneo, com diversos níveis de experiência, que atuam nos principais grupos administradores de *Shoppings Centers* do Brasil. As entrevistas totalizaram 04 horas e 56 minutos de áudio que foram analisados e categorizados, divididos nos temas: características dos *shoppings centers* brasileiros, relacionamento com o cliente, empatia e empatia no contexto de pandemia.

Os resultados obtidos compreendem informações que caracterizam o papel dos *shoppings centers* brasileiros, a percepção dos gestores quanto ao Marketing de Relacionamento e como este vem sendo trabalhado no escopo dos *shoppings centers* e como a empatia se manifesta nesse contexto.

Foi possível perceber através das entrevistas que a empatia confere um diferencial competitivo no relacionamento com o cliente e que durante a pandemia as ações de relacionamento com o cliente foram intensificadas e houve um investimento em canais digitais com foco em criar receita para o lojista.

Palavras-chave

Empatia, Marketing de Relacionamento, *Shopping Center* Brasileiro

Abstract

The research question of this investigation is to understand how empathy manifests itself in the composition of the customer relationship strategy of Brazilian shopping malls. In view of this question, the general objective of this dissertation is to produce a theoretical/practical study that conceptualizes empathy with parameters for its implementation, follow-up, and evaluation in the customer relationship management process.

In this way, based on a bibliographical survey, we present a timeframe that includes the role of marketing in the construction of relationships in the Brazilian retail market, the use of empathy in the corporate environment, and the creation and development of the shopping center industry in Brazil. Methodologically, a qualitative study was carried out through in-depth interviews, where five professionals were selected who work in management positions in the marketing area, composing a heterogeneous group, with various levels of experience, who work in the main groups that manage Shopping Centers in Brazil. The interviews totaled 04 hours and 56 minutes of audio that were analyzed and categorized, divided into the following themes: characteristics of Brazilian shopping malls, customer relationship, empathy and empathy in the pandemic context.

The results obtained comprise information that characterizes the role of Brazilian shopping malls, the managers' perception of relationship marketing and how it has been worked out in the scope of shopping malls, and how empathy manifests itself in this context.

It was possible to see through the information that empathy gives a differential in the relationship with the customer and that during the pandemic, customer relationship actions were intensified and there was an investment in digital channels with a focus on creating revenue for the retailer.

Keywords

Empathy, Relationship Marketing, Brazilian Shopping Center.

Índice

Introdução	1
1 Revisão de Literatura	3
1.1 O surgimento do Marketing	3
1.1.1 Satisfação e Entrega de Valor	5
1.1.2 Marketing de Relacionamento como vantagem competitiva	6
1.1.3 Gestão do relacionamento com o cliente	8
1.1.4 O capital humano nas organizações	10
1.2 A empatia como fator estratégico nas organizações	11
1.2.1 A caracterização e o papel da empatia	11
1.2.2 A empatia como componente da Inteligência Emocional	14
1.2.3 A empatia no contexto mercadológico	16
1.3 O surgimento dos shoppings centers	17
1.3.1 A indústria de shoppings centers no Brasil	19
1.3.2 Shopping Center além de um centro de compras	23
1.3.3 Os shoppings centers em um contexto de Pandemia	25
2 Metodologia	27
2.1 Método	27
2.2 Instrumento para recolha de dados	28
2.3 Perfil dos entrevistados	28
3 Apresentação e discussão de resultados	29
3.1 Características dos shoppings centers brasileiros	30
3.2 Relacionamento com o cliente	34
3.3 Empatia	39
3.4 Empatia em um cenário de pandemia	42
3.5 Modelo explicativo da empatia para o Marketing de Relacionamento em Shoppings Centers	45
Conclusão	48
Referências Bibliográficas	51
Apêndice	56
Apêndice 1. Protocolo de pesquisa	56

Lista de Figuras

Figura 1. Total de Shoppings Centers no Brasil	19
Figura 2. Shoppings Centers por região	19
Figura 3. Classificação ABRASCE por tipo de empreendimento	22
Figura 4. Modelo explicativo da empatia para o Marketing de Relacionamento em Shoppings Centers	45

Lista de Tabelas

Tabela 1. Características dos grandes líderes	15
Tabela 2. Principais Grupos Administradores de Shopping Centers no Brasil	20
Tabela 3. Classificação dos shoppings centers	21
Tabela 4. Painel de entrevistas	29
Tabela 5 – Apresentação dos resultados Características dos shoppings	30
Tabela 6 – Apresentação dos resultados Relacionamento com o cliente	35
Tabela 7 – Apresentação dos resultados Empatia	40
Tabela 8 – Apresentação dos resultados Empatia no cenário de pandemia	43

Lista de Acrónimos

ABL	Área bruta locável
ALSHOP	Associação Brasileira dos Lojistas de Shopping
ABRASCE	Associação Brasileira de Shoppings Centers
CONECs	Conselho Nacional de Entidades do Comércio em Shopping Centers
CRM	Customer Relationship Management
ICSC	International Council of Shopping Center
IDIC	Identify, Differentiate, Interact and Customize.
VPC	Valor Percebido pelo Cliente

Introdução

O papel do Marketing de Relacionamento vai além do uso dos softwares de *customer relationship management*¹ ou as CRM, o escopo do Marketing de Relacionamento compreende a gestão da relação com o cliente, atuando desde o atendimento a reclamações, coletas de sugestões, sistema de benefícios, programas de fidelização, entre outros.

Desta forma uma estratégia de Marketing de Relacionamento deve considerar a junção da vertente tecnológica e humana. Considerando que já existem diversos estudos sobre o CRM a pertinência desse estudo concentra-se em investigar o fator humano para a construção de relacionamentos através da observação do mercado de *shoppings centers* brasileiro.

Considerando que a empatia é um tema que já vem sendo estudado principalmente pela área da saúde, mas ainda pouco explorado no meio corporativo, surgiu o interesse de estudar esse tema alinhado ao Marketing de Relacionamento.

Como questão inicial de investigação levantada buscamos compreender como a empatia se manifesta na construção da estratégia de marketing de relacionamento nos *shoppings centers* brasileiros.

Diante dessa questão o objetivo geral desta dissertação é produzir um estudo teórico/prático que conceitue a empatia com parâmetros para a sua implementação, acompanhamento e avaliação, no processo de gestão do relacionamento com o cliente.

E as questões investigadas e aprofundadas neste trabalho são: A empatia no atendimento confere um diferencial para o *Shopping Center* em seu relacionamento? O modelo de *shopping centers* brasileiro possui uma vertente relacionada a socialização que favorece a criação de relacionamentos?

Como consequência da realização do trabalho num período muito específico, a pandemia por COVID19, o mesmo foi impactado a todos os níveis por esse fenômeno, implicando a abordagem da relevância da empatia num cenário

¹ Conforme propuseram Las Casas (2012) e Kotler e Keller (2012) *customer relationship management* ou as CRM é termo utilizado para definir os processos e *softwares* utilizados na gestão das estratégias de relacionamento com os clientes.

generalizado de encerramento das atividades e de construção de diferentes formas de relacionamento com os clientes.

Para responder a essas questões este trabalho está dividido em um primeiro capítulo que contém a revisão de literatura, a qual está dividida em três seções, sendo a primeira destinada a discutir o conceito de marketing e uma caracterização do Marketing de Relacionamento. A segunda seção concentra-se no estudo do conceito de empatia, a partir de recorte teórico da empatia como um componente da inteligência emocional e como o conceito de empatia é um fator estratégico nas organizações. Já a terceira e última seção do primeiro capítulo trata do surgimento da indústria de *shopping centers* e do surgimento deste modelo de negócio no Brasil.

No segundo capítulo temos a descrição da metodologia utilizada, orientada a identificar a empatia na gestão do relacionamento com o cliente nos *shoppings centers* brasileiros. Essa análise tem como amostragem um conjunto de entrevistas feitas com gestores das áreas de Marketing e Relacionamento com o cliente que atuam nos principais grupos de *shoppings centers* brasileiros. No terceiro capítulo apresentam-se a análise e a discussão dos resultados, seguidos da conclusão.

1 Revisão de literatura

Nessa seção será abordado o conceito de Marketing, o contexto histórico relacionado ao seu surgimento e sua capacidade de adaptação diante das mudanças que ocorrem no mercado. Com destaque para o Marketing de Relacionamento como ferramenta estratégica para a construção de vantagem competitiva. Essa aproximação teórica contribuí para compreender como o uso da empatia na gestão do relacionamento com o cliente se configura em um diferencial competitivo para a organização.

1.1 O surgimento do Marketing

Os primeiros indícios referentes ao surgimento do Marketing apontam para o seu surgimento nos Estados Unidos, sendo oriundo de ações que ocorreram para incentivar o consumo após a crise de 1929. Mazzucchelli (2008) aponta que durante a crise denominada como a grande depressão, houve um aumento no número de desempregados que provocou a redução de consumo e fechamento de uma grande quantidade de bancos. Esta crise afetou profundamente a economia dos Estados Unidos e causou uma redução de PIB em quase 50% em um período de 02 anos.

Os efeitos da crise também foram percebidos em outros países, entre eles o Brasil que conforme mencionado por Cobra (2009) naquele momento o país tinha o café como principal produto de exportação e diante da crise de 1929 foi impactado pela redução da demanda de exportação.

Diante de um panorama onde os países necessitavam melhorar a economia, o marketing se manifestou como uma forma de aumentar as vendas, para Cobra (2009) o marketing surgiu com o objetivo de conquistar os consumidores que ainda tinham algum poder de compra e sua consolidação ocorreu após o período de recuperação econômica pós Segunda Guerra Mundial, onde as ações de marketing foram direcionadas a suprir os anseios existentes no mercado, como por exemplo, o aumento populacional que ocorreu nos Estados Unidos, diante do nascimento de uma grande quantidade de bebês que foram conhecidos como a geração *baby boomer*², Atentas a esse movimento as empresas passaram a produzir uma maior

² *baby boomer* é uma pessoa nascida entre 1946 e 1964. Depois da Segunda Guerra Mundial estes países experimentaram um súbito aumento de natalidade, que ficou conhecido como baby boom.

quantidade de produtos direcionados a esse público, fraldas, alimentos, roupas, entre outros.

Esse facto histórico, exemplifica a característica mutável do marketing em face das mudanças de mercado, pois, segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan, (2010, p.33) o Marketing representa o “mercado em ação”, desse modo a forma de se fazer marketing está sempre em atualização consoante as necessidades de mercado. Para Kotler (1985, P.31) o Marketing consiste em uma “[...] atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”.

Para atingir o seu propósito o Marketing possui uma vertente direcionada a conhecer o ser humano, entendendo suas necessidades e desejos com o objetivo de gerar uma relação a longo prazo que traga maior proximidade e benefícios mútuos.

Nesse sentido Bogmann (2000p p. 23) propõe que o marketing deve se concentrar em “conhecer, encantar, servir e corresponder aos anseios dos clientes” o autor destaca que essas atividades são determinantes para o sucesso das organizações e demandam uma gestão do relacionamento com o cliente.

Para Kotler e Keller (2006 p. 4) o papel do marketing também consiste na “identificação das necessidades humanas e sociais”. Em complemento Kotler e Armstrong (2008) propõem que o Marketing ocorre quando pessoas decidem satisfazer suas necessidades e desejos por meio de trocas. Ou seja, visam obter algum produto ou serviço e oferecem algo em retribuição.

Logo em decorrência da relação de satisfação dos desejos e necessidades pode-se concluir que conforme propuseram Keller e Kotler (2006) o marketing se manifesta em nosso cotidiano, e pode ser percebido na roupa que vestimos, no calçado que usamos e em anúncios nos sites que visitamos.

Nesse contexto a relação com o cliente é primordial para a obtenção dos resultados desejados pela organização. Logo cabe destacar que o marketing, conforme analisaram Kotler e Armstrong (2008) é a principal função organizacional direcionada para o cliente, sendo que a sua função consiste em gerar relações rentáveis, atraindo novos clientes através de um valor superior ao da concorrência e mantendo os atuais clientes através do estímulo a sua satisfação.

1.1.1 Satisfação e Entrega de Valor

A satisfação do cliente no âmbito do Marketing pode ser percebida por exemplo ao adquirir um determinado produto ou serviço. Para Kotler (2000) a satisfação será o resultado da expectativa de compra *versus* benefícios obtidos com o produto ou serviço.

Entretanto lidar com a expectativa do cliente pode ser um fator subjetivo, por isso é importante entender o consumidor e as mudanças em seu comportamento. Keller e Kotler (2006) destacam que a função do marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais com o objetivo de gerar lucro para a empresa.

Neste sentido o papel do profissional de marketing é amplo, o que possibilita a atuação em várias esferas, pois como Kotler e Keller (2012, p.4) destacaram “os profissionais de marketing se envolvem na gestão da troca de diferentes tipos de produtos: bens, serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias”. E com isso procuram estar presente em vários momentos, pois conforme mencionado por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) o Marketing deve se adaptar aos caminhos do consumidor de forma a estar presente na jornada do cliente.

Estar presente na jornada do cliente ou em outras palavras no dia a dia do consumidor exige uma ação conjunta da empresa para se antecipar às mudanças do mercado que afetam o comportamento do consumidor. Pois conforme Kotler e Keller (2006) a medida em que o mercado muda, o Marketing também é alterado. E neste sentido em uma organização a busca pela satisfação do cliente não depende somente do marketing, para Kotler e Armstrong (2003) todos os integrantes da organização devem trabalhar em conjunto para direcionar suas ações para criar e entregar valor ao cliente.

A entrega de valor no escopo do marketing é definida por Kotler e Keller (2006) como a diferença entre os benefícios associados a um produto ou serviço, seja por características funcionais, emocionais ou econômicos e o valor que o cliente irá pagar para obter este produto ou serviço. Os autores classificam o resultado desta comparação como Valor Percebido pelo Cliente (VPC).

O Marketing procura gerar valor e satisfazer o cliente, mas essa tarefa não é tão simples diante de um mercado dinâmico e do aumento da expectativa do cliente. Sobre a evolução do mercado o impacto mais profundo no marketing foi ocasionado com o surgimento da internet, para Kotler et al. (2017) a conectividade é a maior mudança na história do marketing. Essa mudança trouxe grandes transformações para o mercado e está em evolução contínua.

Kotler et al. (2017) apontam que diante de um cenário altamente tecnológico, as pessoas anseiam por um envolvimento mais profundo, desejam se sentir mais próximas das marcas, serem ouvidas e receber atenção individualizada e para gerar essa proximidade os autores apontam que os profissionais de marketing precisam desenvolver o lado humano da marca para que ela possa se tornar interessante, atraente, envolvente.

Um modo de desenvolver a humanização das marcas é destacado por Medina (2010) ao apontar que as marcas desenvolvem o lado humano diante da conexão com as emoções mais íntimas dos seus consumidores e no ato de refletir os valores da sociedade onde está inserida, dessa forma conseguem se adaptar rapidamente às mudanças do mercado.

Desta forma para satisfazer as necessidades do cliente, é necessário compreender que em um contexto mercadológico as empresas lidam com as expectativas dos clientes e a única forma de satisfazer as necessidades é entregar valor. Mas para saber o que realmente é valor para o cliente, conforme propôs Medina (2010) se faz necessário ter uma relação de proximidade que demanda da marca a exposição de sua característica humana. E ainda diante destes factores, essa relação precisa ser gerida e mantida para a construção de relacionamentos à longo prazo, e consequentemente uma vantagem competitiva.

