

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Débora Rocha Mota

REVITALIZAÇÃO COMERCIAL:
uma análise dos atores primários do sistema de marketing Circuito Silva Lobo sob a
perspectiva do macromarketing

Belo Horizonte

2017

Débora Rocha Mota

**REVITALIZAÇÃO COMERCIAL:
uma análise dos atores primários do sistema de marketing Circuito Silva Lobo sob a
perspectiva do macromarketing**

Dissertação apresentada a Banca de Defesa do Mestrado Acadêmico do Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ramon Silva Leite

Linha de Pesquisa: Estratégia e Marketing

Belo Horizonte

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Mota, Débora Rocha

M917r Revitalização comercial: uma análise dos atores primários do sistema de marketing Circuito Silva Lobo sob a perspectiva do macromarketing / Débora Rocha Mota. Belo Horizonte, 2017.
288 f. : il.

Orientador: Ramon Silva Leite

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Marketing. 2. Marketing - Administração. 3. Comércio. 4. Sociedade. 5. Responsabilidade social da empresa. I. Leite, Ramon Silva. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.8

Débora Rocha Mota

**REVITALIZAÇÃO COMERCIAL:
uma análise dos atores primários do sistema de marketing Circuito Silva Lobo sob a
perspectiva do macromarketing**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Ramon Silva Leite (Orientador) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (Orientador)

Prof. Dr. Marcelo de Rezende Pinto – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Nelsio Rodrigues de Abreu- Universidade Federal da Paraíba – (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 17 de março de 2017.

DEDICATÓRIA

*A todos que acreditam no poder de transformação que a educação
e o conhecimento possuem para mudar as pessoas e o mundo.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder esta oportunidade e tudo o que sempre preciso na medida e no momento certos.

Aos meus pais e irmãos por estarem sempre ao meu lado. A minha sobrinha, Nicolly, pela companhia e carinho, que com toda a inocência da infância me mostrou a importância de ser feliz e se acreditar nos sonhos.

Aos amigos, pelo incentivo e por compreenderem as ausências.

Ao professor Ramon, pela persistência, orientação, confiança e disponibilidade para ajudar no que fosse necessário.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, por contribuírem significativamente com minha formação.

Ao Sebrae Minas e aos participantes do Circuito Silva Lobo que compartilharam suas expectativas, sonhos e anseios comigo para a construção desta dissertação.

Aos colegas e amigos que tive a oportunidade de conhecer durante o mestrado, que reforçaram minhas convicções e me apoiaram nesta caminhada.

*“A educação é a arma mais poderosa
que você pode usar para mudar o mundo”.*

Nelson Mandela

RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo principal analisar as transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing denominado Circuito Silva Lobo pelos públicos primários envolvidos: comerciantes, clientes e Sebrae Minas. Buscou-se verificar a relação entre marketing e sociedade, a partir do desenvolvimento de um projeto de revitalização comercial, o Circuito Silva Lobo, sob a ótica do macromarketing. Para isto, a pesquisa foi dividida em duas etapas, sendo a primeira exploratória, por meio de análise documental, observação não participante, construção de diário de campo e entrevistas com 4 profissionais do Sebrae Minas e 13 comerciantes da região do Circuito Silva Lobo. Os profissionais do Sebrae apontaram os desafios de gestão do projeto, principalmente o aspecto relacionado ao engajamento dos participantes e a incorreta compreensão do papel exercido pela instituição no projeto, vista como responsável e não apoiadora. Os comerciantes também apontaram a falta de engajamento como desfavorável às ações, apesar disso a união entre os participantes foi apontada como um aspecto positivo e amplamente valorizado. Concluiu-se que, a possibilidade do desenvolvimento de ações conjuntas demonstrou-se como motivadora para os comerciantes, especialmente pela aproximação do poder público e a ampliação do alcance comercial e social das iniciativas. As informações da primeira etapa subsidiaram a construção do questionário utilizado na segunda etapa da pesquisa, de cunho quantitativo, composta por um survey com a participação de 401 clientes do Circuito. Assim, foi possível verificar que a falta de engajamento dos comerciantes dificultou algumas ações e o amplo desenvolvimento do projeto. Os clientes demonstraram perceber as mudanças, mas não as associaram ao projeto, apresentando carência nos aspectos associados à gestão e condução das iniciativas. Os resultados obtidos demonstram que o Circuito Silva Lobo possui potencial para contribuir de forma significativa para o desempenho econômico e social, mas que precisa de um planejamento estratégico que contemple medidas de curto, médio e longo prazo e que englobe todos os envolvidos no sistema, pois qualquer desajuste pode indicar uma reconfiguração das relações existentes, que podem acabar por inviabilizar ou desestruturar o sistema de marketing.

Palavras-chave: macromarketing; marketing e sociedade; sistema de marketing; revitalização comercial; Circuito Silva Lobo.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation is to analyze the transformations, perceptions and perspectives of the development of the marketing system named Circuito Silva Lobo through the primary stakeholders involved: merchants, clients and Sebrae Minas. The analysis tries to verify the relationship between marketing and society based on the development of a new commercial project, named Circuito Silva Lobo, from the perspective of macromarketing. The research was divided into two stages; the first consisted in an exploratory research, followed by a completed documentary analysis, non-participant observation, field report writing and conduction of in-depth interviews with 4 professionals from Sebrae Minas and 13 merchants from the region of Circuito Silva Lobo. Professionals of Sebrae Minas pointed out the challenges of the project management. Aspects related to the participants' engagement and the incorrect understanding of the role of the institution in the project were mainly considered responsible and not supportive. The merchants also pointed out that the lack of engagement was unfavorable to the actions; nevertheless the union among the participants was considered a positive and widely valued aspect. The possibility of developing joint actions has proved to be a motivator for merchants, especially with the approach of public authority and the expansion of the commercial and social reach of the initiatives. The information gathered during the first stage subsidized the construction of the questionnaire used in the second stage of the research, which was of quantitative nature, composing a survey with the participation of 401 clients of Circuito. It was possible to verify that the lack of commitment of the merchants made some actions and therefore the development of the project difficult. Clients have shown that they are aware of the changes, but they do not associate them with the project. The main issue was the lacking association with the management and conduction of the initiatives. The results show that Circuito Silva Lobo has the potential to contribute significantly to economic and social performance. For that it needs a master plan that contemplates short, medium and long term measures and that encompasses all those involved in the system, since any mismatch may lead to a reconfiguration of existing relationships, which may harm or make the marketing system unfeasible.