1.1.2 Marketing de Relacionamento como vantagem competitiva

Conceitualmente Gordon (1998, p. 31-32) define o Marketing de Relacionamento como um “[...] processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parcerias”. Uma aplicação prática é definida por Peppers e Rogers (2004) ao apontarem que o Marketing de Relacionamento consiste em estabelecer um diálogo com o cliente com o propósito de obter informações sobre o cliente que os concorrentes não possuem e assim proporcionar mais benefícios para o cliente.

Aplicado a área de serviços o conceito apresenta um direcionamento à qualidade, uma vez que para Berry (1995) o Marketing de Relacionamento não se trata de uma novidade, mas em sua perspectiva amadureceu diante do Marketing de Serviços, essa influência trouxe um foco na qualidade, para oferecer benefícios mútuos para empresa e clientes e contribuiu para a identificação de novas oportunidades diante do avanço tecnológico.

O Marketing de Relacionamento é uma ação contínua construído a longo prazo, que proporciona rentabilidade a empresa, ou ainda conforme Gordon (1998) o relacionamento é o ativo mais importante para uma empresa, seus resultados são vistos a longo prazo e os vínculos criados através da relação com os clientes será o que diferenciará uma empresa frente ao mercado. Mckenna (1992) também reforça esta ideia ao apontar o Marketing de Relacionamento como o único meio para conquistar a credibilidade do consumidor e sua fidelidade. Nesse sentido Kotler e Keller (2012) destacam os benefícios do Marketing de Relacionamento como uma maior percepção da qualidade de produtos e serviços, satisfação e lealdade do cliente e uma maior lucratividade.

Além destes benefícios o Marketing de Relacionamento pode ser percebido como uma vantagem competitiva por meio do seu cariz de diferenciação frente aos concorrentes, Porter (1985) aponta que uma estratégia competitiva é fundamental para obter uma relação lucrativa e sustentável frente a concorrência. Neste sentido o autor aponta caminhos para que as empresas possam obter uma vantagem competitiva como uma estratégia de liderança em custos ou diferenciação de produtos ou serviços, estas estratégias também podem ser utilizadas em conjunto.

Uma das formas de diferenciação de uma empresa no mercado é a reputação, Barney e Hesterly (2007) destacam que a forma de diferenciação mais difícil de ser copiada é a reputação de uma empresa, pois se baseia em um relacionamento complexo entre a empresa e clientes que foi construído durante vários anos diante de pilares como experiências, compromisso e confiança.

Outra vantagem de uma estratégia de relacionamento é alcançar ou manter a liderança no mercado, Bogmann (2000) destaca que o Marketing de Relacionamento é essencial para o desenvolvimento da liderança no mercado, pois, facilita a aceitação de novos produtos e serviços em razão da fidelidade do consumidor.

Assim sendo o Marketing de Relacionamento possui um caráter estratégico para as organizações e é extremamente relevante. Se trata de uma estratégia desenvolvida a longo prazo com vínculos que são fortalecidos diante desta relação que proporciona benefícios mútuos. As empresas que possuem uma boa gestão do relacionamento com o cliente também podem se diferenciar frente a concorrência e está é importante vantagem competitiva que pode ajudar a construir uma reputação e até mesmo conquistar a liderança no mercado.

1.1.3 Gestão do relacionamento com o cliente

Peppers e Rogers (2004) propõem que o objetivo de uma empresa deve ser; concentrar em obter, reter e aumentar clientes. Para conseguir este resultado o autor destaca que a empresa deve usar novas tecnologias, para gerar valor para os clientes e a partir deste processo terá uma base de clientes mais rentáveis, e por consequência uma vantagem competitiva frente a concorrência.

Para Cobra (2009) diante de um cenário competitivo o desejo de oferecer valor ao cliente é comum as empresas, uma vez que precisam se diferenciar da concorrência. Em resposta a necessidade de atender as necessidades e desejos dos clientes e de se diferenciar frente a concorrência as empresas buscaram formas de lidar com as informações que possuíam e assim aprimorar a gestão do relacionamento com o cliente. Diante disso Cobra (2009, p.28) indica que “o termo que melhor define a preocupação em reter clientes é o CRM, *Customer Relationship Management*, a mais poderosa arma de marketing”.

Las Casas (2012) destaca que constantemente o termo CRM é confundido com o Marketing de Relacionamento, o que é um equívoco, pois o CRM consiste em uma ferramenta para a gestão do Marketing de Relacionamento. A perspectiva prática do uso do CRM é destacada por Peppers e Rogers (2004) ao apontar o CRM como o conjunto de ações destinadas a aproximar a empresa e seus clientes a fim de gerar conhecimento e entregar valor para ambas as partes. E por Kotler e Keller (2012) ao indicar o CRM como um caminho para que as empresas possam atender melhor o cliente, usando as suas informações de forma a personalizar produtos e serviços e ter uma comunicação direta com o cliente.

O CRM pode ser aplicado em diversos pontos de contacto com o cliente, desde os meios físicos aos digitais, os autores Kotler et al. (2017) destacam um novo modelo de CRM utilizando nas redes sociais, onde a gestão do relacionamento parte do próprio cliente. Como distinção dos conceitos os autores apontam que enquanto a

gestão do CRM é realizada pelas empresas, no CRM social essa relação é determinada pelo cliente, sendo ele o responsável por escolher o canal e o horário de contato que melhor lhe convém. Dessa forma o grande desafio para as empresas está diante da exigência de um atendimento humanizado, sendo necessário que os funcionários demonstrem empatia.

O CRM social trata da gestão do relacionamento com o cliente através das redes sociais, nesse sentido a ideia abordada anteriormente por Kotler também foi destacada por Woodcock, Green e Starkey (2011) ao apontarem que o CRM Social consiste em estar disponível sempre que o cliente precisar, da maneira que for mais conveniente a ele, fornecendo uma experiência personalizada que o mantenha engajado, possibilite trocas e a construção de um relacionamento a longo prazo.

A estratégia de gestão de relacionamento é abrangente pois conforme apontado por Kotler e Keller (2012, P.143) quando ocorre o contato de um funcionário da empresa com um cliente é a oportunidade para “criar fortes laços com os clientes ao individualizar e personalizar relacionamentos”. Ou seja, todo contacto do cliente com a empresa pode ser visto como uma forma de criar ou manter relacionamentos.

Quanto ao modelo de implantação do Marketing de Relacionamento Peppers e Rogers (2004) apresentam um modelo de gestão do relacionamento denominado IDIC que consiste em identificar, diferenciar, interagir e customizar.

Conforme destacam os autores a identificação consiste em reconhecer o cliente todas as vezes que contacta a empresa, independente do ponto de contacto é de suma importância conhecer o máximo de detalhes sobre ele, seus hábitos e preferências. Já a diferenciação pressupõe compreender que os clientes possuem diferentes níveis de valor para a empresa e diferentes necessidades individuais, essa etapa consiste em categorizar os clientes pelo seu valor e por suas necessidades para assim desenvolver estratégias específicas direcionadas aos clientes que trarão mais valor para a empresa. A interação, compreende o estabelecimento de interações capazes de dar ao cliente a percepção de continuidade da conversa do contato anterior. E por fim segundo o modelo de Peppers e Rogers (2004) tem-se a customização que consiste em personalizar o tratamento com o cliente diante de seu valor e necessidade.

Portanto para atingir os resultados esperados com a gestão do relacionamento é necessário um alinhamento que possibilite uma cultura organizacional orientada

para o cliente, a utilização de tecnologias que possibilitem o aprimoramento dos processos de gestão do relacionamento e uma equipe capacitada para o atendimento ao cliente.

1.1.4 O capital humano nas organizações

O capital humano é o grande diferencial nas organizações para construir relacionamentos sólidos com os clientes, nesse sentido Kotler e Keller (2012 p.130) apontam que os consumidores esperam que “as empresas façam mais do que se conectar com eles, mais do que satisfazê-los e até mais do que encantá-los. Eles esperam que as empresas os ouçam e os atendam”. Logo, para conseguir se relacionar com o cliente é necessária uma cultura orientada diretamente para o cliente e um alinhamento de todos os níveis organizacionais.

Para construir essa sincronia organizacional é necessário estimular um ambiente de cooperação, Kotler et al. (2017, p. 108) apontam que:

Como diferentes pontos de contatos são geridos por diferentes pessoas com diferentes orçamentos e objetivos dentro de uma organização, o maior obstáculo à entrega de uma experiência contínua consiste nos feudos organizacionais, que costumam levar a conflitos entre canais. Os profissionais de marketing devem destruir esses feudos e colocar-se na pele dos clientes.

Essa filosofia deve estar presente em todos os pontos de contato com o cliente, para Kapferer (2008) quando se trata de serviços a percepção do cliente referente a marca ocorrerá através de fatores subjetivos; como o atendimento ou a atenção fornecida aos clientes, de acordo com o autor esses fatores possuem mais relevância que a publicidade.

Desta forma a satisfação do cliente será o resultado de uma cultura orientada para ele. Nesse sentido Kotler et al. (2017) mencionam que o Marketing centrado no ser humano é o que irá possibilitar a atratividade das marcas. Sendo necessário esforços para conhecer consumidores. E uma das formas é apontada por Kotler et al. (2017) através do desenvolvimento de uma escuta empática. Ação que consiste em concentrar em perceber as ansiedades e desejos mais profundos do indivíduo.

Diante da caracterização da importância de uma cultura interna orientada ao cliente para construção de relacionamentos, na próxima seção será abordado como as empresas podem utilizar das competências relativas à empatia e inteligência

emocional para desenvolver suas equipes e aprimorar o relacionamento com o cliente.

1.2 A empatia como fator estratégico nas organizações

Nesta secção será destacado o conceito de empatia partindo de uma perspectiva dos estudos das áreas de filosofia e sociologia pioneiras no estudo deste tema, abrangendo a sua conceitualização e inclusão como um componente da inteligência emocional, a fim de compreender os seus benefícios da prática da empatia para as organizações para manutenção do relacionamento com o cliente.

1.2.1 A caracterização e o papel da empatia.

A primeira aproximação teórica do conceito de empatia surgiu com filósofo Adam Smith em 1759 em sua obra *A Teoria dos Sentimentos Morais*, (Smith, 2002) descrevia um sentimento chamado simpatia que consistia no ato de se colocar na posição de outra pessoa e imaginar-se diante de diversos sentimentos próprios da natureza humana, o autor destaca ainda que diante dessas situações não sabemos como a outra pessoa se sente, podemos as imaginar como nos sentiremos estando diante de uma situação similar.

Esse sentimento continuou a ser estudado sendo abordado por diversas áreas do conhecimento entre elas a filosofia e psicologia. Lauren Wispé em 1986 ao publicou um estudo com as principais teorias sobre a empatia. Entre elas destaco duas importantes contribuições destacadas pelo autor. A primeira teoria mencionada por Wispé (1986) surgiu no campo da estética área de estudo da filosofia, ocorrendo através dos estudos trabalhos do psicólogo e filósofo alemão Theodor Lipps nos anos de 1903 e 1905 ao apresentar um sentimento denominado *Einfuhlung* que originava de um processo de imitação interna do indivíduo o qual foi identificado diante do ato da observação de objetos como obras de arte.

A segunda contribuição destacada por Wispé (1986) ocorreu no ano de 1909 quando esse sentimento foi traduzido pela área da psicologia pelo alemão Edward Titchener, sendo definido como *Empathy* em inglês o qual teve sua origem inspirado na palavra grega *empathia*, o autor destaca que Titchener realizou algumas modificações no conceito de Lipps, atribuindo a empatia a capacidade de compreender o outro diante da observação de suas emoções, dessa forma o autor acreditava que o ato de conhecer a consciência do outro e raciocinar de maneira similar possibilitaria uma

compreensão direta entre as pessoas que possuíam um nível intelectual e moral semelhante. Desse modo Wispé (1986) procurou elucidar as teorias existentes e atribuiu uma distinção entre os conceitos de simpatia e empatia, para o autor a empatia e a simpatia se tratava de processos psicológicos distintos, portanto não poderiam ser designados pela mesma palavra, a empatia estaria ligada a conhecer e entender a outra pessoa e a simpatia ao bem-estar e a forma se de relacionar.

Como aproximação mercadológica do conceito Rogers (1975) abordou o tema em um estudo que tratava o conceito de empatia como um modelo de terapia centrada no cliente. Modelo este que foi desenvolvido durante sua atuação como terapeuta em décadas anteriores e consistia em um modelo de cooperação entre terapeuta e cliente. Onde a empatia era um dos componentes essenciais para a construção do relacionamento.

Para Rogers (1975) a empatia era definida como um processo em que uma pessoa tem acesso ao mundo privado da outra e se sente cômoda ao ponto de apresentar sensibilidade diante dos sentimentos da outra pessoa, como se estivesse vivendo temporariamente em sua vida, sem fazer qualquer julgamento.

Outros estudos sobre o tema continuaram a serem desenvolvidos alguns descreviam o termo simpatia outros a empatia e em alguns momentos ocorreram conflitos entre o significado dos conceitos, Davis (1990) aponta uma complexidade em distinguir a empatia de outros sentimentos como por exemplo a simpatia, pena ou identificação pois tanto no dia a dia como na literatura estes conceitos são utilizados de forma intercambiável. Outro ponto de conflito destacado pela autora é a premissa que a empatia pode ser ensinada, Carol Davis defende a posição que a empatia não pode ser ensinada e para tal posição, se fundamentava nos estudos da filósofa alemã Edith Stein.

Stein (1989) destaca a empatia ponto de vista da fenomenologia metodologia de estudo que consiste em esclarecer e encontrar a base definitiva de todo conhecimento, partindo da premissa que todo conhecimento científico não deve ser observado a partir de outra ciência já existente, deve ser fundamentada em si mesma. A autora destaca que a empatia como contributo para o autoconhecimento, pois ela possibilita além de conhecer o outro que possamos conhecer a nós mesmos. Ideia corroborada por Goleman (2001) ao destacar que o ato de compreender as emoções alheias consiste em conhecer primeiro as nossas emoções e por Krzanic (2015 p. 10) “a empatia é a arte de se colocar no lugar do outro por meio da

imaginação, compreendendo seus sentimentos e perspectivas e usando essa compreensão para guiar nossas próprias ações”.

Mas os conceitos de empatia ainda possuem divergência, evidenciando a necessidade de mais estudos sobre o tema e maior aprofundamento pois para Bean (2018) a empatia possui uma característica mutável pois o significado do termo passa por ciclos a mais de 200 anos, para o autor quando surge alguma teoria relacionada ao lado racional ou individual, nasce também uma nova definição de empatia oriunda de alguma das áreas que estudam o tema. Apesar das diferenças em relação a conceitos e metodologias oriundos de diversas áreas que estudam a empatia os autores Sampaio, Camino e Roazzi (2009, p. 224) destacam que “existe consenso entre os teóricos a respeito da forte influência que a empatia pode exercer nos processos de tomada de decisão, especialmente quando está se refere a questões ligadas ao cuidado, respeito e moralidade”.

Recentes descobertas apontam que a empatia é natural da espécie humana, Krzalic (2015 p.13,14) destacou descobertas feitas por neurocientistas, biólogos e psicólogos que evidencia que todos podemos sentir empatia desde o nosso nascimento:

Neurocientistas identificaram em nosso cérebro um conjunto de circuitos da empatia com dez seções que, se danificado, pode restringir nossa capacidade de compreender o que outras pessoas estão sentindo. Biólogos evolucionistas mostraram que somos animais sociais que evoluímos naturalmente para ser empáticos e cooperativos, como nossos primos primatas. E psicólogos revelaram que até mesmo crianças de três anos são capazes de sair de si mesmas e ver a partir das perspectivas de outras pessoas. É evidente então que temos em nossa natureza um lado empático, tão forte quanto nossos impulsos internos egoístas.

Sobre a característica empática, Goleman (2011) destaca que o neocórtex do *homo sapiens* é o maior entre todas as espécies, esta área do cérebro nos permite ter pensamentos e compreender os sentimentos. Destacando a empatia como uma característica natural do ser humano.

Da mesma forma, Krzalic (2015) propõe que apesar de sermos seres empáticos podemos estimular a empatia que existe em nós e assim aumentar o nosso potencial empático. Em conformidade, mas com ressalvas Bean (2018) destaca que apesar da empatia poder ser estimulada ela não pode ser classificada como uma habilidade, o autor a considera como uma maneira de posicionar-se no mundo.

O desenvolvimento da empatia ocorre desde as primeiras idades, Goleman (1995) menciona que há estudos que indicam que os bebês são capazes de sentir empatia e o seu desenvolvimento ocorre nas relações com os pais e com outras crianças, o autor atribui grande importância ao papel formativo que os pais possuem.

Portanto nascemos com capacidades cerebrais que nos tornaram aptos a sentir empatia, somos estimulados desde que nascemos e podemos aumentar a empatia que existe em nós, uma das formas é através do autoconhecimento, Goleman (2011) aponta que o autoconhecimento é crucial para o desenvolvimento da empatia, pois uma vez que conhecemos as nossas emoções perceberemos melhor as emoções de outras pessoas e uma vez que os sentimentos normalmente não são expressos com palavras é crucial a observação dos sinais não verbais para essa compreensão do outro.

Diante das teorias apresentadas percebe-se a valorização da empatia para o relacionamento humano e ainda é perceptível a diversidade de estudos que versam sobre o tema, investigando a empatia em diversas áreas de atuação como a filosofia, psicologia e meio corporativo. Partindo desse recorte teórico o objeto deste trabalho é a empatia no contexto corporativo aplicado a área de serviços.

1.2.2 A empatia como componente da Inteligência Emocional

Desde os últimos 30 anos na esfera da psicologia a empatia passou a integrar a Inteligência Emocional, os autores Pinto, Pérez e Márquez (2008) apontam que o estudo da empatia na perspectiva da inteligência emocional surgiu com Salovey e Mayer no ano de 1990 e foi popularizado por Goleman alguns anos depois.

Os autores Salovey e Mayer (1990) apontam que a inteligência emocional envolve a capacidade de analisar o comportamento de outras pessoas e o analisar no intuito de prever um comportamento futuro, destacam-se as pessoas que possuem habilidades relacionadas a inteligência emocional ou seja que conseguem expressar suas próprias emoções e reconhecer as emoções alheias, regulam o afeto, humor e conseguem controlar suas emoções. Sobre esses termos Robbins (2005, p.88) menciona que emoções, humor e sentimentos são interligados, pois:

O sentimento é um termo genérico que engloba uma grande variedade de sensações que as pessoas experimentam. É um conceito amplo que envolve tanto as emoções como os estados de humor. As emoções são sentimentos intensos direcionados a alguém ou a alguma coisa. Finalmente, os humores são sentimentos que costumam

ser menos intensos que as emoções e não possuem um estímulo contextual.

Diante do conceito de inteligência emocional, Goleman (2011) a define como a capacidade de regular o nosso próprio estado de ânimo, evitando que as frustrações, angústias interfiram em nosso lado racional, como também está presente na capacidade de sentir empatia e confiar nos demais.

Logo por possuir as características mencionadas, a inteligência emocional também apresenta um contributo no meio corporativo, para Robbins (2005, p.287) “a inteligência emocional tem demonstrado estar positivamente relacionada ao desempenho no trabalho em todos os níveis, mas parece ser mais relevante nas funções que demandam um alto grau de interação social”. Como por exemplo podemos observar as características dos grandes líderes, destacado na tabela 1.

Tabela 1 – Características dos grandes líderes

Autoconsciência	Autoconfiança, da autoavaliação realista e de um senso de humor voltado para a autocrítica.
Autogerenciamento	Integridade e confiabilidade, da capacidade de lidar bem com a ambiguidade e da abertura para mudanças.
Automotivação	Forte orientação para a conquista, do otimismo e de um alto comprometimento organizacional.
Empatia	Habilidade de gerar e reter talentos, da sensibilidade multicultural e de serviços voltados aos clientes e consumidores.
Habilidades sociais	Capacidade de liderar esforços para a mudança, da capacidade de persuasão e da competência na construção e liderança de equipes

Fonte: adaptado de Robbins (2005, p.287)

Um dos elementos destacados na tabela 1 é a empatia, sendo destacada como benéfica para retenção de talentos e para a área de serviços. Controlar as emoções é útil inclusive para aumentar a produtividade nas organizações, fato também destacado por Goleman (2011) ao apontar que o ato de canalizar as emoções é uma grande aptidão, pois nos possibilita persistir mesmo diante de adversidades.

Com isso podemos perceber a empatia como benéfica para o desenvolvimento pessoal e profissional. Na próxima secção será abordado alguns exemplos de como a empatia vem sendo aplicado no contexto mercadológico.

1.2.3 A empatia no contexto mercadológico

O estímulo da empatia das organizações apresenta resultados positivos, a professora Australiana Lilian Bove estuda a empatia aplicada os negócios e destaca benefícios da prática da empatia nos relacionamentos interpessoais e na promoção de serviços aos clientes. Bove (2019) aponta que as pessoas que demonstram empatia são mais motivadas a ajudar os outros e possuem uma maior probabilidade de se relacionar socialmente, fornecer apoio e perdoar. A autora aponta ainda que a empatia melhora o ambiente social e fisiológico do ecossistema de serviços, proporcionando o bem-estar das partes que interagem.

Outros autores também apontam a presença da empatia como uma variável importante no setor de serviços. Os pesquisadores norte-americanos Parasuraman, Zeithaml e Berry destacaram a empatia como uma variável importante na qualidade de serviços ao criar um modelo de mensuração de qualidade percebida em serviços denominado SERVQUAL. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) apontam que a empatia é considerada uma das cinco variáveis mais importantes para a qualidade em serviços junto a confiabilidade, capacidade de resposta, segurança e itens tangíveis. Para os autores a empatia se manifesta em forma da atenção individual aos clientes, um horário de funcionamento conveniente, prezar pelo interesse do cliente e dispor de funcionários que entendam suas opiniões e necessidades.

Ideia também corroborada por Cobra (2009) ao destacar que a empatia se manifesta no ato de “saber se colocar no lugar do cliente para perceber como ele se sente com o serviço” (p.218). Estes conceitos evidenciam a relevância da empatia para a qualidade de serviços, pois o ato de oferecer um serviço exige das organizações e dos profissionais empatia para atender as expectativas do cliente.

A empatia também é percebida como fator estratégico no posicionamento de marcas, para Kotler, Keller (2012 p. 308) as marcas que se esforçam para serem vistas como “*lovemarks*”, marcas amadas pelos consumidores, demonstram “respeito e amor e transmitem mistério, sensualidade e intimidade”, a empatia está presente nesse último item pois uma relação de intimidade consiste na criação de vínculos com clientes através da prática da empatia.

Para além da relevância a nível estratégico, a empatia também se manifesta a nível operacional, sendo percebida no contacto direto dos colaboradores com cliente, como por exemplo aplicado ao setor de vendas. Kotler e Keller (2012 p. 599)

apontam que muitas empresas capacitam os vendedores através de treinamentos para estimular a sensibilidade e empatia visando fornecer competências para que eles possam compreender melhor o cliente. Nesse sentido Robbins (2005, p.430) destaca a relevância desse treinamento para as empresas:

Os objetivos desses grupos de treinamento são oferecer aos participantes uma melhor consciência de seu próprio comportamento e de como ele é percebido pelos outros, reforçar a sensibilidade em relação ao comportamento dos outros e aumentar a compreensão dos processos do grupo. Os resultados específicos buscados aqui incluem a capacidade de empatia com os outros, a melhoria da capacidade de ouvir as pessoas, maior abertura, aumento da tolerância em relação às diferenças individuais e aperfeiçoamento das habilidades de solução de conflitos.

Desse modo podemos perceber-se a presença da empatia nas organizações com um enfoque a área de serviços, onde apresenta-se como um dos principais componentes para qualidade de serviços manifestando com uma importante habilidade para o atendimento ao cliente, vendas e posicionamento de marcas.

1.3 O surgimento dos *shoppings centers*

Essa seção nos ajudará a entender a relação dos *shoppings* brasileiros com os clientes e a comunidade, será apresentada uma caracterização histórica do surgimento do setor de *shoppings* no mundo e no Brasil, as características demográficas, econômicas e sociais do setor e os desafios frente ao surgimento do comércio eletrônico e o seu papel além de um centro de compras.

Kotler e Keller (2006) destacam que a relação entre consumidores e vendedores é antiga e vem sendo alterada com o tempo. E neste sentido o *shopping center* figura-se como uma consequência das evoluções do mercado. Conceitualmente, Padilha (2007, p.31) o define como: “um centro de comércio que se completa com alimentação (normalmente do tipo fast food), serviços (bancos, cabeleireiros, correios, academias de ginástica, consultórios médicos, escolas) e lazer (jogos eletrônicos, cinema, internet)”.

Essa definição apresenta o *shopping center* como um lugar de conveniência, pois possui uma ampla oferta de produtos e serviços. Mas além dessa característica o *shopping center* possui atributos técnicos que o diferencia de outros estabelecimentos, nesse sentido a Associação Brasileira de *Shoppings Centers*, apresenta a seguinte caracterização:

[...] empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5 mil m², formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. Na maioria das vezes, dispõe de lojas âncoras e vagas de estacionamento compatível com a legislação da região onde está instalado.³ ABRASCE (2020).

Acerca do surgimento dos *shoppings centers* no mundo existem diferentes versões, algumas consideram a influência europeia como destacado por Padilha (2006) ao pontuar que as primeiras influências para o surgimento dos *shoppings centers* foram oriundas das galerias de Paris nos anos de 1822 a 1832, estas eram centros comerciais que se dedicavam a venda de mercadorias de luxo.

No entanto a versão popularizada é que os precursores dos *shoppings centers* foram os Estados Unidos. Mark e John (1994) destacam alguns fatores que contribuíram para a criação dos primeiros *shoppings*, os autores destacam uma mudança de comportamento da população em face do surgimento da indústria automobilística, pois com o surgimento e popularização da indústria automobilística na década de 1920 as pessoas adquiriram mobilidade e devido aos altos custos de moradia, após segunda guerra mundial muitas famílias se mudaram para áreas periféricas.

Diante desse fenômeno Mark e John (1994) propuseram que muitos lojistas também se estabeleceram nas periferias e com o objetivo de atender o público local e assim em 1956 surge o primeiro *shopping center* nos Estados Unidos, situado na cidade Minneapolis, chamado de *Southdale Mall*.

A inauguração do *Southdale Mall* intensificou o desenvolvimento da região, Carey (1988) aponta que os investidores observaram a demanda existente nas periferias e a necessidade de acomodar as novas formações familiares e passaram também a oferecer outras comodidades como a oferta de moradias, outro ponto destacado pelo autor foi o aumento da oferta de empregos na região, pois no período de 1950 a 1960 muitas empresas mudaram seus escritórios para as regiões mais afastadas do centro.

A expansão dos *shoppings centers* nos Estados Unidos ocorreu rapidamente, segundo Lima Filho (1969) no ano de 1967, duas décadas após o surgimento dessa indústria já havia 10.000 *shoppings* no país e nesse mesmo período surgiu o primeiro *shopping center* no Brasil.

³Disponível em: <<https://abrasce.com.br/numeros/definicoes-e-convencoes/>> Acesso em Jul 2020

1.3.1 A indústria de shoppings centers no Brasil

O surgimento do *shopping center* no Brasil ocorreu diante de um cenário de desenvolvimento do país, Garrefa (2008) destaca que o crescimento econômico os investimentos em infraestrutura e o aumento nos índices de urbanização foram fatores que estimularam empresas do setor imobiliário a investir na criação de *shoppings centers*.

Diante desse contexto mercadológico, Varotto (2006) aponta que o primeiro *Shopping Center* inaugurado no Brasil, foi o Iguatemi *Shopping Center* inaugurado no ano de 1966 no estado de São Paulo. O autor destaca que os lojistas tiveram dificuldades para realizar vendas devido à forte tradição do comércio local, mas alguns anos depois os *shoppings* conquistaram o seu espaço.

Atualmente existem 601 *shoppings* em operação no Brasil e mais 13 estão previstos para serem inaugurados. Sendo que 67% dos *shoppings* brasileiros estão concentrados em 6 estados, conforme a figura 1.

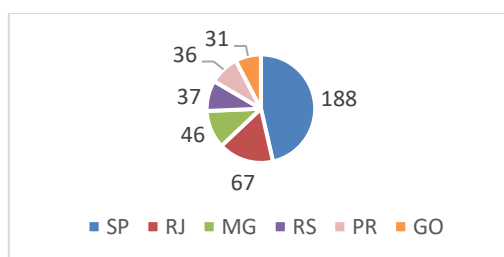


Figura 1 – Total de *Shoppings Centers* no Brasil
Fonte: Abrasce

A região com maior número de *Shoppings Centers* é a Sudeste onde concentram-se 52% dos *shoppings* brasileiros, conforme exposto na figura 2.

REGIÃO	Nº DE SHOPPINGS	% DO TOTAL	ABL
Norte	27	4%	854.447
Nordeste	100	17%	3.010.898
Centro-Oeste	63	11%	1.469.565
Sudeste	313	52%	9.118.566
Sul	98	17%	2.527.968
TOTAL	601	100%	16.981.444

Figura 2 – *Shoppings Centers* por região
Fonte: Abrasce⁴

Em relação os grupos que administram e/ou são proprietários de *shoppings* no

⁴ Disponível em: <<https://abrasce.com.br/numeros/regionais/>> Acesso em jun.2021

Brasil, o líder de mercado é a Aliansce Sonae Shopping Centers S.A. empresa oriunda da fusão entre a Aliansce Shopping Centers e a Sonae Sierra Brasil, ocorrida em agosto de 2019, nessa fusão foram somados os empreendimentos da Aliansce aos da Sonae, segundo informações publicadas no próprio site da Sonae Sierra atualmente o grupo possui 39 *shoppings*, sendo que 27 são próprios e 12 são administrados pelo grupo.⁵ Os demais grupos administradores de *shoppings centers* podem ser conferidos na tabela 2.

Tabela 2 - Principais Grupos Administradores de *Shopping Centers* no Brasil

Grupos Administradores	Quantidade de <i>Shoppings</i>
Aliansce Sonae Shopping Centers S. A	39
AD Shopping - Agência de Desenvolvimento de Shopping Centers LTDA	37
BR Malls participações S. A	31
Ancar Ivanhoe Administradora de Shopping Centers LTDA	24
Multiplan Administradora de Shoppings Centers LTDA.	19
Tecno Shopping Center S. A	14
General Shopping e Outlets	14
Iguatemi Empresa de Shopping Centers S. A	14
Saphyr Holdco serviços de Shopping Centers S. A	12
Terral Participações e empreendimentos LTDA	12
General Shopping & Outlets	12

Fonte: Adaptada pela autora a partir das informações de website dos grupos

Diante da relevância e da quantidade de *shoppings* surgiram organizações que prestam suporte ao setor a nível local e nacional, conforme apontado por Mattar (2011) as principais são: ABRASCE (Associação Brasileira de *Shopping Centers*) que tem como foco os administradores de *shoppings centers*; CONECS, (Conselho Nacional de Entidades do Comércio em *Shopping Centers*) que está direcionado proprietários das lojas através de sindicato e associação dos lojistas; e ALSHOP, (Associação Brasileira dos Lojistas de *Shopping*) que possuem uma atuação diante de associações regionais.