Key Words: Macromarketing; Marketing and Society; Marketing System; Commercial Revitalization; Circuito Silva Lobo.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Quadro analítico sobre o relacionamento marketing e sociedade.....	54
FIGURA 2 - Tipos das ações empreendidas pelas BIA e CCA.....	77
FIGURA 3 - Ações para Revitalização de Espaços Comerciais.....	80
FIGURA 4 – Região participante do Projeto Caminhos.....	81
FIGURA 5 – Projeto Sequencial Exploratório.....	87
FIGURA 6 - Dendograma do agrupamento dos indivíduos em relação a caracterização do comércio.....	212
FIGURA 7 - Dendograma do agrupamento dos indivíduos em relação à avaliação do processo de mudança.....	217
FIGURA 8 - Dendograma do agrupamento dos indivíduos em relação à revitalização comercial.....	221

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Componentes do pensamento de marketing.....	33
QUADRO 2 – Macromarketing X micromarketing – Modelo Taxonômico.....	35
QUADRO 3 – Sistemas de Marketing – Opções estruturais.....	46
QUADRO 4 – Clientes e Sortimentos.....	47
QUADRO 5 – O marco dos Quatro As.....	64
QUADRO 6 – Dimensões da revitalização comercial.....	70
QUADRO 7 – Etapas da Coleta de Dados.....	88
QUADRO 8 - Perfil dos empresários entrevistados e do negócio.....	93
QUADRO 9 – Perfil dos entrevistados.....	94
QUADRO 10 – Categorias e principais códigos associados aos comerciantes.....	95
QUADRO 11 – Categorias e principais códigos associados aos profissionais do Sebrae.....	97
QUADRO 12 – Cotas para aplicação dos questionários.....	101

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Classificação dos estabelecimentos do segmento de serviços.....	82
TABELA 2 – Classificação dos estabelecimentos do segmento de comércio.....	83
TABELA 3 – Análise descritiva da caracterização da amostra.....	188
TABELA 4 – Análise descritiva do perfil complementar.....	189
TABELA 5 – Análise dos estabelecimentos comerciais.....	190
TABELA 6 – Análise da parte estética, visual e arquitetônica.....	191
TABELA 7 – Análise descritiva da caracterização do comércio – Comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo.....	193
TABELA 8 – Análise descritiva da avaliação do processo de mudança.....	195
TABELA 9 – Análise descritiva do impacto do processo de mudança.....	198
TABELA 10 – Análise descritiva da revitalização comercial.....	200
TABELA 11 – Análise descritiva da revitalização comercial.....	202
TABELA 12 – Análise Fatorial para os estabelecimentos comerciais existentes na região...204	
TABELA 13 – Confiabilidade e validade do indicador dos estabelecimentos comerciais da região.....	205
TABELA 14 – Análise Fatorial para a parte estética, visual e arquitetônica da região.....	206
TABELA 15 – Confiabilidade e validade dos indicadores para a parte estética, visual e arquitetônica da região.....	206
TABELA 16 – Análise Fatorial para o comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo.....	207
TABELA 17 – Confiabilidade e validade do indicador para o comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo.....	207
TABELA 18 – Análise Fatorial para as Mudanças Percebidas.....	208
TABELA 19 – Confiabilidade e validade do indicador para as mudanças percebidas.....	208
TABELA 20 – Análise Fatorial para a avaliação do processo de mudança.....	209
TABELA 21 – Confiabilidade e validade dos indicadores de avaliação do processo de mudança.....	210
TABELA 22 – Análise Fatorial da importância para a revitalização comercial.....	210
TABELA 23 – Confiabilidade e validade do indicador de importância para a revitalização comercial.....	210
TABELA 24 – Análise Fatorial para a Associação de Comerciantes na Região.....	211
TABELA 25 – Confiabilidade e validade do indicador da Associação de Comerciantes na	

Região.....	211
TABELA 26 – Caracterização dos grupos em relação à caracterização do comércio.....	213
TABELA 27 – Comparação dos grupos de caracterização do comércio em relação às variáveis caracterizadoras.....	215
TABELA 28 – Caracterização dos grupos em relação à avaliação do processo de mudança.....	218
TABELA 29 – Caracterização dos grupos em relação à revitalização comercial.....	222
TABELA 30 – Comparação dos grupos de revitalização comercial em relação às variáveis caracterizadoras.....	224
TABELA 31 – Associação entre os grupos de Caracterização do Comércio, Avaliação do Processo de Mudança e Revitalização Comercial.....	226

LISTA DE SIGLAS

ABSL	Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo
AMA	Associação Americana de Marketing
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCA	Centros Comerciais Abertos
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQP	Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
Sebrae Nacional	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sebrae Minas	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Problematização.....	21
1.2 Objetivos.....	24
1.3 Justificativa	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO	30
2.1 Macromarketing	30
2.2 Sistemas de Marketing	41
2.3 Marketing e Sociedade	51
2.4 Revitalização de Espaços Comerciais	60
3 O PROJETO DE REVITALIZAÇÃO COMERCIAL CIRCUITO SILVA LOBO.....	79
4 METODOLOGIA.....	86
4.1 Primeira Fase - Qualitativa	88
4.1.1 <i>Tipo de Pesquisa.....</i>	88
4.1.2 <i>Estratégia de Pesquisa</i>	89
4.1.3 <i>Métodos de Coleta de Dados</i>	89
4.1.4 <i>Instrumentos de Coleta de Dados.....</i>	91
4.1.5 <i>Delimitação do Corpus de Pesquisa</i>	92
4.1.6 <i>Tratamento e Análise de Dados</i>	94
4.2 Segunda Fase - Quantitativa.....	94
4.2.1 <i>Tipo de Pesquisa.....</i>	94
4.2.2 <i>Estratégia de Pesquisa</i>	94
4.2.3 <i>Métodos de Coleta de Dados.....</i>	100
4.2.4 <i>Instrumento de Coleta de Dados</i>	100
4.2.5 <i>Delimitação da Amostra.....</i>	101
4.2.6 <i>Tratamento e Análise de Dados</i>	102
5 ANÁLISE QUALITATIVA.....	94
5.1 Entrevistas com os comerciantes do Circuito Silva Lobo.....	1024
5.1.1 <i>Perfil dos comerciantes</i>	104
5.1.2 <i>Perfil da região e comportamento dos lojistas antes do projeto de revitalização</i>	105
5.1.3 <i>Conhecimento e atuação dos comerciantes no Circuito Silva Lobo</i>	109
5.1.4 <i>Percepção das ações desenvolvidas no projeto</i>	118
5.1.5 <i>Aspectos positivos percebidos pelos empresários</i>	124
5.1.6 <i>Aspectos negativos percebidos pelos empresários</i>	129
5.1.7 <i>Percepção da atuação do Sebrae</i>	139
5.1.8 <i>Perspectivas com a realização do projeto.....</i>	144
5.2 Entrevistas com os Profissionais do Sebrae Minas.....	150
5.2.1 <i>Projeto de Revitalização Comercial.....</i>	150
5.2.2 <i>Papel desempenhado pelo Sebrae em um projeto de revitalização comercial</i>	156
5.2.3 <i>O projeto Circuito Silva Lobo</i>	159
5.2.4 <i>Aspectos positivos percebidos pelos profissionais do Sebrae</i>	173
5.2.5 <i>Aspectos negativos percebidos pelos profissionais do Sebrae</i>	94
5.2.6 <i>Perspectivas para o projeto Circuito Silva Lobo</i>	1794
5.3 Síntese dos Resultados.....	102