⁵ Disponível em: <<https://ri.alianscesonae.com.br/a-companhia/nosso-portfolio/>>. Acesso em jul.2021

Quanto a classificação dos *shoppings centers*, Branco, Gorini e Mendes (2007) destacaram que estes estabelecimentos tiveram como parâmetro as diretrizes da *International Council of Shopping Center* (ICSC), organização a qual é apontada por Mattar (2011) como a organização mundial dos administradores de *shopping centers*.

Conforme destacado em Branco et al. (2007) a ICSC caracteriza os *shopping centers* como vizinhança, comunitários, regionais ou super regionais. Cada classificação possui como parâmetro a área bruta locável (ABL), a quantidade de habitantes da cidade, as características em relação ao *mix* de lojas e o tempo de deslocamento através de automóvel das pessoas que moram ou trabalham na área primária, conforme destacado na tabela 1.

Tabela 3 – Classificação dos *shoppings centers*

Característica/ Tipo	ABL	Habitantes da cidade	Características	Área primária
Vizinhança	2.800 a 13.900 m ²	10.000 a 50.000	O foco é atender as necessidades básicas.	5 a 7 minutos
Comunitários	9.300 a 32.500 m ²	50.000 a 250.000	Oferece um sortimento amplo	5 a 10 minutos
Regional	37.100 a 74.300 m ²	200.000 a 500.000	Oferece variedade de produtos	8 a 24 minutos
Super regional	acima de 74.300 m ²	mais 500.000	Possui a mesma oferta do regional com o incremento de outras atividades como escritórios, hotéis, centro médico e residencial	8 a 40 minutos

Fonte: Adaptado de Branco et al. (2007)

A ABRASCE também apresenta uma outra opção de classificação que foi aprovada pelo conselho deliberativo da própria associação no ano de 2000, descrita na figura 3.

Classificação Abrasce por Tipo de Empreendimento

Tipo	Porte	ABL
Tradicional	Mega	Acima de 60.000 m ²
	Regional	De 30.000 a 59.999 m ²
	Médios	De 20.000 a 29.999 m ²
	Pequenos	Até 19.999 m ²
Especializado <i>Podem ser do tipo Outlet, Life Stile ou Temáticos</i>	Grandes	Acima de 20.000 m ²
	Médios	De 10.000 a 19.999 m ²
	Pequenos	Até 9.999 m ²

Figura 3 - Classificação ABRASCE por tipo de empreendimento
Fonte: ABRASCE⁶

A categoria de porte regional que é destacada nas da tabela 3 e na figura 3 é o modelo predominante entre os tipos de *shoppings* no Brasil, segundo dados de Mattar (2011) o modelo adotado no país foi o regional, oferecendo variedade na composição de lojas, serviços e opções de lazer e cultura, outra característica relevante destacada pelo autor é que no Brasil os *shoppings centers* estabeleceram-se em regiões urbanas e ganharam o espaço que era ocupado pelas lojas de rua.

Essa característica regional foi utilizada inclusive na nomenclatura dos shoppings, muitos possuem o nome da cidade onde estão inseridos, como por exemplo, Uberlândia Shopping, Goiânia Shopping, Brasília Shopping, Shopping Curitiba, etc. ou por nomes de bairros ou região, como Bangu Shopping, Pátio Batel, Barra Shopping entre outros aspetos da região onde estão inseridos, por exemplo o Flamboyant Shopping Center foi inspirado na arvore Flamboyant predominante na região ou Shopping Cerrado inspirado no Cerrado um bioma brasileiro.

Outro fator de grande importância para a instalação e perpetuidade dos *shoppings* foi a localização, como vimos na tabela 3 a área primaria do *shopping* regional abrange uma localização em que o consumidor consegue se deslocar em um intervalo de 8 a 24 minutos de automóvel para chegar ao *shopping*. O International Council of Shopping Centers (2009) aponta que 70% dos moradores que residem na área primária do *shopping* realizam de duas a três visitas ao mês, esse número pode variar diante da concorrência existente ou em função das características demográficas.

⁶ Disponível em: <<https://abrasce.com.br/numeros/definicoes-e-convencoes/>> Acesso em jul. 2020

Neste sentido cabe destacar que os *shoppings centers* no contexto brasileiro, investiram no desenvolvimento do seu entorno, pois conforme estudaram Maraschin e Avozani (2020) os *shoppings centers* não necessitam que haja uma demanda já consolidada em seu entorno, pois eles podem se antecipar a esta demanda.

1.3.2 *Shopping Center* além de um centro de compras

O'Malley (2016) destaca uma mudança que vem ocorrendo no setor de *shoppings center* de forma global, os proprietários dos *shoppings* regionais estão gastando bilhões para transformar *shoppings* genéricos em destinos de experiências, dessa forma a compra é uma consequência.

Como exemplo a autora aponta o *shopping Mall of América*, situado em Minneapolis, EUA, o qual é considerado o maior centro de entretenimento e compras da América do Norte, desde sua inauguração no ano de 1992 passou a oferecer diversas comodidades e experiências como a possibilidade de casar-se em uma capela situada em sua área interna ou até mesmo pilotar um avião através de simulador.

Outro exemplo desse movimento na indústria de *shoppings centers* também é destacado por O'Malley (2016) como a criação do *Americam Dream Miami* que quando inaugurado será o maior dos EUA com uma estrutura criada em uma encosta de neve onde os visitantes poderão esquiar.

O *shopping center* como um destino além das compras é percebido também no mercado latino-americano. Mas, diferente da América do Norte onde o poder de compra é maior, os *shoppings* da América do Sul assumem uma característica social oferecendo possibilidades como cultura, lazer e entretenimento.

Nesse sentido, Larentis (2012) propõe que no contexto da América Latina os *shoppings* são percebidos como um local de socialização, característica que os distinguem de outros continentes, o autor destaca que para os consumidores latino-americanos a compra é uma experiência social e o ambiente do *shopping center* possibilita o encontro de diferentes gerações da família o que faz com que ele seja parte do seu cotidiano. No mercado latino-americano o ambiente do *shopping* também é visto como um local seguro e isso contribui para que as pessoas prefiram visitar os *shoppings* ao invés das lojas de rua.

Essas características intensificam a relação do consumidor com o *shopping center* e atento a esse movimento os *shoppings centers* investem em serviços para atrair os consumidores e entreter toda a família, Kotler e Keller (2012, p.491) sugerem que os varejistas ofereçam opções de *mix* de serviços para os clientes, estes serviços podem ser classificados em pré-compra, pós compra ou serviços auxiliares:

Serviços de pré-compra incluem a aceitação de pedidos por telefone e correio, propaganda, decoração de loja e de vitrines, provadores, horários de funcionamento, desfiles de moda e trocas. Serviços de pós-compra incluem despacho e entrega, embalagens para presente, ajustes e devoluções, alterações e customizações, instalações e gravação. Serviços auxiliares incluem balcões de informação, caixas eletrônicos, estacionamento, restaurantes, consertos, decoração de interiores, financiamento, banheiros e fraldário.

Sobre o mix de serviços no contexto brasileiro os autores Ikeda, Crescitelli e Miola (2005) destacam que o papel do *shopping* como centro de compras está se modificando devido a sua função social, para os autores o hábito de visitar os *shoppings centers* está incorporado na rotina dos brasileiros e por isso destacam que é seja um desafio para os gestores de Marketing atrair os consumidores. No cenário brasileiro o desafio consiste em atrair consumidores que residam em locais distantes e possuem outras opções próximas a eles, dessa forma o *shopping* deve ter em sua estratégia algo que o diferencie dos demais.

A diferenciação também é destacada pela *International Council of Shopping Centers* (2009, p.209) diante de características como “tipo de *shopping*, o mercado e a filosofia geral da empresa administradora do mall e/ou empreendedor.” Diante destes critérios de diferenciação, as teorias expostas por Ikeda et al. (2005) e Larentis (2012) podem ser interpretadas como uma estratégia de diferenciação voltada a promover a experiência do cliente. Conceito reafirmado por Schmitt (2004, p.26) ao apontar a experiência do cliente como o ato de “gerenciar estrategicamente toda experiência de um cliente com determinado produto ou empresa”.

Portanto com base nos pontos abordados nesta seção pode se concluir que diante de uma filosofia de gestão direcionada ao cliente e a sua característica social, os *shoppings* oferecem diversas possibilidades além da compra de produtos, procuram também oferecer uma experiência através do seu ambiente, dos seus serviços e o atendimento, esforços estes que possuem como objetivo o estímulo ao consumo.

Objetivo este que foi profundamente impactado pela Pandemia causada pelo Covid-19, que alterou bruscamente a forma de relacionamento dos *shoppings* com os seus clientes, conforme será apresentado na próxima secção.

1.3.3 Os *shoppings centers* em um contexto de Pandemia

No dia 11 março de 2020 foi declarado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) a pandemia do Covid-19 causada pelo coronavírus *Sars-Cov-2*. Nesse cenário uma das medidas de redução da transmissão do vírus adotadas foi o fechamento dos *shoppings centers*. Segundo a Abrasce (2020) ao final do mês de março de 2020, 96% dos *shoppings* estavam fechados.

Diante deste contexto o desafio para a indústria de *shoppings centers* brasileiras foi ajudar os lojistas para que pudessem manter as lojas, conforme entrevista do presidente da Abrasce Glauco Humai publicada no jornal de Brasília, Cunha (2020) destaca que foram investidos 5 bilhões de reais para manter controlado a taxa de vacância⁷ e evitar o aumento da inadimplência.

Neste panorama também foram realizadas ações de apoio aos empreendedores, destacadas pela Gerente de Relacionamento e Insights da Abrasce, Mônica Vianna, em entrevista publicada na revista *Shoppings Centers* (2020) sendo que a primeira ação de apoio foi o monitoramento e compartilhamento de informações do cenário brasileiro e mundial, para que os *shoppings* tivessem conhecimento e se preparassem para enfrentar este momento. E a outra foi o Protocolo de Operações Nacional para os *shoppings centers*, baseado em referências internacionais, o qual teve a consultoria do hospital Sírio-Libanês. Esse documento apresenta recomendações para a reabertura dos empreendimentos de forma segura. como por exemplo as medidas destacadas por Bassaneze (2020) como controle da temperatura corporal dos clientes, recomendação para o uso de máscaras, disponibilização de álcool em gel, medidas para promover o distanciamento social como redução em 50% da capacidade ocupação do *shoppings* e o controle de acessos de clientes a lojas, tapetes sanitizantes nas entradas, proibição de prova de produtos”

Segundo Bassaneze (2020) no mês de junho os *shoppings* brasileiros tiveram autorização para reabrir, no entanto cada estabelecimento estava sujeito a decretos

⁷ Percentual entre os espaços vagos de um imóvel e os espaços disponíveis para locação

municipais e das autoridades de saúde, em meio a esta instabilidade no setor se destacaram ações relacionadas ao meio digital.

Conforme Salomão (2021) a estratégia adotada pelos *shoppings* diante da redução das visitas foi a criação de canais de venda on-line, e no final de 2020 41% dos *shoppings* brasileiros já tinham seu próprio aplicativo, 29% dos *shoppings* investiram em marketplace e 59% indicaram que iriam implementar o serviço de marketplace nos próximos 02 anos.

Em termos econômicos segundo dados da ABRASCE o setor apresentou no ano de 2020 um faturamento 128,8 bilhões, gerou 998 mil empregos e 341 milhões de visitas mensais, ao comparar com 2019 houve uma queda de 33% no faturamento, o que representou o menor volume de vendas em 11 anos.

Apesar da redução de receita, o setor mantém-se confiante em 2021 houve um crescimento de 24 *shoppings* segundo os números oficiais da Abrasce (2020), partindo de 577 em 2020 para 601 em 2021.

Sobre esta recuperação do setor, Samor e Arbex (2020) destacaram entrevista do CEO da Aliansce Sonae Sierra maior companhia de *shoppings* do país em entrevista ao Brazil Journal foi mencionado que alguns *shoppings* da companhia já possuem 10% a mais em vendas do que o ano anterior e possuem 95% de ocupação dos seus espaços comerciais.

Sobre este cenário de pandemia o CEO destacou que o Brasil foi o país onde o comércio fechou por mais tempo no mundo durante a pandemia, chegando a 4 meses fechados. Mas em comparação com mercados internacionais o Brasil se diferencia pois 36% dos aluguéis são oriundos das operações de serviços, de alimentação e entretenimento e este modelo supre as necessidades do público brasileiro devido à falta de estrutura, qualidade de vida e falta de lazer.

Com base nesse cenário para o CEO as perspectivas são otimistas visto que este desejo pelo entretenimento e lazer está latente nos consumidores e os *shoppings* aprenderam com a pandemia e possuem um ambiente controlado diante dos protocolos de segurança.

Outro aspecto que indica a recuperação do setor foi publicado pela revista mercado e consumo (2021) ao indicar que a brMalls já assinou mais de 300 novos contratos

em 2021 com ênfase em gastronomia, serviços e moda, o representa 90% dos números obtidos em 2019. ⁸

Outro destaque durante o período de Pandemia foi o segmento de luxo que apresentou crescimento durante o período, conforme publicação na revista Exame (2021) este nicho alcançou o dobro de vendas ao ser comparado com 2019, este crescimento foi ocasionado pelo consumo dos clientes de alta renda que não viajaram ao exterior devido as restrições da pandemia. ⁹

Pode-se concluir que durante o início da pandemia por Covid-19, diante das incertezas e perdas imediatas do setor de *shopping centers*. Foi necessária uma adaptação rápida as mudanças por parte dos gestores e entidades reguladoras do setor, para compreender o cenário e conseguir dar respostas aos clientes diretos e indiretos.

No intuito de compreender a perspectiva dos gestores de *shoppings centers* relativas ao Marketing de Relacionamento e a empatia, será abordado no próximo capítulo a metodologia de investigação.

2. Metodologia

2.1 Método

Foi utilizado uma pesquisa qualitativa para analisar as opiniões dos gestores do setor de *Shoppings Centers* brasileiros com o objetivo de compreender como a empatia é percebida na gestão do relacionamento com o cliente. De acordo com os pesquisadores Denzin e Lincoln (2005) a pesquisa qualitativa possibilita uma abordagem direcionada a interpretar o objeto de estudo, com o objetivo de compreender fenômenos específicos.

Ao total foram realizadas 5 entrevistas, para Flick (2009) a entrevista é um método indicado para obter informações que possibilitem captar informações de cada participante como por exemplo sua experiencia pessoal ou sua opinião sobre determinado assunto. A escolha dessa técnica possibilitou uma flexibilidade para adaptação das perguntas do guião, de e foram construídas de modo a propiciar que

⁸ <<https://mercadoeconsumo.com.br/2021/09/03/shoppings-centers-brmalls-inaugura-mais-de-240-operacoes-ate-o-final-de-2021/>> Acesso em Set 2021

⁹ <<https://exame.com/negocios/mercado-de-luxo-se-recupera-da-pandemia-e-vende-ate-o-dobro-de-2019/>> Acesso em Set 2021

os entrevistados compartilhassem sua visão sobre cada tema. Nesse sentido cada entrevista foi orientada por um guião com perguntas semiestruturadas¹⁰. Para suscitar a discussão sobre a temática e o contexto, no intuito de obter informações que contribuíssem para responder à questão de investigação.

2.2 Instrumento para recolha de dados.

Foi desenvolvido um protocolo de estudo com um guião composto de 12 perguntas relativas aos seguintes tópicos: caracterização dos entrevistados seu papel no setor onde atuam, dados do mercado, relacionamento com o cliente e empatia. Esse protocolo pode ser consultado em toda a sua extensão no apêndice.

De modo que na caracterização dos entrevistados o objetivo foi compreender qual o papel do entrevistado na indústria de *shoppings Centers*, seu cargo e a quanto tempo trabalha nesse setor. Relativo ao mercado a busca foi por respostas que contribuíssem para compreensão do papel do *shopping center* atualmente e qual a principal vantagem competitiva dos *shoppings centers* frente a sua concorrência.

No âmbito do relacionamento com o cliente a busca foi por respostas que evidenciem de uma forma mercadológica quando os *shoppings brasileiros* passaram a investir em relacionamento com o cliente e que atividades são cruciais nesse processo.

E por fim no que corresponde a empatia o esforço de pesquisa se concentrou na identificação de caminhos para a implantação, controle e avaliação da empatia nos *shoppings centers*, e em confirmar ou negar a hipótese que a empatia está presente na gestão do relacionamento com o cliente.

Os tópicos mencionados acima deram origem aos seguintes códigos de análise: características do *shopping center*, comportamento do consumidor, relacionamento com o cliente e empatia.

2.3 Perfil dos entrevistados

O processo de escolha dos entrevistados seguiu o critério da experiência do entrevistado no setor de *Shoppings Centers*. Foram selecionados cinco profissionais que atuam em cargos de gestão nas áreas de Marketing e/ou Comercial. Compondo um grupo heterogêneo, com diversos níveis de experiência, atuando em cinco

¹⁰ Ver apêndice 1

estados distintos e com trajetória profissional nos principais grupos administradores de *Shoppings Centers* do Brasil.

As entrevistas foram realizadas no período de 30/07/2020 a 13/08/2020 através das aplicações de videochamadas Zoom e Microsoft Teams. Todas as entrevistas foram gravadas com autorização dos entrevistados para compilação e análise posterior. As entrevistas tiveram duração mínima de 37 minutos e máxima de 1 hora e 6 minutos. O volume total de dados coletados representou 04 horas e 56 minutos de áudio, conforme detalhado na tabela 4.

Tabela 4 - Painel de entrevistas

	Experiência	Cargo	Duração	Data
Entrevistado 1	25 anos	Gerência de Relacionamento	37:53	30/07/2020
Entrevistado 2	30 anos	Diretoria Comercial	1:06:53	31/07/2020
Entrevistado 3	4 anos	Gestão de Relacionamento	49:04	04/08/2020
Entrevistado 4	14 anos	Gerência de Marketing	41:02	07/08/2020
Entrevistado 5	10 anos	Gestão de Marketing	50:14	13/08/2020

Fonte: Elaboração própria

A transcrição do áudio das entrevistas foi realizada através da utilização do editor de textos Microsoft Word e o tratamento dos dados foi efetuado no software Atlas Ti, utilizando o processo de análise conteúdo proposto por Bardin (2011) através de uma análise exploratória, identificando as temáticas presentes nas entrevistas para organização dos dados, codificação e categorização. No capítulo a seguir os dados serão apresentados de forma a manter a confidencialidade dos entrevistados e das organizações na qual trabalham.

3. Apresentação e discussão de resultados

Neste capítulo apresentamos os resultados da pesquisa, onde foram identificados cinco códigos de análise que são as características dos *shoppings*, comportamento do consumidor, contexto atual, empatia e relacionamento. Conforme discriminado nas próximas seções esses códigos, foram agrupados em quatro temáticas recorrentes nas entrevistas que são: as características dos *shoppings centers* brasileiros, relacionamento com o cliente, empatia e empatia em um cenário de pandemia.

Diante dos temas presentes nas entrevistas, destacou-se as características do *shopping center* que foram evidenciadas pela contextualização de mercado, onde os entrevistados destacaram as principais mudanças que ocorreram com o passar do tempo, destacando as mudanças físicas do ambiente e a transformação do modelo de negócio. Outro tema predominante foi o comportamento do consumidor, o que pode ser percebido diante da evolução do setor onde se manifestaram o foco na experiência do cliente, a transformação digital e a pandemia.

As entrevistas ocorreram no início da pandemia e durante o período muitos *shoppings* estavam fechados a cerca de 03 a 04 meses, havia uma grande incerteza e o seu funcionamento era norteados pelos decretos municipais e pelas recomendações da Abrasce que tinham o intuito de guiar os *shoppings centers* para uma abertura segura. Todos os entrevistados destacaram como a pandemia alterou a forma que os *shoppings centers* se relacionavam com seu público, nesse cenário foi exigida uma maior demonstração de empatia com a equipe, com os lojistas e com os clientes.

Cada temática será apresentada por meio de uma tabela comparativa com as perguntas e principais respostas que surgiram nas entrevistas. O objetivo dessa apresentação é condensar o volume de informações coletadas. E ao final de cada seção correspondente a temática será feita a discussão de resultados.

3.1. Características dos *shoppings centers* brasileiros

As características dos *shoppings centers* brasileiros foram apresentadas a partir de duas perguntas: 1) Quais foram as principais transformações ocorridas neste mercado? 2) Em que consiste o papel do *Shopping Center* atualmente?

Tabela 5 – Apresentação dos resultados Características dos *shoppings*¹¹

Entrevista	1) Quais foram as principais transformações ocorridas neste mercado?	2) Em que consiste o papel do <i>Shopping Center</i> atualmente?
Entrevista 1	Alteração do espaço físico e modelo de negócio. Investimento em cultura Experiência do cliente. Mix Serviços e Lazer. Comércio eletrônico.	Um local de convivência; Indústria dinâmica Se adequa ao comportamento das pessoas
Entrevista 2	Mudança na legislação nos anos 80	Espaço de convivência. Ponto de encontro das pessoas. “o

¹¹ Continua na página 31

	Mix produto, lazer e serviço. Alterações no ambiente físico. Investimentos estrangeiros.	<i>facebook</i> da vida real”. Um oásis no meio das cidades Terão novas ancoragens Ecossistema que propõe essa solução para o cliente.
Entrevista 3	<i>Shopping</i> novo com modelo de negócio orientado para o mercado de luxo. Mix de serviços.	Centro de compras e convivência Espaço de cultura Espaço de lazer Local responsável por suprimir demanda existente no país (cultura, lazer)
Entrevista 4	De desejado a buscadores de marcas. Incorporação em grande grupo de <i>shoppings centers</i> . Oferta de serviços de lazer.	Espaço de convivência Promove experiências Promove cultura
Entrevista 5	Preocupação com a experiência, em acolher e cuidar do cliente. Diversidade de serviços atrelado ao mix de lojas e a todas as melhorias do mall	Espaço de convivência Lazer Espaço familiar

Fonte: Elaboração própria

Através da análise das entrevistas foi percebido-se que os *shoppings centers* brasileiros desempenham um papel de um espaço de convivência que oferece produtos, serviços e lazer, o vai de encontro com o conceito de *shopping centers* explanado por Padilha (2007). Essa percepção é ressaltada pelo entrevistado da 1 que destaca a mudança dos *shoppings centers* para um espaço físico mais aberto, com mais luz natural e o mix que deixa de ser exclusivamente para compra e passa a ter mais opções de convivência para as famílias.

Na entrevista 2 esta transformação é apresentada sob duas perspectivas, sendo a primeira o crescimento da indústria em relação aos investimentos financeiros que ocorreram nas décadas de 1980 e 2000. E a segunda mudança destacada é o modelo de negócio igualmente destacado na entrevista 1 e reforçado na entrevista 2 com exemplos que refletem a mudança na mentalidade dos gestores e a transformação do espaço físico do *shopping Center*:

“Em 90 já começa uma mudança, pra você ter uma ideia quando eu entrei em *shopping* a gente era proibido de ter banco no *mall*, por que se o cliente quer descansar vai descansar na loja olhando o produto e comprando, não podia ter claraboia, por que as pessoas não podiam perceber que tava passando o tempo, que tava escurecendo, que tava muito tempo dentro do *shopping*, isso funciona até hoje pelos casinos, no casino não tem janela pro cara não ver o tempo passando, então o *shopping* naquela época era assim. Era um caixote, não podia mostrar nem o lado de fora, e isso. E tinha de ser escuro o mall porque a vitrine e o que tinha que aparecer, a luz da vitrine e isso foi totalmente alterado a partir da década de 90”.

Um dos conceitos reforçados nas entrevistas que destacam este momento dos *shoppings centers* é a experiência do cliente. Essa transformação no mix e na estrutura física objetiva que o cliente desfrute de uma boa experiência naquele ambiente e sinta que pode resolver grande parte das suas necessidades naquele espaço. Na entrevista 5 foi destacado que antes da pandemia o que vinha sendo trabalhado com o cliente era a experiência com o cliente.

“Eu acho que teve uma evolução antes da pandemia de ter aquele cuidado maior com a experiência do cliente, aí sim aí eu concordo que veio uma evolução muito grande de entender que o *shopping center* não é só uma caixa de concreto onde as pessoas realizam compras. Então as pessoas vão lá para passear, vão lá para sentir em casa, vão lá para se sentir bem e não só comprar”.

Estes apontamentos dos entrevistados demonstram que o investimento ocorrido com foco na experiência do cliente é um reflexo de um movimento global que ocorreu na indústria de *shoppings centers*, O'Malley (2016) citou alguns exemplos¹² de como os *shoppings* americanos estão remodelando o seu negócio o transformando em um destino de experiências e entretenimento. Ou seja, os investimentos em experiência do cliente ocorridos nos *shoppings centers* brasileiros estão alinhados nesta mesma perspectiva.

Com base nas entrevistas um caminho percebido para promoção de experiência ao cliente consiste em se inspirar nas práticas da indústria hoteleira. Na entrevista 1 este setor é destacado como uma referência, na entrevista 3 é apontado como indústrias que possuem o mesmo nicho e na entrevista 5 a indústria hoteleira é destacada como referência de atendimento ao cliente.

Outro ponto percebido foi a segurança como uma das características que diferencia o *shopping* das demais opções de compra e lazer, o que vem ao encontro da afirmação proposta Cobra (2009, p. 258) “quando a loja de rua não oferece segurança e conforto, ela tende a perder espaço para as lojas de shopping center”. A afirmação do autor é corroborada nas entrevistas, nesse sentido na entrevista 2 o shopping é apontado com um Oásis no meio da cidade devido a fatores como a falta de segurança e falta de infraestrutura pública.

“[...] no caso no Brasil pela questão de violência e de falta de falta de planejamento

¹² Exemplos na página 23.

da cidade, o *shopping* é um oásis no meio da cidade, ele tem uma importância que ele não devia ter, mas ele tem, pela ausência de organização pública, ele tem uma importância maior do que existe aí fora, aí fora, aí fora se não tem isso, cê tem as praças, os grandes parques que as pessoas vão conviver e tal, então o *shopping* no Brasil tem essa questão de ele ter que cumprir o papel de um ambiente controlado e que de segurança”.

Os *shoppings centers* brasileiros estabelecem uma relação de proximidade com a sociedade, pois conseguem oferecer um espaço seguro, capaz de propiciar diversas experiências através de shows, eventos, exposições, teatro, centro de convenções, entre outros. Essa característica social vai de encontro com a percepção do comportamento do consumidor da América Latina destacado por Larentis (2012).¹³ Assim como os hábitos do consumidor brasileiro destacados por Ikeda et al. (2005).¹⁴

Mas diante da grande concorrência entre os *shoppings centers* foi necessário encontrar formas de se diferenciar dos seus concorrentes. Conforme o conceito de Porter (1985)¹⁵ a estratégia percebida nos *shoppings centers* foi a da diferenciação, pois foram destacadas pelos entrevistados as seguintes vantagens competitivas: o fato de pertencer a grandes grupos administradores que possibilita um maior poder nas negociações para atrair eventos e lojas para determinados *shoppings*, o elo emocional do *shopping* regional com a comunidade, um *mix* de lojas premium único em sua região ou estado e/ou um *mix* democrático que abriga lojas para vários públicos e por fim a própria estrutura física do *shopping* que na entrevista 4 foi destacado como diferencial competitivo por preservar uma arquitetura de uma fábrica antiga com atributos únicos e na entrevista 3 por ser um *shopping* moderno com uma mega estrutura sendo referência para a concorrência.

Através da análise bibliográfica e das entrevistas é possível identificar uma característica de um espaço de socialização que se surge diante da carência de outras opções de lazer e cultura, assim como a falta de infraestrutura e segurança no país.

Outra característica identificada é que os *shoppings centers* procuram oferecer soluções para que o cliente possa resolver várias demandas em seu ambiente e assim estar cada vez mais presente na vida do consumidor, sendo uma extensão de sua casa. E nesse sentido os *shoppings* estão caminhando para se tornar um local com

¹³ Sobre o comportamento do consumidor da América Latina ver página 24

¹⁴ Hábitos de consumidores de *shoppings centers* no Brasil ver página 24

¹⁵ Vantagem competitiva de Porter (1985) página 7.

complexos multiusos, com novas ancoragens como centro médico, residenciais, etc. Ou ainda conforme cita o entrevistado 2

[...] Então eu acredito muito hoje que o papel do *shopping* tá muito além da cancela, ele é um lugar prás pessoas se encontrarem, prás pessoas conviverem, prás pessoas solucionarem a sua jornada, que é muito difícil em uma cidade grande né, a gente tem uma complexidade muito grande, então eu acredito muito nisso e acredito que os shopping vão ter novas ancoragem, vão ter residencial, hotel, vai ter centro de convenções centro médico, tudo dentro de um ecossistema que propõe essa solução pro cliente, o cara vai ali e vai resolver a jornada de vida dele, seja trabalhando, seja morando, seja indo ao médico, ao cinema, seja comendo [...].

No que refere a relação do *shopping* com os seus clientes, os *shoppings* buscam promover uma experiência, os entrevistados destacaram os trabalhos que desenvolvem no intuito de promover um melhor atendimento, um mix abrangente e uma estrutura aconchegante. Ações que posicionam o *shopping* como um local para lazer e entretenimento para toda a família, gerador de novas experiências por atrair eventos e serviços diferenciados e um espaço seguro com múltiplos produtos e serviços.

Diante desta relação de proximidade com o consumidor na próxima sessão será apresentado como os *shoppings centers* estão trabalhando o relacionamento com o cliente e as principais ações.

3.2. Relacionamento com o cliente

As informações referentes ao relacionamento com o cliente foram extraídas de 03 perguntas, sendo elas: 1) Em que momento os *Shoppings Centers* brasileiros passaram a investir em relacionamento com o cliente? 2) Qual o caminho para implantar, acompanhar e avaliar uma boa estratégia de Marketing de Relacionamento? 3) E quais são as principais ações desenvolvidas pela equipe de atendimento para a manutenção do relacionamento com o cliente. Correspondendo às questões 6, 7 e 8 do protocolo que podem ser consultadas em apêndice.

Estas perguntas tiveram o intuito de investigar quando os *shoppings* brasileiros passaram a investir em relacionamento com o cliente e que atividades são cruciais nesse processo.