6 ANÁLISE QUANTITATIVA	144
6.1 Caracterização da amostra	187
6.2 Caracterização do comércio	190
6.3 Avaliação do processo de mudança	194
6.4 Revitalização comercial	200
6.5 Verificação das Escalas e dos Indicadores Criados	203
<i>6.5.1 Caracterização do Comércio</i>	207
<i>6.5.2 Avaliação do processo de mudança</i>	207
<i>6.5.3 Revitalização comercial</i>	210
<i>6.5.4 Relação entre os grupos</i>	210
6.6 Análise de Agrupamento	212
<i>6.6.1 Caracterização do Comércio</i>	212
<i>6.6.2 Avaliação do Processo de Mudança</i>	216
<i>6.6.3 Revitalização Comercial</i>	221
<i>6.6.4 Relação entre os grupos</i>	226
6.7 Síntese dos Resultados	212
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	233
REFERÊNCIAS	245
APÊNDICE	251
APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista: Comerciantes	251
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas para Profissionais do Sebrae Minas	254
APÊNDICE C – Questionário para Frequentadores do Circuito Silva Lobo	256
APÊNDICE D - Verificação das Escalas e Criação de Indicadores	268
APÊNDICE E – Questionário para Avaliação de Projetos de Revitalização Comercial	268

1. INTRODUÇÃO

As relações estabelecidas entre os diversos atores envolvidos nas transações de marketing tornam-se cada vez mais importantes, tendo em vista a ampliação da oferta e da demanda de bens e serviços. Compreender como estas relações se estabelecem e seus impactos, tanto positivos quanto negativos, podem auxiliar na composição de sistemas de marketing mais estruturados e conseqüentemente no desenvolvimento e organização da sociedade.

Em 2013, a Associação Americana de Marketing (AMA) definiu marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”. Observa-se nesta definição o item sociedade, devido a sua interface com o marketing, que passou a ter estudos importantes compreendendo o desempenho dos sistemas de marketing, o impacto do marketing na sociedade e desta no marketing.

Esta visão do marketing com importância social começou a ter destaque com as escolas de comportamento do consumidor, ativista e macromarketing, a partir da década de 1950, pois trouxeram novos questionamentos, incorporando a preocupação com aspectos psicológicos, sociais e comportamentais ao marketing. Esta percepção do desenvolvimento do marketing de forma sistêmica e social fez surgir o interesse na interação entre marketing e sociedade, com o aumento da preocupação do papel exercido pelas empresas na sociedade e sobre a influência das ações dos consumidores nas diretrizes organizacionais. Esta preocupação se fortaleceu e se tornou um dos campos de estudo da escola de macromarketing.

Robert Holloway (1964) e George Fisk (1967) foram pioneiros ao dedicarem atenção especial ao macromarketing e ponderaram que o marketing influenciava a sociedade e era influenciado por ela. Holloway desenvolveu um esquema para representar o ambiente de marketing e Fisk utilizou a perspectiva de sistemas para compreender o papel do marketing na sociedade. Hunt (1977) foi um dos primeiros autores a oferecer uma definição para macromarketing. Para ele, macromarketing é um constructo multidimensional e sua completa especificação deve incluir os sistemas de marketing, os impactos e as conseqüências desses sistemas na sociedade e os impactos e as conseqüências da atuação da sociedade sobre os sistemas de marketing.

O macromarketing abarca uma série de fatores em seu campo de estudos, destacando-se as relações entre marketing e qualidade de vida, responsabilidade social, ética,

consumerismo, meio ambiente, composto de marketing, políticas públicas, ecologia, sistemas de marketing e canais de distribuição. Observar estas relações é uma possibilidade de ampliar o olhar do marketing sobre a sociedade e compreender como os sistemas de marketing se organizam, além de auxiliar na verificação de aspectos positivos e negativos desta interação, bem como o papel exercido pelo marketing na sociedade.

O sistema agregado de marketing (Aggregate Marketing System – AGMS) reconhece como atores principais desta interação, os consumidores, os profissionais de marketing e os governos, cujas políticas atuam para facilitar as atividades do sistema em benefício da sociedade (Wilkie e Moore, 2003, 2012).

Layton (2007) propõe uma definição para sistemas de marketing como sendo uma rede de indivíduos, grupos e/ou entidades que por meio de relações sequenciais ou trocas econômicas tornam disponíveis bens tangíveis ou intangíveis, em respostas às demandas dos clientes. Assim, pode-se dizer que a análise de macromarketing concentra-se em aspectos do sistema de marketing, sejam as relações, atributos do sistema ou os resultados decorrentes das ações do sistema.

Desta forma, para Layton (2009), os sistemas de marketing podem ser identificados pelas regiões ou locais, em que cada um forneceria uma matriz social distintiva em que ocorre o intercâmbio, com produtos (incluindo serviços, experiências e ideias como sistema de marketing de cigarros, serviços de consultoria, sistemas de marketing de turismo), com os setores econômicos (por exemplo, distribuição de medicamentos na China), com empresas ou grupos de empresas (por exemplo, WalMart, Microsoft), com tecnologias (por exemplo, redes sociais tais como o Facebook), e pode ser limitada a uma única operação de troca, ou abraçar os padrões de trocas que caracterizam um sistema de marketing agregado com a participação de múltiplos atores.

Segundo Wilkie e Moore (2012) os sistemas de marketing evoluíram juntamente com a sociedade e suas necessidades de criarem progresso para a civilização. Segundo os autores o marketing possui um sentido vital, como instrumento econômico utilizado para realização de fins sociais indispensáveis. O sistema de marketing reúne a eficácia social para movimentar mercadorias com menos tempo e esforço e proporciona uma compensação justa, para aqueles que se dedicam a este esforço. Assim, dariam o incentivo para estimular melhorias constantes nos processos. A sociedade estabelece constantemente estes tipos de relações para possibilitar sua evolução e aprimoramento.

Desta forma, percebe-se que os sistemas agregados de marketing podem estar presentes e em funcionamento nas sociedades sem a percepção dos envolvidos. Segundo Ho

(2005) há uma necessidade crescente, principalmente em mercados globalizados, de analisar diferentes opções de implementação do marketing que contribuam de forma efetiva para a sociedade.