Tabela 6 – Apresentação dos resultados Relacionamento com o cliente

Entrevista	1) Em que momento os <i>Shoppings Centers</i> brasileiros passaram a investir em relacionamento com o cliente?	2) Qual o caminho para implantar, acompanhar e avaliar uma boa estratégia de Marketing de Relacionamento?	3) E quais são as principais ações desenvolvidas pela equipe de atendimento para a manutenção do relacionamento com o cliente?
Entrevista 1	Diante das mudanças no comportamento do consumidor	Investimento no empreendimento. Treinamento do lojista. Reconhecer o valor do cliente.	Pequenas atitudes fazem a diferença;
Entrevista 2	O cliente começou a cobrar mais	Posicionamento bem definido; Reconhecer clientes mais rentáveis; Reconhecer a pluralidade do consumidor; Oferecer serviços direcionados a públicos distintos.	Prestar um bom atendimento Oferecer experiências diferenciadas para cada público, Gerar experiência e exclusividade.
Entrevista 3	Aumento da Concorrência, Quando deixou de ser um espaço exclusivo de consumo.	Estrutura para que o cliente possa ficar um maior tempo no <i>shopping</i> (aroma do ambiente, temperatura, comodidade); Sincronia organizacional para que os lojistas e clientes sejam a prioridade; Prospetar o cliente, encantá-lo e obter a fidelização; Excelência nos serviços oferecidos;	Atendimento diferenciado; Parcerias com serviços externos; Ação de Marketing direto
Entrevista 4	Desde a inauguração do <i>shopping</i>	Prestar um melhor serviço; Investimento em canais digitais;	Ter múltiplos pontos de escuta; Criar ofertas, serviços, experiências que atendam sua necessidade;
Entrevista 5	Diante da necessidade de compreender o cliente Mudanças no comportamento do consumidor	Foco no cliente e no lojista; Usar o CRM de forma estratégica;	Relacionamento através de canais de WhatsApp e redes sociais;

Fonte: Elaboração própria

Os entrevistados pontuaram que o relacionamento surgiu como uma necessidade de

manter os clientes, conhecer seus anseios e superar as suas expectativas. Diante dos conceitos explorados na revisão de literatura pode-se observar que mudança não ocorre só na indústria de *shoppings centers* e sim no comportamento do consumidor, comportamentos que refletem os conceitos abordado por Kotler em suas obras Marketing 3.0 e Marketing 4.0 ao destacar que os profissionais de Marketing precisam ir além de preencher as necessidades funcionais e emocionais do ser humano, devem ser capazes de perceber anseios e desejos intrínsecos ao ser humano (Kotler,2017).

Em outras palavras uma promoção não é suficiente para atrair os consumidores e gerar vendas, pois, a visita do cliente poderá ser motivada por diversas razões e a compra poderá ser resultado da sua experiência, sua satisfação com o atendimento, benefícios percebidos entre outros. E o que permitirá chegar a esse grau de conhecimento do cliente é o relacionamento.

Os caminhos citados pelos entrevistados para implementação de uma estratégia de relacionamento eficiente são: um direcionamento estratégico voltado ao cliente de forma a compreender e fornecer soluções para a sua jornada, sincronia organizacional entre os departamentos, e a realização de um trabalho em conjunto com os lojistas no intuito de gerar a satisfação para clientes e lojistas.

Sobre esse último ponto a *International Council of Shopping Centers* (2009, p.234) destaca que “em sua essência, o marketing de shoppings centers é um negócio de relacionamentos”, nesse sentido é papel do Marketing estabelecer um relacionamento com os varejistas. Logo, para a implantação do Marketing de Relacionamento nos *shoppings centers* é fundamental considerar os interesses do cliente e do lojista. E trabalhar em conjunto com os dois públicos para que ambos sejam beneficiados.

Na prática através da análise das entrevistas foi possível identificar a ação do Marketing de Relacionamento diante dos conceitos de Berry (1995)¹⁶ que no cenário dessa investigação foi identificado que consiste em atrair o cliente, fazer com que ele fique o maior tempo possível dentro do *shopping* oferecendo benefícios extras através dos serviços, do ambiente, de eventos ou campanhas promocionais, de modo a facilitar a sua jornada, proporcionando um ambiente acolhedor e um bom atendimento em todos os pontos de contato. Também foi identificado que é

¹⁶ Ver conceito na página 7.

necessário captar informações sobre o cliente a fim de conhecer os seus hábitos e preferências e gerar ações que atendam aos nichos desejados. E nesse quesito, conforme destacado pelos autores Kotler e Keller (2012) e Cobra (2009), o CRM se manifesta como uma ferramenta útil para captar informações para uma oferta de serviços personalizados a cada cliente no intuito de retê-los.

Foi possível perceber que os resultados de uma estratégia de relacionamento no *shopping center* estão relacionados a fatores como o retorno do cliente ao estabelecimento, os feedbacks e satisfação do cliente. Sendo necessário continuidade nas ações pois essa relação é construída a longo prazo.

Também foi observado o investimento em canais digitais para relacionar com o cliente, conceito já abordado por Woodcock, Green e Starkey (2011) ao mencionarem os conceitos de CRM social e observado através dos seguintes exemplos mencionados nas entrevistas 4 “[...] ouvir é ter canais que o cliente possa acessar facilmente seja online, físico, presencial, telefone enfim a forma que for [...]” e 5 “[...] o *shopping* tem que estar em todos os todos os canais, não é mais o *shopping* ou *Instagram* ou *Facebook* e o *site*, eu preciso chegar em mais lugares para mais clientes, das mais variadas e melhores formas [...]”

As principais ações para manutenção do relacionamento com o cliente estão relacionadas aos primeiros pontos de contacto com o cliente seja por meios físicos como o atendimento do segurança ou da equipe da limpeza ou por meio digitais através das redes sociais. E a estratégia consiste em prestar um bom atendimento e gerar experiências para o seu público. Na prática pode ser observado através deste exemplo citado na entrevista 3.

“[...] um atendimento diferenciado que vai desde a uma pessoa na entrada do *shopping* dizendo bom dia, boa tarde, alguém da equipe de atendimento que se aproxima de uma mãe ou a um pai que está com uma criança no colo para falar que possuem um carrinho de bebê para emprestar gratuitamente, ou que ao observar alguém com uma mala avisam que possuem o guarda volume”.

Outro ponto crucial para entender a estratégia de relacionamento é que esse trabalho não é somente ao nível operacional, alguns entrevistados destacaram ações de relacionamento que permeiam todos os níveis organizacionais, como o exemplo do planejamento de eventos destacado pela entrevista 3.

“[...] a gente tem que facilitar, eu não posso fazer por exemplo que o cliente vá buscar a ficha em um lugar e se inscrever em outro lugar depois ele desce dois lances de escada para pegar uma ficha e depois ele pega uma fila para poder não, eu tenho que facilitar para ele eu tenho que deixar as coisas assim o mais fácil possível. Então esses detalhes são sempre levar em consideração, sabe, se eu vejo o pessoal de eventos caminhando fazendo a contagem de passos da mente para poder colocar aquilo de forma assertiva e efetiva de forma que não gera uma preocupação maior com cliente. Então é basicamente isso com o lojista e com o cliente”.

Esse ponto vai de encontro com a teoria abordado por Kotler et al. (2017) que aponta necessidade de destruir os feudos organizacionais para construir uma sincronia organizacional, e essa importância pode ser observada no cenário do *Shopping Center*, em um ambiente onde existem vários pontos de contatos na jornada do cliente, esse relacionamento só será construído se de fato estiver presente na cultura organizacional e também for compartilhado com os lojistas. Esse alinhamento possibilitará informações para que a equipe de Marketing possa estar mais próxima ao cliente e construir relacionamentos fortes.

Essa ideia do Marketing de Relacionamento como uma forma de diferenciação entre os *shoppings centers*, destacada pelo entrevistado vem de encontro com os conceitos de Barney e Hesterly (2007) ao destacarem a reputação da empresa como resultado de um trabalho contínuo de relacionamento baseado em experiências, compromisso e confiança e também com as ideias de Cobra (2009) ao mencionar que neste cenário competitivo é comum que as empresas procurem oferecer algum valor agregado como forma de diferenciação. E com isso obter, manter e aumentar clientes pois conforme Peppers e Rogers (2004) o foco no cliente é a base para aumentar o valor e fazer com que as empresas cresçam.

Este exemplo está alinhado ao conceito de modelo de gestão do relacionamento Peppers e Rogers (2004) e em específico a fase de diferenciação por atribuir aos clientes diferentes níveis de valor e por gerar estratégias específicas direcionadas aos clientes que trarão mais valor para a empresa e vem de encontro com a seguinte afirmação do entrevistado 2

“As pessoas às vezes acham que isso é segregar, que isso é você, por que que o fulano de tal tem direito a isso e não tenho, por que ele conquistou esse direito, ele gastou mais, ele é mais representativo, por que que um cara vai de primeira classe e outro de econômico, por que ele pagou mais, e ele entra primeiro no avião e as pessoas não

reclama entendem isso, então assim a gente precisa ter um bom atendimento para cada um e atendentes eles diferentes, então isso cada vez mais está sendo exigido”.

Ao comparar esta afirmação com a teoria proposta por Peppers e Rogers (2004) referente ao modelo IDIC, pode-se perceber que neste exemplo o shopping identifica os clientes, os diferencia por saber informações sobre o seu consumo, interage com os clientes e customiza suas ações de forma que mediante o consumo do cliente ele terá direito a certos benefícios.

O relacionamento com o cliente exige uma sincronia organizacional resultante de uma cultura orientada para o cliente que proporcione uma infraestrutura de acolhimento ao cliente, seja através de cuidados como a temperatura do centro comercial ou do planejamento de eventos. Um bom atendimento nos pontos de contactos (estacionamento, lojista, segurança, *concierge*, redes sociais) que permitirá identificar o cliente através de estratégias de CRM. E uma gestão estratégica que transforme o banco de dados em experiências adequadas a cada cliente.

O Marketing de Relacionamento consiste em trocas com benefícios mútuos e neste sentido a empatia pode ser uma habilidade que ajude a compreender o cliente através de uma relação de proximidade para construção de um relacionamento.

3.3. Empatia

As informações referentes a percepção da empatia no *shopping center* foram baseadas nas seguintes perguntas: 1) A empatia está relacionada a algum indicador estratégico da organização em que o entrevistado atua, ou se seria útil para melhorar algum processo? 2) Diante dos vários serviços oferecidos pelo *shopping* em que você atua é possível perceber se há algum ou alguns em que os clientes exigem um nível maior de empatia no atendimento? 3) E no momento de criar ou desenvolver um projeto que visa a melhoria do atendimento ao cliente o que costumam levar em consideração?

Perguntas estas que podem ser consultadas no apêndice e que se concentraram na identificação de caminhos para a implantação, controle e avaliação da empatia nos *shoppings centers*, e em confirmar ou negar a hipótese que a empatia está presente na gestão do relacionamento com o cliente.

Tabela 7 – Apresentação dos resultados Empatia

Entrevista	1) A empatia está relacionada a algum indicador estratégico da organização em que o entrevistado atua, ou se seria útil para melhorar algum processo?	2) Diante dos vários serviços oferecidos pelo <i>shopping</i> em que você atua é possível perceber se há algum ou alguns em que os clientes exigem um nível maior de empatia no atendimento?	3) E no momento de criar ou desenvolver um projeto que visa a melhoria do atendimento ao cliente o que costumam levar em consideração?
Entrevista 1	Princípio universal intrínseco nas ferramentas de gestão.	A empatia está nas pequenas ações como em facilitar a mobilidade e acessibilidade no deslocamento ao <i>shopping</i> .	O cliente e o lojista são a prioridade.
Entrevista 2	A empatia é parte da vida e deve estar presente em todos os pontos de contato com o cliente.	Não se restringe a um público ou área específica, deve ser uma característica comum a todos. A equipe é embaixadora do <i>shopping</i> e deve demonstrar empatia.	Posicionamento estratégico da marca e o cliente.
Entrevista 3	Característica da liderança Planejamento das ações de Marketing simulando a jornada do cliente	Todo público exige um alto grau de empatia no atendimento.	Equilíbrio entre a realidade do <i>shopping</i> e a realidade do cliente.
Entrevista 4	A empatia está presente na cultura organizacional.	Espaço cliente e as redes sociais	Pesquisa junto ao cliente.
Entrevista 5	No cuidado da empresa com os funcionários.	Na interação através do <i>Concierge</i> e as redes sociais.	O lojista e o cliente.

Fonte: Elaboração própria

A empatia foi apontada pelos entrevistados como algo essencial a todos, sendo percebida na liderança, nas ferramentas de gestão, no atendimento do *shopping*, na jornada do cliente e no desenvolvimento das equipes.

O fato da presença da empatia ser vista como algo além de um setor específico ou como essencial para a vida das pessoas e todos os entrevistados a consideraram importante, pode ser visto como algo natural, uma vez que conforme Krzanic (2015) diante dos estudos de neurocientistas, biólogos e psicólogos postulou que é possível afirmar que somos seres empáticos.¹⁷ ideia reforçada por Goleman (2011)¹⁸ diante de estudos do neuro córtex e reforçada por exemplo na entrevista 2:

“A empatia faz parte da vida hoje quem não tem está completamente fora da caixinha, a empatia na minha opinião ela tem que estar presente em todos os de contato com o cliente, isso quer dizer que o segurança tem que ter empatia, a menina que ta fazendo a limpeza tem que ter empatia, pessoal do *concierge* tem que ter empatia, o cara do estacionamento tem que ter empatia, todo mundo que vai ter contato com o cliente tem que ter empatia, que em última análise é você se colocar no lugar do outro, às vezes o cara vai tá estressado por algum coisa e vai descontentado, e você tem, faz parte do seu trabalho, você tem que administrar”.

A empatia como um atributo da liderança foi abordada no conceito de Robbins (2005)¹⁹ ao destacar a empatia no âmbito do conceito de inteligência emocional como característica dos grandes líderes. Um exemplo de empatia pela liderança pode ser observado através da seguinte afirmação do entrevistado 3.

Então o que eu preciso para que eles possam ter essa empatia? eu também preciso ter essa empatia com eles. Eu não posso assim generalizar achando que todos têm a mesma experiência de forma nenhuma, até a postura que eu tenho com a equipe de atendimento é diferente de um com o outro, tem os mais jovens, tem os mais de idade, durante o desenvolvimento o que eu deixo bem claro é o ponto principal é se colocar no lugar do próximo.

Nas entrevistas foi destacada como o ato de se colocar no lugar do cliente e do funcionário. Seja ao planejar um evento onde projetam toda a jornada do cliente de forma a facilitar o seu percurso, ou o ato de sempre fornecer um feedback diante das demandas recebidas, por meio do apoio ao lojista durante a pandemia entendendo suas necessidades e debilidades.

Quanto a presença da empatia no relacionamento com o cliente os entrevistados destacaram o atendimento ao cliente, fator este que é reforçado por Bove (2019)²⁰ ao

¹⁷ Ver conceito nas páginas 12 e 13.

¹⁸ Ver conceito na página 12 e 13.

¹⁹ Ver conceito na página 14.

²⁰ Ver conceito na página 16.

apontar que as pessoas com empatia são mais propensas a ajudar as outras. De uma forma prática a empatia se manifesta diante do entendimento dos comportamentos e hábitos do consumidor e a oferta de soluções que supram suas demandas. Desta forma os *shoppings* procuram ouvir os seus clientes e entender as suas dores, principalmente através do *Concierge*, SAC e redes sociais. Tratando suas demandas e lhe fornecendo feedback.