Layton (2007) reforça que os sistemas agregados de marketing são complexos, com redes sociais adaptativas em que tanto a estrutura quanto a função são importantes e que seu propósito é resultado de uma correspondência dinâmica entre produtos e necessidades. Há também diversidade no nível de agregação que pode envolver um fator ou outro, seja na estrutura ou função, nos papéis de coordenação e controle, na ligação com os sistemas de intercâmbio ou econômicos mais amplos e na identificação dos limites e componentes do sistema (Layton, 2007). Essa complexidade e diversidade de configurações econômicas e sociais tornam-se mais perceptíveis com os exemplos citados pelo autor como: as rotas comerciais em toda a Austrália aborígene; o mercado Makola em Accra Central, em Gana; o mercado Aalsmeer Flower, na Holanda; revitalização comercial do Halen, em Nova York; Ito-Yokada e o 7-Eleven – lojas de conveniência, no Japão; o mercado de roupas de segunda-mão na Zâmbia.

Estes estudos demonstram a diversidade de contextos em que os sistemas de marketing podem ser encontrados. Percebe-se assim a possibilidade de uso desta abordagem para se analisar também o contexto brasileiro. Um fenômeno crescente e que tem ganhado destaque é a valorização dos espaços comerciais de rua, pois proporcionam a observação de um sistema de marketing em constante transformação, devido a sua dinamicidade, diversidade de agentes envolvidos e os impactos que possuem e que podem causar na sociedade, em virtude das relações estabelecidas entre os envolvidos.

Mumford (1998) aponta que há registros da existência do comércio de rua de 2.000 a.C. Segundo o autor, estes espaços ganharam destaque com as trocas como atividades sociais e, posteriormente, econômicas. Os espaços comerciais se desenvolveram e agregaram novas funções como a de lazer. Os comércios localizados em bairros se destacam por manter características como a proximidade com os clientes, a existência de estabelecimentos de menor porte, além de possibilitar o desenvolvimento social e econômico, já que proporciona que os recursos gastos sejam reinvestidos na própria região em benefício de comerciantes e sociedade.

Segundo a Global Entrepreneurship Monitor – GEM 2014, considerada a maior pesquisa sobre empreendedorismo no mundo, que traz dados importantes sobre o setor no Brasil e em Minas Gerais, apontou que três em cada dez brasileiros adultos entre 18 e 64 anos possuem uma empresa ou estão envolvidos na criação de um negócio próprio. O Brasil é o

país com a maior taxa de empreendedorismo no mundo, com uma taxa de 26,7%. Minas Gerais tem 3,4 milhões de empreendedores entre 18 e 64 anos, em diferentes estágios e ramos de atividade. Os micro e pequenos negócios são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto nacional, por 52% dos empregos de carteira assinada e representam 9 milhões de empreendimentos em todo o país.

Os empreendedores de pequeno e médio porte do comércio de rua concorrem com negócios de porte similar e com grandes redes e cadeias de loja, por isso precisam criar mecanismos para enfrentar estes desafios, além de outras questões mercadológicas como a expansão do número de shopping centers, a projeção de crescimento econômico lento ou negativo do país, além da ampliação do comércio eletrônico como alternativa às compras em lojas físicas. Diante desse contexto é necessário que os empresários busquem caminhos e soluções que ampliem o acesso dos consumidores aos estabelecimentos.

Os comércios de rua possuem vantagens competitivas baseadas principalmente na proximidade dos clientes e na prática de preços mais acessíveis. No entanto, um fator importante da valorização destes comércios é o desenvolvimento das regiões em que atuam. O desenvolvimento destes núcleos comerciais, que podem abranger ruas e/ou bairros, constituem sistemas de marketing que abarcam poder público, fornecedores, empresários, consumidores e moradores.

Nesse sentido, destaca-se uma iniciativa do Sebrae Minas de revitalização do comércio de rua na região oeste de Belo Horizonte para o fortalecimento e desenvolvimento dos estabelecimentos da Avenida Silva Lobo e Barão Homem de Melo. São cerca de 20 quarteirões, que concentram casas, prédios residenciais, hospitais, bares, restaurantes, escolas, um posto da Polícia Militar e 288 estabelecimentos comerciais localizados ao longo da Avenida Silva Lobo. O projeto recebeu inicialmente o nome de “Projeto Caminhos” em 2012, modificado para “Circuito Silva Lobo” no final de 2015, devido à expectativa de transformar o local em um centro comercial ativo e diversificado que atenda toda a região, além de transformar o espaço em referência sobre revitalização comercial para o estado e para o país.

O mapeamento da região, realizado pela consultoria Oficina de Valor em 2013, apontou que a Avenida Silva Lobo passa por um processo de expansão com a construção de empreendimentos imobiliários e comerciais. A padronização de calçadas e a busca por um maior cuidado dos lojistas no visual das fachadas já podia ser percebido, além da presença de agências bancárias que ampliou a demanda por soluções integradas de segurança. O processo de expansão da Avenida Silva Lobo contou, já em seu início, com a presença de franquias de marcas consolidadas, o que ampliou o fluxo de consumidores no local. A estratégia de

revitalização do comércio, da transformação do espaço em um centro de referência em compras, visa à melhoria da qualidade de bens e serviços, redução de custos, aumento da competitividade e, principalmente, o desenvolvimento econômico e conseqüentemente social do território.

No período de três anos (2012 – 2015) mudanças significativas puderam ser observadas na região, como a união dos comerciantes para a criação da Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo (ABSL), com o apoio do Sebrae Minas, que também auxiliou na capacitação dos empresários e seus funcionários, além de consultoria e monitoria constante para a melhoria do atendimento e do visual das lojas. Com a criação da associação, os lojistas se organizaram em núcleos ao longo da avenida, em que representantes escolhidos por eles são responsáveis pelo levantamento e a busca de melhorias para comerciantes e moradores.

A partir da criação da ABSL, os comerciantes começaram a se organizar para a promoção de ações para atrair e fidelizar clientes, bem como a ampliação das vendas e divulgação da região. Os estabelecimentos conquistaram junto aos órgãos públicos a ampliação do policiamento da região, parceria com delegacias e a possibilidade de incluir, no Orçamento Participativo de Belo Horizonte, a colocação de câmeras de monitoramento 24 horas para a região, garantindo maior segurança para toda a população. A Avenida Silva Lobo faz limite com regiões carentes e não havia nenhum trabalho para aproximar as comunidades. Como alternativa à situação, foi estabelecida parceria com associações dos aglomerados em ações sociais e capacitação dos moradores para trabalharem nos comércios da região.

Estas ações demonstram como o sistema de marketing pode afetar a sociedade e ser influenciado por ela, e, principalmente, que ele pode acontecer em diversos contextos. Desta forma, para a realização deste estudo o projeto de revitalização do comércio do Circuito Silva Lobo foi adotado como objeto de pesquisa. Foram analisadas as transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing do Circuito Silva Lobo pelo olhar dos públicos primários envolvidos, tais como comerciantes, clientes que são moradores e os clientes esporádicos, que consomem por conveniência por estarem próximos ao local de trabalho ou de instituições de ensino e o Sebrae, como instituição intermediadora do processo. Um destaque maior foi dado aos comerciantes, pois foi o grupo mais impactado inicialmente pelo projeto, que tem como foco inicial fortalecer a governança destes atores para que eles possam atuar diante dos demais participantes do sistema de marketing.

Para uma visão mais ampla das interações entre estes agentes foram investigados os pontos positivos e negativos deste desenvolvimento. A fim de verificar a evolução do sistema

de marketing foi investigada a percepção dos comerciantes do início do projeto e seu estágio atual, além de uma análise do papel dos três principais atores envolvidos na formação deste sistema de marketing: comerciantes, Sebrae e clientes. Assim, foi possível verificar o valor agregado pelas interações ao longo do tempo e como os diversos atores foram impactados. Toda a análise foi pautada na visão da escola de macromarketing, observando a influência do relacionamento marketing e sociedade.

1.1 Problematização

O macromarketing apresenta um campo de estudos em pleno desenvolvimento e com várias possibilidades a serem exploradas. Conforme destacaram Shapiro, Tadajewski e Schultz (2009), Santos (2004), Dixon (2002), Hunt (2002), Holbrook (1999), Kotler (1972) e Moyer (1972) a área é muito abrangente, o que pode dificultar o estabelecimento dos limites de pesquisa. Assim, torna-se cada vez mais importante o desenvolvimento de novos estudos nesta abordagem para confrontar seus limites e apontar novas perspectivas.

Segundo Shultz (2008) o marketing está entre as instituições mais antigas que afetam e são afetadas pela sociedade, pois dinamiza a vida social e as relações de troca, além de constituir uma das primeiras instituições que contribuem para o fluxo de restauração e restabelecimento das sociedades afetadas por problemas sociais, econômicos ou mesmo guerras. Desta forma, o macromarketing aborda relações complexas e multifacetadas de marketing ao examinar a sociedade, sistemas de marketing, história do marketing, fenômenos do conjunto do marketing e os efeitos do marketing na qualidade de vida da sociedade.

A abordagem dos sistemas de marketing é um dos temas centrais da pesquisa em macromarketing, como apontado por Hunt (1982) e por Layton (2007), que destacou ainda que os sistemas de troca possuem como resultado final um sistema de marketing que é variável e que sua eficácia pode ser percebida a partir das contribuições geradas pelo sistema para a qualidade de vida da comunidade em que ocorre. Shapiro, Tadajewski e Schultz (2009) ressaltam a interdisciplinaridade do macromarketing e seu papel no desenvolvimento social e econômico, principalmente em países em desenvolvimento. Segundo os autores, este foco na observação do desenvolvimento está diretamente ligado às preocupações do macromarketing, que tem como foco a exploração da interação entre o marketing e sociedade em um contexto mais abrangente.

Conforme ressaltado por Wilkie e Moore (2012) a visão tradicional do marketing traz como sua principal função o fornecimento de bens e serviços aos consumidores que sejam eficientes e lucrativos, visualizando somente o lado da empresa. Os autores ressaltam que as questões sociais não eram levadas em conta, pois eram tidas como uma disfunção para a empresa. Dixon (2002), por sua vez, resalta que a sociedade é estruturada por instituições sociais, a natureza do mercado e o papel que desempenha estão inter-relacionados com outras instituições e o macromarketing representa o estudo destas interações, por isso, devem ser analisadas de forma ampla e associadas. A realização de estudos que investiguem estas interações tem ganhado cada vez mais destaque, pois possibilitam a compreensão dos impactos do marketing na sociedade e vice-versa e da realização de ações que minimizem ou neutralizem impactos negativos, bem como potencializar os resultados das interações.

Para que a relação marketing e sociedade seja positiva e permita a criação de um ciclo em que todos os indivíduos interajam, o marketing precisa abandonar o foco essencialmente em negócios e voltar seu olhar para o cliente, a sociedade e suas necessidades. Segundo Sheth e Sisodia (2005) para que esse posicionamento seja alcançado, o marketing deve estar focado mais na representação do cliente para a empresa, do que em sua concepção mais tradicionalista, em que o marketing representa a empresa para o cliente. Segundo os autores esta questão seria fundamental para demonstrar a relevância da área de marketing e seu valor para a sociedade.

Ao narrar a experiência do mercado varejista de alimentos em Hong Kong por cinquenta anos e suas transformações, Ho (2005) destaca a necessidade de sensibilidade ao contexto para a implementação de políticas entre governo e empresas, principais envolvidos no sistema e, conseqüentemente, as contribuições do marketing para a sociedade estudada por ele. O trabalho demonstrou como as forças da evolução e tradição impulsionaram o desenvolvimento do mercado de alimentos para o que representa atualmente, e como consumidores, comerciantes e governo moldaram sua estrutura. Estar atento ao contexto e suas transformações possibilitou que o sistema funcionasse ao máximo e atendesse as necessidades da sociedade.

A sociedade se organiza em uma economia global, caracterizada por uma economia de rede, segundo Venkatesh (1999). Um dos desafios estaria no estudo destas interligações, seu conteúdo, alcance e impactos informacionais diante de uma sociedade que se organiza e reorganiza para lidar com desafios de mercado, novas abordagens de consumo e um esforço econômico para o encontro de um equilíbrio entre o que é bom para as organizações e bom para o bem-estar social, resalta o autor.

Para que isto aconteça é preciso se pensar em desenvolvimento local. Segundo Martins (2002) quando se fala em “local”, refere-se à escala de inter-relações que é formada e esta ideia de território, enquanto meio inovador, ou seja, local do pensamento criativo que, na forma de empreendedorismo, planejamento de ações, se volta para a solução de problemas sociais, econômicos e ambientais.

Neste sentido, espera-se que a partir da perspectiva do macromarketing seja possível observar o desenvolvimento de um sistema de marketing com vários integrantes na região denominada Circuito Silva Lobo, que faz parte de um projeto de revitalização do comércio coordenado pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – Sebrae Minas. O desenvolvimento de um sistema de marketing não foi a preocupação inicial do projeto e os impactos das intervenções realizadas não passaram por um processo de análise e avaliação dos principais envolvidos. Assim, acredita-se que esta análise de transformações e percepção dos envolvidos possibilitará a identificação de como se deu a formação do sistema de marketing e os impactos positivos e negativos da relação estabelecida.