Outro fator que colabora para identificação da empatia nos *shoppings centers* é o investimento em serviços para cliente, o que está diretamente relacionado à empatia uma vez que para Cobra (2009) a empatia é considerada uma variável importante no setor de serviços diante do ato de perceber como o cliente se sente diante do serviço prestado. Ideia essa que é oriunda do conceito de qualidade nos serviços de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) que destacam a empatia como uma das cinco variáveis mais importantes nos serviços.

Diante da estratégia organizacional os entrevistados destacaram a empatia como componente da empresa o qual norteia suas ações ou como essência das ferramentas de gestão. Sobre essa última colocação o entrevistado 1 destacou a existência de ferramentas criadas com diversas designações como por exemplo *design thinking*, *design user*, entre outras, mas que na prática possuem como essência a empatia. O que pode ser percebido diante da revisão de literatura onde a empatia se manifestou em muitos momentos como um componente de outros conceitos.

3.4 A Empatia no cenário de pandemia

Diante da pandemia os *shoppings centers* precisaram encontrar outras formas de se relacionar com os seus lojistas e clientes. Ainda que não fosse parte do objeto deste estudo esse tema se manifestou nas entrevistas devido se tratar de um momento crítico para a indústria que teve que adaptar a forma de se relacionar com o cliente diante um novo contexto.

As respostas a este tema surgiram em complemento às respostas de outros temas já abordados nas seções anteriores e também e através das perguntas, 1) Como está sendo esse esse momento para o *shopping*? 2) E se acreditam que mudará no relacionamento com o cliente pós pandemia? que foram adaptadas ao guião. Esta seção apresenta as principais ideias das entrevistas 1, 3, 4 e 5. Como não fazia parte do guião inicial o assunto da pandemia foi abordado antes de iniciar a gravação na

entrevista 2, não sendo destacado abaixo.

Tabela 8 – Apresentação dos resultados Empatia no cenário de pandemia

Entrevista	1) Como está sendo esse momento para o <i>shopping</i> ?	2) E se acreditam que mudará no relacionamento com o cliente pós pandemia?
Entrevista 1	<p>O apoio ao lojista é estratégico para a manutenção da relação entre <i>shopping</i> e loja e assim evitar fechamentos de lojas.</p> <p>Estar presente junto ao cliente e gerar possibilidade de vendas para o lojista</p> <p>Aceleração de muitos projetos como os canais de Marketplace e os serviços de <i>Drive Thru</i> e investimento em programas de relacionamento com o cliente.</p>	<p>Pós-pandemia esse foco no cliente permanecerá e estará alinhado às mudanças de comportamento do consumidor</p>
Entrevista 2	<p><i>O shopping</i> apresentava bons resultados antes da pandemia e está confiante na reabertura.</p>	<p>Historicamente em momentos pós reclusão ocorre intensificação das relações sociais.</p>
Entrevista 3	<p>Instabilidade quanto ao funcionamento dos estabelecimentos.</p> <p>Redução do orçamento e redução de pessoal.</p> <p>Investimento em ações de relacionamento.</p>	<p>Pós pandemia a forma de relacionamento será alterada, antes havia muita aglomeração, as pessoas precisam se sentir seguras novamente o que levará tempo.</p>
Entrevista 4	<p>Ocorreu uma demanda reprimida.</p> <p>Papel de educar e conscientizar as pessoas para uma visita segura.</p> <p>Digitalização e vendas online.</p> <p>Aumento da necessidade de empatia com todos que se relacionam com o <i>shopping</i>.</p>	<p>Haverá menos resistência para lidar com o digital.</p>
Entrevista 5	<p>Instabilidade quanto ao funcionamento dos estabelecimentos.</p> <p>Dificuldade para lidar com o orçamento e criar ações em um panorama incerto.</p> <p>Apoio ao lojista.</p> <p>Criada uma área de inovação digital durante a pandemia.</p>	<p>Pós pandemia os <i>shoppings</i> estarão em mais canais digitais.</p>

Fonte: Elaboração própria

Através da análise das entrevistas foi possível perceber que diante da pandemia os *shoppings* estão repensando as suas ações ao lidar com um novo cenário, as vendas por meio digital que inicialmente eram vistas como um desafio para os *shoppings* diante da concorrência com o comércio eletrônico, atualmente são uma realidade incorporada no modelo de negócio dos *shoppings centers* através dos serviços de marketplace e *Drive Thru*. Tudo isso agrega a visão de que o lojista precisa se manter através de suas vendas e é papel dos *shoppings* buscar alternativas para manter os seus lojistas.

O foco no ser humano também está em evidência, seja através da necessidade de transmitir ao cliente um sentimento de segurança e cuidado ou para mostrar ao lojista que ele pode contar com a administração do *shopping*. Existe também uma preocupação em relação a preservar a marca, nesse sentido as ações desenvolvidas pelos *shoppings* estão fundamentadas em protocolos chancelados pelo setor e autoridades sanitárias e qualquer ação de relacionamento está sendo duplamente repensada. Conforme mencionado por Barney e Hesterly (2007) não é fácil copiar uma reputação²¹ pois são construídas através de um relacionamento a longo prazo, desta forma é natural que os *shoppings* tenham esse cuidado.

Nesse cenário os *shoppings* que já desenvolviam um trabalho de relacionamento com o cliente e o lojista tiveram vantagem nesse quesito, conforme destacado nas entrevistas 1 e 4 e diante dos exemplos de ações que foram realizadas nesse período conforme exemplos citados na entrevista 3.

Portanto é perceptível a mudança nos *shoppings* diante do cenário de pandemia pois eles tiveram que buscar outras formas de se relacionar com o cliente sem estimular a aglomeração, desenvolveram outros meios para a realização das vendas e tiveram que repensar todos os eventos e promoções, entre elas as tradicionais campanhas de Dia dos Namorados, Dia dos Pais e Natal. Nesse momento o desafio para o Marketing dos *shoppings centers* é ser criativo para garantir as vendas atuando com uma receita reduzida.

Diante da caracterização das temáticas abordadas acima e do copilado das entrevistas foi desenvolvido um modelo explicativo da empatia aplicada Marketing de Relacionamento nos *shoppings centers* que será apresentado na próxima sessão.

²¹ Conceito apresentado na página 7

3.5 Modelo explicativo da empatia para o Marketing de Relacionamento em *Shoppings Centers*

Esse modelo foi desenvolvido com o intuito de explicar como a empatia pode ser percebida no Marketing de Relacionamento do *shopping center*, os conceitos abordados na revisão de literatura e os exemplos destacados pelos gestores evidenciam a importância da empatia neste contexto, conforme exposto na figura 4.

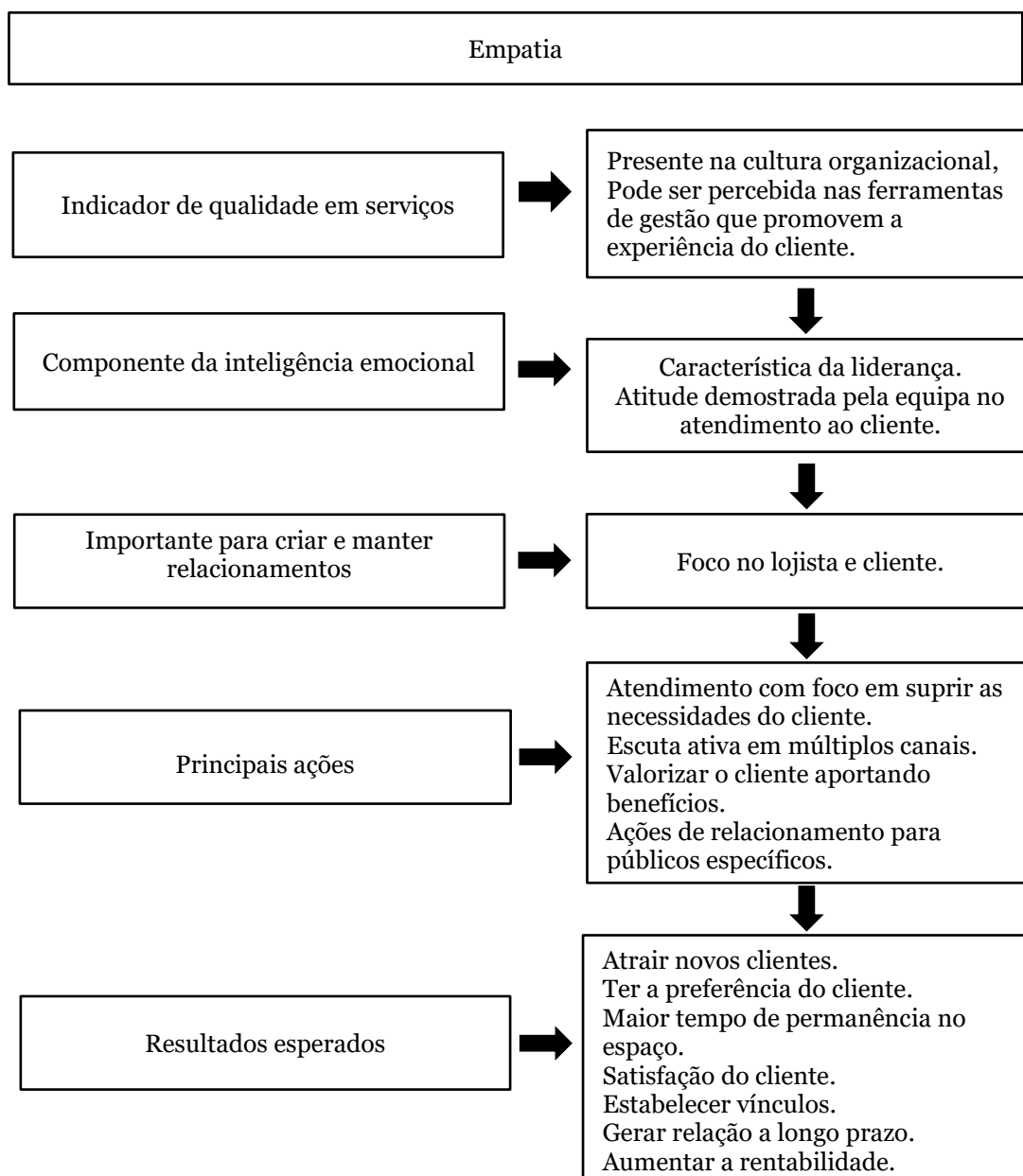


Figura 4. Modelo explicativo da empatia para o Marketing de Relacionamento em *Shoppings Centers*. Fonte: Elaborado pela autora.

No contexto organizacional o primeiro aspecto destacado neste modelo é a importância da empatia para o setor de serviços pois é um dos principais indicadores para obter a qualidade em serviços e contribui para melhoria do ambiente organizacional. As entrevistas apontaram que a empatia é percebida pelos gestores como componente cultura organizacional, neste aspecto destacam-se empresas que em meio a dificuldades financeiras ocasionadas pelo período de pandemia optaram por não demitir e proporcionaram opções de trabalho mais seguras para sua equipe como o home office.

Assim como empresas que desde o seu surgimento possui o cliente como foco e buscam satisfazer suas necessidades através de um alinhamento organizacional em todos os níveis, como por exemplo nível estratégico o uso de ferramentas de gestão como *design thinking*²², *user experience design*²³, mapeamento da jornada do cliente e posicionamento de marca. A nível tático ações de campo como o planejamento de eventos e simulações com intuito de garantir a melhor experiência do cliente e a nível operacional um bom atendimento ao cliente.

O segundo quesito é a empatia como componente da inteligência emocional, habilidades como controlar emoções, regular o próprio estado de ânimo, compreender sentimentos próprios e alheios, são fundamentais para estabelecer relações sociais, esta relação é que irá fazer com que o cliente possa se conectar com o funcionário e revelar suas opiniões e preferências. Ter uma boa equipe irá contribuir para que a empresa seja reconhecida e valorizada pelo cliente e é fundamental para uma estratégia de Marketing de Relacionamento.

No contexto organizacional a empatia é uma habilidade importante pois é considerada uma das maiores características da liderança e se destaca principalmente nos processos de retenção de pessoal e desenvolvimento de pessoas. Também contribui para uma boa interação social com clientes internos e externos, através das capacidades de ajudar os outros, compreender, ouvir e se colocar no lugar do outro. E no contexto dos *shoppings centers* é útil principalmente para os serviços. A relação com o cliente começa a ser construída nos primeiros pontos de contacto e a atitude da equipa diante das necessidades do cliente é primordial para a sua experiência.

²² Metodologia de desenvolvimento de produtos e serviços focados no usuário.

²³ Metodologia com foco na experiência e interação do usuário com um determinado produto ou serviço

Como terceiro quesito cabe destacar que os *shoppings centers* visam criar e manter relacionamento com dois públicos: o cliente e o lojista. Neste sentido o papel do *shopping center* é atrair o cliente para que o lojista possa ter rendimentos. O que demanda um grande investimento em Marketing. Neste momento devido a pandemia existe uma grande preocupação em manter o lojista. E como consequência foi intensificado as ações de relacionamento com cliente e lojista e o investimento em outros canais de atendimento e venda.

O quarto ponto são as principais ações são de relacionamento que possuem como princípio a empatia e pode ser observado no contexto dos *shoppings centers* brasileiros:

Oferecer um atendimento com foco em suprir as necessidades do cliente, como por exemplo através da oferta de serviços gratuitos: empréstimo de carrinhos para bebês ou guarda volumes. Ter escuta ativa em múltiplos canais, on-line e offline.

Valorizar o cliente aportando benefícios, como convidar clientes mais consomem no *shopping* para um evento exclusivo ou envio de ação de Marketing Direto em datas comemorativas e ações de relacionamento para públicos específicos, como por exemplo um café da manhã para os pais ou um voucher de táxi gratuito de ida e volta para turistas que estão em hotéis parceiros possam visitar o *shopping*.

E diante de todas estas ações os *shoppings* buscam obter os seguintes resultados, atrair novos clientes, ser a primeira opção do seu nicho, aumentar o tempo de permanência do cliente no seu espaço, gerar satisfação, estabelecer vínculos e gerar uma relação que possa se manter por um longo prazo e aumentar a rentabilidade do empreendedor e lojista.

Cabe destacar que o esforço para construir uma estratégia de Marketing de Relacionamento que tenha como princípio a empatia se correlaciona com diversos fatores organizacionais, com por exemplo a acessibilidade oferecida ao cliente, a comunicação direcionada ao cliente, o atendimento da equipe do *shopping* ou do lojista. E envolve uma ação conjunta de todos os departamentos, Recursos Humanos, Conservação e limpeza, Arquitetura, Manutenção, Segurança, Socorristas, entre outros. Cada área possui um papel importante na construção desta estratégia. Os profissionais de Marketing são os guardiões do Marketing de Relacionamento, mas só conseguiram atingir resultados diante de um trabalho em conjunto com todas as áreas.

Conclusão

A indústria de *Shopping Center* do Brasil se modificou enquanto modelo negócio durante esses 55 anos de existência, sempre acompanhando as mudanças no comportamento do consumidor e atualmente o seu escopo está direcionado ao estímulo a convivência e a promoção de experiências, através de um modelo triangular que oferece produtos, serviços e lazer.

Por sua vez a gestão do relacionamento com o cliente possui grande importância e os *shoppings* brasileiros buscam conhecer o cliente, através da captação de dados das promoções e eventos realizados. A análise desses dados através das ferramentas de CRM é um dos fatores que compõem a gestão do relacionamento com o cliente. Mas o escopo do relacionamento com o cliente é maior e compreende outras esferas, como apontado na revisão de literatura e nas entrevistas. Nesse sentido foram destacados a importância de ter uma estratégia organizacional direcionada para o cliente, e também a necessidade de trabalhar o relacionamento com o lojista, considerando o papel de cada um de forma a gerar múltiplos benefícios.