No desenvolvimento do projeto de revitalização do Circuito Silva Lobo não foi realizado um trabalho aprofundado para verificar junto aos principais envolvidos no sistema de marketing as suas percepções destas transformações, se realmente atendem a realidade, os benefícios ou transtornos decorrentes. A falta desta percepção e inter-relação dos diversos pontos de vista pode, em longo prazo, inviabilizar ou prejudicar o sistema, pois pode não retratar a realidade ou pontos de melhoria podem não ser observados e prejudicar o desenvolvimento do sistema de marketing e seu entorno.

Verificar as transformações, percepções e perspectivas destes grupos tornam-se essenciais para a compreensão e desenvolvimento do sistema de marketing, assim como podem auxiliar na condução de outros projetos similares em todo o país. Layton (2007) destaca em seu trabalho sobre sistemas de marketing a necessidade de verificação de todos os componentes e o nível de equilíbrio entre eles, como a relação entre concorrência e cooperação, a natureza e extensão de redes, impactos das mudanças culturais sobre clientes e concorrentes, preocupações com sustentabilidade e a possibilidade do que ele chama de caos ou ordem emergente que podem reconfigurar as relações existentes.

Desta forma, considerando o estudo do sistema de marketing, a relação entre marketing e sociedade na visão do macromarketing, os impactos do marketing na sociedade e vice-versa, e a importância da análise da percepção dos envolvidos para o desenvolvimento do sistema, propõe-se o seguinte problema de pesquisa:

Como as transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing denominado Circuito Silva Lobo são avaliados pelos atores primários envolvidos, sob a ótica do macromarketing?

1.2 Objetivos

Objetivo Geral

Analisar as transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing “Circuito Silva Lobo” sob o ponto de vista dos atores primários envolvidos.

Objetivos Específicos

- a) Demonstrar a evolução do sistema de marketing denominado Circuito Silva Lobo.
- b) Analisar as diferentes percepções dos públicos envolvidos e impactos no desenvolvimento do sistema de marketing em foco.
- c) Apontar os aspectos positivos das mudanças ocorridas no local.
- d) Indicar os aspectos negativos percebidos pelos participantes do sistema.
- e) Verificar a relevância do desenvolvimento de sistemas de marketing para a relação marketing e sociedade em processos de revitalização comercial.

1.3 Justificativa

Com o desenvolvimento das sociedades e das relações de consumo, cada vez mais o marketing é indicado para resolver problemas sociais advindos desta relação, ressaltando o efeito de reciprocidade do efeito das ações do marketing na sociedade e da sociedade no marketing.

O macromarketing é a área responsável por estudar a relação entre marketing e sociedade, e trabalha com questões importantes, que estão além das trocas entre consumidores e vendedores ou entre empresas e clientes. Em um mundo globalizado o macromarketing se

torna uma forma importante de se estudar oportunidades e limitações das relações de consumo, além da possibilidade de verificação de seus efeitos positivos, negativos e intencionais ou não das ações de marketing.

Schultz (2008) aponta que não é preciso percorrer o mundo para encontrar questões de macromarketing, basta olhar no entorno que será possível encontrar situações com dilemas, como questões ligadas ao ambientalismo, tráfico de pessoas e armas, formação de cartéis, intolerância religiosa e cultural, propriedade intelectual, desenvolvimento econômico, saúde pública, desigualdades sociais, lições históricas aprendidas ou ignoradas e suas consequências e sociedades desintegradas por guerras. Para ele todos estes temas interagem e possuem conexões, pois identificam e constituem diversos sistemas e suas consequências são cada vez mais globais. Desta forma, o macromarketing, dentro de sua proposta de interação marketing e sociedade, deve possuir uma orientação em direção à apresentação de soluções para esses problemas, visando o seu desenvolvimento e alcance ao longo do tempo.

Neste aspecto, Sheth e Sisodia (2005) reforçam que o marketing é vital e sua influência visível em sociedades de livre mercado e que há uma falta de confiança por parte dos consumidores e uma preocupação rasa das empresas em relação aos clientes. Assim, é preciso que as empresas estejam em consonância com as questões sociais e que não as ignorem, para que o marketing possa estar próximo à sociedade.

O marketing pode ser utilizado para estimular o crescimento econômico e social, como apontado por Sheth e Sisodia (2005), Fisk (2006), Layton (2007, 2009) e Peterson (2012), pois a partir do alinhamento das necessidades dos clientes, das empresas e fornecedores, seria criado um ciclo virtuoso do sistema de marketing, que traria benefícios tanto para as empresas quanto para a sociedade.

Segundo Leite et al. (2015), o marketing possui um papel fundamental no que se refere à competitividade e a concorrência, já que por meio da competição, o sistema oferece uma variedade de opções para se obter a qualidade desejada, o que permite aos consumidores escolher aquilo que melhor satisfaça as suas necessidades.

Layton (2009) destaca que os sistemas de marketing desempenham um papel importante e central para o desenvolvimento econômico e para a geração de bem-estar. O autor ressalta que certas vezes os sistemas podem não atuar corretamente nos ambientes em que se desenvolvem, seja por falta de saúde do sistema de marketing, por conter elementos com mau funcionamento, falta de resiliência ou a incapacidade de resposta, por razões estruturais ou funcionais, então o crescimento e, finalmente, a qualidade de vida serão diretamente afetados. O autor aponta a importância da compreensão do funcionamento dos

sistemas de marketing, como surgem e o papel que exercem na dinâmica e organização das relações, bem como a influência que possuem para o crescimento econômico, o que poderá contribuir para que se estabeleça, de forma construtiva, o engajamento dos envolvidos no sistema e uma relação entre marketing e sociedade com benefícios sociais relevantes e de longo prazo.

Wilkie e Moore (2006, 2012) apontam a necessidade da realização de mais estudos que busquem conectar o marketing e a sociedade, pois seria relevante para que os trabalhos desenvolvidos pelos pesquisadores tomassem uma dimensão no tempo e não constituíssem contribuições rasas sobre o tema. Para aumentar a relevância dos estudos realizados e suas contribuições, os autores afirmam que há três dimensões que devem ser observadas pelos pesquisadores: 1) acumulação do conhecimento ao longo do tempo, para que as informações não se percam; 2) difusão do conhecimento através de uma sociedade e 3) ocorrer dentro de um contexto da vida cotidiana, tornando difícil distingui-los em outro ponto no tempo. A observância destes fatores contribui para que o conhecimento em marketing e sociedade seja amplamente disseminado e, conseqüentemente, sua difusão auxiliará na criação de estratégias e ações que contribuam de forma mais efetiva para a promoção do bem-estar social. Por isso, a importância crescente de novos estudos sobre o tema e sua ampla divulgação para gerar conhecimento e transformação.