Através das entrevistas foi possível identificar a presença da empatia na gestão do relacionamento com o cliente, sendo manifestada principalmente nos pontos de atendimento ao cliente e nas ações de relacionamento desenvolvidas.

A empatia foi uma competência valorizada por todos os entrevistados, ao considerar a sua importância para a vida das pessoas e ao mencionar que ela está presente nas organizações em que atuam, de forma a atender as necessidades do cliente, a prestar um bom atendimento e a entregar valor através do entendimento das necessidades de cada nicho.

Em relação a aplicação prática da empatia, foi possível identificar que existem diferenças na forma que o conceito é utilizado nos contextos organizacionais pesquisados. Nesse sentido a diferença mais significativa está na profundidade em que trabalham o relacionamento com o cliente, alguns entrevistados percebem a empatia de uma forma superficial, presente as no âmbito das ações de atendimento. E os outros a consideram como inerente a cultura organizacional e a liderança, obtendo vantagem competitiva frente a concorrência por ter uma estrutura que priorize o cliente de diferentes formas.

Confrontando as informações obtidas nas entrevistas com a revisão de literatura, pode-se concluir que o facto de a empatia estar mais presente na gestão dos pontos de contato com o cliente não é uma novidade em si, mas reforça a tese de que a empatia é uma característica natural dos indivíduos, e, portanto, se configura com um fator estratégico que pode ser desenvolvido e ampliado para a construção e manutenção dos processos de relacionamento com o cliente. Logo, uma estratégia de relacionamento que considere a empatia deve estimular o aumento da capacidade empática dos indivíduos que atuam na organização de forma a estarem preparados para atender e encantar o cliente, que cada vez mais possui um alto nível de exigência.

Através do modelo teórico construído neste trabalho procurou-se exemplificar de modo interpretativo como a empatia se relaciona com o Marketing de Relacionamento nos *shoppings centers*. Considerando a teoria e as entrevistas.

Outro ponto de relevância percebido nos *shopping centers* brasileiro foi a vertente relacionada a socialização o que favorece a criação de relacionamentos. Os investimentos em serviços, opções de lazer e eventos contribuem para que os *shoppings centers* preencham uma lacuna oriunda da falta de infraestrutura do país e faz com que eles tenham uma grande importância perante a comunidade. Pois são ambientes considerados mais seguros que as lojas de rua e são vistos como umas das principais formas de lazer e entretenimento.

No contexto da pandemia por Covid-19 um dos destaques apontados pelos entrevistados foi a intensificação das ações de relacionamento e criação de canais digitais. E o sentimento comum ao momento foi a empatia. Empatia com o cliente que precisa se sentir seguro, com o funcionário que precisa do emprego e ter condições de trabalhar com segurança e com o lojista que precisa se manter e manter sua equipe.

Quanto as limitações identificadas neste estudo, cabe o destaque para o período de realização das entrevistas, momento em que os *shoppings* estavam retomando suas atividades em meio há muitas incertezas em função da pandemia. Desse modo, apesar dos indícios da presença da empatia no composto organizacional antes da pandemia, foi identificado que esse sentimento se tornou mais latente no período.

Sendo assim, em futuras linhas de investigação em um cenário pós-pandemia

poderão ser realizados estudos com uma maior quantidade de grupos administradores de *shoppings* ou ainda estudos direcionados a compreender a percepção da importância da empatia em públicos específicos que frequentam os *shoppings centers* brasileiros. Pode ser realizado estudos comparativos entre *shoppings* de diferentes países ou com outros serviços.

Referências Bibliográficas

Abrasce. (2020). Números do setor. Disponível em: <<https://abrasce.com.br/numeros/setor/>>. Acesso em: 15 abr.2020.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bassaneze, S. (2020, junho 16). Reabertura dos shoppings: retomada gradual e responsável. Revista shopping centers. Disponível em: <<https://revistashoppingcenters.com.br/capa/reabertura-dos-shoppings-retomada-gradual-e-responsavel/>>. Acesso em Set. 2021.

Branco, C., Gorini, A., Mendes, E. e Pimentel, M. (2007). Setor de shopping center no Brasil: evolução recente e perspectivas. Rio de Janeiro: BNDES Setorial. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2575>>. Acesso em Abr. 2020.

Berry, L.L. (1995). Relationship marketing of services: growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 23(4). 236-245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>.

Bove, L.L. (2019). Empatia pelo serviço: benefícios, consequências não intencionais e agenda de pesquisas futuras. *Journal of Services Marketing*. 33(1). 31-43. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2018-0289>

Carey, R. J. (1988). American Downtowns: Past and Present Attempts at Revitalization. *Buit Environment*. 14(1). 47-59. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/23286275>>. Acesso em Jan. 2020.

Cobra, M. (2009). *Administração de marketing no Brasil*. (3a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Cunha, J. (2020, Agosto 21) Após cinco meses, todos os shoppings do país reabrem na segunda. Disponível em: <<https://jornaldebrasil.com.br/noticias/brasil/após-cinco-meses-todos-os-shoppings-do-pais-reabrem-na-segunda/>>. Acesso em Set. 2021.

Davis, C. M. (1990). Physical Therapy. What Is Empathy, and Can Empathy Be Taught?. *Journal of the American Physical Therapy Association*. 11º Ed. 707-711. <https://doi.org/10.1093/ptj/70.11.707>.

Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage*

handbook of qualitative research (pp. 1–32). Sage Publications Ltd.

Fernández, P. I. López, P.B. e Márquez, M. (2008). Empatia: Medidas, Teorías y Aplicaciones en revisión. *Anales de Psicología* 24(2), 284–298. <<https://revistas.um.es/analesps/article/view/42831>>. Acesso em Set. 2021.

Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.

Garrafa, F. (2008). A evolução da indústria de shopping centers no brasil: tendências Recentes. II colóquio (Inter) Nacional sobre comercio e cidade: relação de origem. Disponível em: <http://www.labcom.fau.usp.br/wp-content/uploads/2015/05/2_cincci/4015%20Garrafa.pdf>. Acesso em Fev. 2020.

Goleman, D. (2011). *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional Por qué es más importante que el coeficiente intelectual. Spain: Kairos.

Gordon, I. (1998). *Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. (4a ed.). São Paulo: Futura.

Ikeda, A., Crescitelli, A. Miola, E. R. (2005). Marketing Vivencial: O caso de eventos musicais no shopping RAM. *Revista de Administração Mackenzie*. 6(3). 72-87. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/80>>. Acesso em Abr. 2020.

International Council of Shopping Centers. (2009). *Shopping Center Marketing*. (Publicada no Brasil pela ABRASCE). São Paulo: Editora GS&MD Gouvêa de Souza.

Kotler, P. (1985). *Marketing*. (3ª edição). São Paulo: Atlas.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. (10ª ed.). São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., e Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. (6a ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Keller, K. (2006). *Administração de marketing*. (12a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., Kartajaya, H. Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0 as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kotler, P., Keller, K. (2012). *Administração de marketing*. (14a ed.). São Paulo:

Pearson Education do Brasil.

Kotler, P., Kartajaya, H. e Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante.

Kapferer J. N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. (4^a ed.). London and Philadelphia: Kogan Page Series.

Krznicaric, R. (2015). *O poder da empatia: a arte de se colocar no lugar do outro para transformar o mundo*. Rio de Janeiro: Zahar.

Larentis, F. (2012). *Comportamento do consumidor e marketing de relacionamento*. Curitiba: IESDE Brasil.

Las Casas, A. L. (2012). *Atendimento e Serviço ao Cliente como fator estratégico e diferencial competitivo*. São Paulo: M. Books do Brasil editora Ltda.

Lima Filho, A. (1969). Shopping Centers Como Novos Sistemas de Operação Varejista. *Revista de Administração de Empresas*. 9(2). 37-49. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/YyM49bSYpqTctQBtSSNWNJs/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em Mai. 2020.

Maraschin, C. & Avozani, W. A. (2020). Dinâmica do perfil populacional no entorno de shopping centers. In: *Anais do VII Colóquio Internacional sobre Comércio e Cidade*. 342-357. <https://doi.org/10.5151/VIICINCCI-23>.

Mark J, E. e John, D, B. (1994) The Evolution of Shopping Center Research: A Review and Analysis The Journal of Real Estate Research. *American Real Estate Society*. 9(1). 5-32. <https://doi.org/10.1080/10835547.1994.12090737>.

Mattar, F, N. (2011). *Administração de varejo*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Mazzucchelli, F. (2008). A Crise em perspectiva 1929 e 2008. *Novos Estudos*. 82, 57-66. <https://doi.org/10.1590/S0101-33002008000300003>.

Mercado e consumo (2021 setembro, 3). Shoppings centers: brMalls inaugura mais de 240 operações até o final de 2021. Disponível em: <<https://mercadoconsumo.com.br/2021/09/03/shoppings-centers-rmalls-inaugura-mais-de-240-operacoes-ate-o-final-de-2021/>>. Acesso em Set. 2021.

O'Malley. S. (2016). Shopping Malls. Disponível em: <<http://businessresearcher.sagepub.com/sbr-17751006822747282/20160829/shopping-malls>>. Acesso em Set. 2021.

Padilha, V. (2006). *Shopping Center: a catedral das mercadorias*. São Paulo: Bom tempo editorial.

Padilha, V. (2006). Da flânerie ao projeto demiúrgico do shopping center. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*. 8(1). 45-58. <https://doi.org/10.22296/2317-1529.2006v8n1p45>.

Peppers, D. e Rogers, M. (2004). *Marketing um a um*. (3ª ed.). São Paulo: Campus.

Padilha, V. (2007). A sociologia vai ao shopping center. *Ciência Hoje*. 40(237). 30-35.

Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. & Berry, L.L (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*. 64(1). 12-40.

Revista Shopping Centers (2021). Disponível em: <<https://revistashoppingcenters.com.br/capa/reabertura-dos-shoppings-retomada-gradual-e-responsavel/>>. Acesso em Set. 2021.

Robbins, S. R. (2005). *Comportamento organizacional*. (11ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rogers, C. R. (1975). *Terapia centrada no cliente*. (M. do C. Ferreira, Trad.). São Paulo: Martins Fontes.

Samor, G. Arbex, P. (2020, dezembro, 1). Os Shoppings vão bem obrigado diz CEO da Aliansce Sonae. *Brazil Journal*. Disponível em: <<https://braziljournal.com/os-shoppings-vaio-bem-obrigado-diz-ceo-da-aliانسce-sonae/>>. Acesso em Set. 2021.

Salomão, K. (2021, janeiro 28). Shoppings perdem uma década com crise no Brasil. *Exame*. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/shoppings-perdem-uma-decada-com-a-crise-no-brasil/>>. Acesso em set. 2021.

Salovey, P., e Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*. 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.

Sampaio, L. Camino, C. Roazzzi, A. (2009). Revisão de aspectos conceituais, teóricos e metodológicos da empatia. *Psicologia Ciência e Profissão*. 29(2). 212-227. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932009000200002>.

Schmitt, B. (2004) *Gestão da Experiência do Cliente Uma Revolução no*

Relacionamento com os Consumidores. Porto Alegre: Bookman.

Smith, A. (2002). *A teoria dos sentimentos morais*. São Paulo: Martins Fontes.

Stein, E. (1989). *On the Problem of Empathy. The Collected Works of Edith Stein*. (3a ed.). Washington: ICS Publications.

Varotto, L. F. (2006) História do Varejo. *GV-executivo*, 5(1). 86-90. <http://dx.doi.org/10.12660/gvexec.v5n1.2006.34379>.

Wispé, L. (1986). The distinction between sympathy and empathy: To call forth a concept, a word is needed. *Journal of Personality and Social Psychology*. 50(2). 314-321. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.2.314>.

Woodcock, N., Green, A. & Starkey, M. (2011). Social CRM as a business strategy. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. 18(1), 50-64. <https://doi.org/10.1057/dbm.2011.7>.

Apêndice

Apêndice 1. Protocolo de pesquisa

Roteiro semiestruturado

Caracterização dos entrevistados: gestores de shopping center

Guião de entrevista

Características dos entrevistados

Gestores de <i>Shopping</i>
1. O <i>shopping</i> em que você trabalha está situado em qual região do Brasil? (Se presta serviços ou desempenha um papel em vários <i>shoppings</i> de diferentes regiões pode selecionar mais de uma opção) <ul style="list-style-type: none">● Norte● Nordeste● Centro Oeste● Sul● Sudeste
2. Há quanto tempo trabalha na indústria de <i>Shoppings Centers</i> ?
3. Qual o seu cargo atual?

Mercado

Com o resultado espero respostas que contribuam para verificar a hipótese de que o modelo de *shopping centers* brasileiro possui uma vertente relacionada a socialização que favorece a criação de relacionamentos.

Gestores de <i>Shopping</i>	Autores
4. O mercado de <i>shoppings centers</i> vem se transformando com o tempo, na sua opinião em que consiste o papel do <i>shopping Center</i> atualmente?	Fundamentada pela ideia de transformação dos <i>shoppings centers</i> de Ikeda, Crescitelli, e Miola (2005)
5. Qual a vantagem competitiva do <i>shopping</i> em que você trabalha em relação a concorrência?	Teoria de vantagem competitiva de Porter (1985)
6. Em uma visão global há alguma diferença na forma em que os <i>shoppings</i>	Características dos <i>shoppings</i> da América Latina - Larentis (2012)

centers brasileiros se relacionam com o cliente?	
--	--

Relacionamento com o Cliente

Com as respostas espero respostas que evidenciem de uma forma mercadológica quando os *Shoppings Centers* brasileiros passaram a investir em relacionamento com o cliente, que atividades são cruciais nesse processo e se a empatia será mencionada de alguma forma.

Gestores de <i>Shopping</i>	
7. Na sua opinião em que momento os <i>Shoppings Centers</i> brasileiros passaram a investir em relacionamento com o cliente?	Gestão do relacionamento com o cliente no varejo Mattar (2011)
8. Na sua percepção qual o caminho para implantar, acompanhar e avaliar uma boa estratégia de marketing de relacionamento?	Marketing de relacionamento Berry (1983)
9. Quais são as principais ações desenvolvidas pela equipe de atendimento para a manutenção do relacionamento com o cliente?	Mix de serviços para o varejo Kotler e Keller (2012, P.491)

Empatia

Com as respostas pretendo obter respostas que apontem caminhos para a implantação, controle e avaliação da empatia nos *shoppings centers* e confirmar ou negar a hipótese que a empatia está presente na gestão do relacionamento dos *shoppings centers*.

Gestores de <i>Shopping</i>	
10. Na sua percepção a empatia está relacionada a algum indicador estratégico da organização em que você atua? Se sim, de que forma ela pode ser percebida? Se não, considera que a empatia seria útil para melhorar algum processo?	Fundamentado no conceito de Empatia uma dimensão estratégica no posicionamento de marcas Kotler, Keller (2012)

<p>11. Diante dos vários serviços oferecidos pelo <i>shopping</i> em que você atua é possível perceber se há algum ou alguns em que os clientes exigem um nível maior de empatia no atendimento? Quais serviços?</p>	<p>Empatia como uma das dimensões na qualidade de serviços fundamentada por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)</p>
<p>12. No momento de criar ou desenvolver um projeto de que visa a melhoria do atendimento ao cliente o que costumam levar em consideração as tendências do mercado, o cliente ou demandas percebidas pela própria organização?</p>	<p>Fundamentado pela ideia de identificação das necessidades humanas e sociais de Kotler e Keller (2006)</p>