Neste sentido, quando se analisa o contexto brasileiro, percebe-se um número reduzido de estudos que buscaram analisar esta relação marketing e sociedade. Ao consultar a base de dados de artigos científicos *Scientific Periodicals Electronic Library-SPELL* e realizar a pesquisa pelas palavras-chave marketing e sociedade, somente quatro resultados foram encontrados sobre a temática, sendo que Silva-Lacerda, Mano, Abreu e Baldanza (2016) buscaram identificar as ações de acessibilidade em meios hoteleiros na visão de gestores hoteleiros e pessoas com deficiência e outro trabalho com participação de Silva, Abreu e Gosling (2015) que abordaram a decisão de compra no segmento de turismo por portadores de necessidades especiais (ambos os trabalhos com foco em qualidade de vida); Figueira e Pereira (2014) desenvolveram um estudo sobre o endividamento do consumidor e as questões relevantes que contribuem de forma efetiva para a conservação financeira do consumidor (foco em consumo) e Leite, Pinto, Teixeira, Joaquim e Andrade (2015) apontaram as contribuições do marketing para a sociedade e suas disfunções (foco em marketing e sociedade).

Para se ampliar as opções de artigos que pudessem conter informações relevantes ao estudo, também foi pesquisado no SPELL o termo macromarketing, sendo encontrados seis

resultados. Barros, Merabet e Gouveia (2016) abordaram a influência da mídia no consumo infantil sob a perspectiva do macromarketing; Vasconcelos, Costa e Carvalho (2016) apresentaram um ensaio discutindo a educação em marketing, considerando as perspectivas do macromarketing, formulando ideias reflexivas e debates sobre o ensino superior em cursos de bacharelado em relação às disciplinas de marketing; Fleming, Santos, Sauerbronn e Vieira (2015) analisaram o sistema de marketing, conforme a obra cinematográfica “Serra Pelada”; Camargo e Leão (2015) abordaram a análise da opinião pública sobre o adultério do ponto de vista do macromarketing e associada à teoria social de Michel Foucault; Schneider e Luce (2014) discutiram as contribuições do marketing social para o macromarketing e os desafios contemporâneos. Já Acevedo, Nohara, Campanário e Telles (2009) analisaram a ética da propaganda sob o olhar dos profissionais de publicidade.

Ao se pesquisar por sistemas de marketing como palavra-chave foi identificado um ensaio de Toledo e Medeiros Junior. (2011) sobre computação em nuvem e como a globalização, desenvolvimento e expansão dos serviços online alavancam os sistemas de marketing. Ao se ampliar o filtro para títulos de documentos, periódico, autor e resumo foram localizados cinquenta e cinco artigos, sendo que apenas sete apresentavam conteúdo sobre os sistemas de marketing com análises de caso, mas apenas os dois citados anteriormente, Fleming, Santos, Sauerbronn e Vieira (2015) e Toledo e Medeiros Junior (2011) apresentavam conteúdo referente a macromarketing e marketing e sociedade.

É válido destacar os trabalhos realizados pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, que possui uma linha de pesquisa com foco em marketing e sociedade com dezesseis dissertações publicadas desde 2012 sobre o tema, sendo oito sobre comportamento do consumidor, cinco com a temática de qualidade de vida e dois sobre marketing social. Desta forma, torna-se essencial a realização de novos estudos para ampliar a discussão sobre o tema no Brasil, além de possibilitar o estudo do macromarketing no contexto brasileiro.

A relação entre marketing e sociedade pode estar presente nos mais diversos contextos, sendo um destes cenários os trabalhos de revitalização comercial. Os projetos de revitalização comercial começaram a surgir na década de 1950 em todo o mundo e mais fortemente no Brasil a partir de 1990, pela possibilidade de abranger atividades comerciais, serviços públicos e de lazer, ampliando a competitividade mercadológica dos espaços envolvidos nestas ações.

Segundo Vargas (2001), os trabalhos de revitalização comercial têm ganhado destaque no Brasil, devido à percepção da sua capacidade de possibilitar desenvolvimento econômico e

social, seja pela geração de emprego e renda ou pelo fornecimento de abastecimento, recreação e lazer em níveis locais e regionais. A deterioração dos espaços públicos contribui para a perda da qualidade urbana e fortalecimento de centros comerciais como shopping centers, em detrimento aos comércios varejistas tradicionais de rua localizados em bairros e regiões centrais.

Ao verificar a base de dados SPELL e consultar o termo revitalização comercial foi localizado o trabalho de Procopiuck e Djalo (2008) que estudaram o processo de revitalização comercial do centro comercial de Curitiba. Em seguida, verificou-se o termo comércio de rua, quando foram identificados cinco trabalhos, mas nenhum possuía abordagem do ponto de vista do marketing. Ao consultar a base de dados de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES utilizando os mesmos termos foram localizados 18 trabalhos sendo quatro teses, cinco artigos e um livro. Os materiais consultados possuem relevância sobre a temática, mas não se fundamentam no marketing para estudo do fenômeno.

Dessa forma, considera-se que o trabalho em tela, realizado no Circuito Silva Lobo, se apresenta como oportunidade para uma análise da revitalização de espaços comerciais sob a perspectiva do macromarketing e verificar os aspectos da relação entre marketing e sociedade estabelecidos neste cenário, considerando a diversidade e complexidade das relações existentes, além de possibilitar o uso das informações para a análise de outros trabalhos de revitalização comercial que estão sendo desenvolvidos em todo o país.

Portanto, analisar as transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing formado no Circuito Silva Lobo propiciará uma análise sob a perspectiva do macromarketing, da relação entre marketing e sociedade e da importância da revitalização de áreas comerciais para a evolução e prosperidade de tais espaços.

Esta dissertação se divide em sete capítulos. O Capítulo 1 apresenta a temática do estudo e o problema de pesquisa, que por sua vez, balizam os objetivos, justificativa e relevância deste estudo. No Capítulo 2, encontra-se o referencial teórico, em que são discutidos os temas essenciais para a sustentação do estudo: macromarketing, sistemas de marketing, marketing e sociedade e revitalização comercial. O terceiro capítulo é dedicado à apresentação do projeto Circuito Silva Lobo, objeto de estudo desta pesquisa. No capítulo 4 são descritas a metodologia de pesquisa, os públicos estudados, os métodos, instrumentos de coleta de dados e processos de análises de dados adotados para a condução do estudo. No Capítulo 5, expõe-se a análise dos dados qualitativos. Na sequência, no Capítulo 6, são evidenciados os dados da etapa quantitativa. Por fim, no Capítulo 7 são evidenciadas as

considerações finais, as limitações de pesquisa, recomendações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base teórico-conceitual que fundamenta e sustenta as discussões e reflexões deste estudo. O referencial buscou uma ampliação da temática a partir de uma revisão que abarcasse aplicações, análises, contribuições e propostas de diversos autores que estudam os construtos que compõem esta pesquisa. Esta revisão está dividida em quatro partes: macromarketing, sistemas de marketing, marketing e sociedade e revitalização comercial. Tais temas estão alinhados aos objetivos de pesquisa e contribuíram para a consecução dos mesmos.

2.1 Macromarketing

Para uma melhor compreensão do macromarketing e da relação entre marketing e sociedade, Wilkie e Moore (2003, 2012) propõem uma revisão das 4 eras do marketing, divididas da seguinte forma:

Era I – 1900-1920: “Fundação da área de Marketing”;

Era II – 1920-1950: “Formalização do Campo”;

Era III – 1950-1980: “A mudança de paradigma no Pensamento de Marketing: Marketing, Gestão e Ciências”;

Era IV – 1980-presente: “A mudança Intensifica: A Fragmentação do pensamento”.

A Era I, segundo Wilkie e Moore (2003, 2012), surgiu logo após o início do século XX, quando os acadêmicos começaram a dar maior atenção para esta área específica dos negócios, que acabou evoluindo e assumindo um papel de destaque como área de distribuição de mercado. O foco neste momento estava principalmente no entendimento do funcionamento do marketing, que era visto como uma atividade econômica e os consumidores eram tidos como contribuintes para o crescimento econômico. Os estudos desenvolvidos nesta época fizeram surgir três abordagens do marketing, a escola de Commodities (com foco nas ações de marketing que envolvia uma categoria de produto em particular), a escola Institucional (focada na descrição das operações de um tipo especializado de agência de marketing, atacadistas ou varejistas) e a abordagem funcional (que buscou analisar os efeitos das várias atividades de marketing).

A Era II (1920-1950) se destacou por uma maior formalização do campo de estudo, em que houve maior desenvolvimento dos “princípios de marketing”. Ampliou-se a

capacidade de produção em massa, com sistemas e distribuição mais complexos, além da evolução tecnológica que trouxe maior variedade de produtos à disposição dos consumidores. Este período foi voltado mais para uma abordagem funcionalista, em que problemas gerenciais, questões políticas, sociais e econômicas, bem como os impactos do marketing na sociedade eram de interesse dos pesquisadores (Wilkie e Moore, 2012). Nesta época originaram-se as escolas Regional, Funcionalista e Administrativa.

O período de 1950 a 1980 corresponde a Era III, que viveu a chegada do domínio do marketing de massa e um período de grande expansão do sistema de marketing nos Estados Unidos (Wilkie e Moore, 2003, 2012). Houve uma mudança do foco para uma perspectiva mais gerencial e houve um grande desenvolvimento do conhecimento na área de marketing, com vários trabalhos publicados e a criação de inúmeros veículos com foco no conhecimento da área. As escolas que surgiram neste período foram *Comportamento do Consumidor*, *Dinâmica Organizacional*, *Macromarketing*, *Sistêmica*, *Trocas Sociais* e a *Ativista*, que apontaram uma preocupação maior com a sociedade e começaram a buscar conhecimentos em outras áreas, como psicologia e sociologia, para uma melhor compreensão de como proporcionar bem-estar aos consumidores e como o marketing poderia provocar impactos positivos à sociedade.

A Era IV (1980 até o presente) tem se destacado pela globalização de conceitos de negócios, a movimentação de blocos de nações em direção a sistemas baseados em mercados de economias mais abertas e pelo predomínio de países que exercem grande influência econômica e cultural (Wilkie e Moore, 2012). A ampliação do número de estudos internacionais que contribuam para novas teorias, conceitos e descobertas tem sido grande e cooperado fortemente para o desenvolvimento do pensamento de marketing. Destaca-se o aumento paradoxal do interesse na cobertura do marketing e da sociedade (Wilkie e Moore, 2003, 2012). Neste período as pesquisas sobre marketing e sociedade começaram a criar uma forte infraestrutura, com a realização de conferências e a criação de revistas, como o *Journal of Macromarketing* (1981), que passou a trazer temas relevantes para a discussão da relação marketing e sociedade como: história de marketing, marketing e desenvolvimento, concorrência e os mercados, ética de marketing e estudos sobre qualidade de vida.

O macromarketing faz parte da perspectiva não-interativa-não-econômica das escolas do marketing, que surgiram a partir da década de 60. Podem ser destacados os estudos de Lazer e Kelley (1973), Adler (1967) e Fisk (1967), que passaram a defender uma abordagem sistêmica para o marketing. Holloway e Hancock (1964) buscaram uma abordagem ambiental para o marketing, com foco nas análises das restrições ambientais para o marketing. No início

dos anos 70, surgiram as primeiras concepções sociais do marketing, tendo como pioneiros Kotler (1972), Kotler e Levy (1969), Kotler e Zaltman (1971) com foco nos problemas de marketing, consumerismo, ética, ecologia, política e responsabilidade social. Sheth, Gardner e Garret (1988) apontam que a teoria de marketing depende de construtos advindos de outras áreas do conhecimento, ampliando a necessidade de conexão com outras áreas e esboçando o que se define como a natureza do macromarketing.

Conforme Santos (2004), neste período houve uma retomada do interesse e foco no pensamento de marketing. Esta reorientação trouxe à tona influências de fatores psicológicos, sociais e comportamentais ao marketing, principalmente por incorporarem a interdisciplinaridade e o estreitamento com outras áreas, como psicologia, sociologia e ciências sociais para compreensão dos fenômenos.

As primeiras discussões sobre macromarketing giraram em torno da necessidade de diferenciá-lo do micromarketing. O livro *Macromarketing – A Social Perspective* de Moyer (1972) trouxe de forma clara essa necessidade e abriu as portas para a discussão, inclusive para se estabelecer qual o escopo, abrangência e limites do macromarketing.

A visão do crescimento do marketing tendo como motivação o bem-estar geral e não somente da firma, chamou a atenção de Bartels e Jenkins (1977), que traçaram um quadro comparativo entre micro e macromarketing, demonstrando o contraste de unidades empresariais com foco em ganhos privados e processos de marketing, diferentemente do que acontecia ao se analisar a gestão em órgãos públicos, para o benefício de toda a sociedade, o que explicaria uma necessidade de reclassificação de micro e macromarketing.

Para Bartels e Jenkins (1977) o macromarketing representaria, em sua raiz “macro”, uma unidade maior de tamanho, conotando um aspecto de marketing superior ao que geralmente é considerado. Os autores apontam que o macromarketing diferencia-se do micromarketing em dois aspectos: a unidade organizacional envolvida, em que as unidades empresariais individuais e sua gestão correspondem ao micromarketing e a outra seria a função de gestão, em que os sistemas empresariais com várias unidades, com múltiplos canais de distribuição e processos de marketing realizados por outras organizações, que não sejam empreendedoras sociais, como órgãos públicos e governamentais seriam macromarketing.

Ao propor a análise de diferenciação dos conceitos de micro e macro, Bartels e Jenkins (1977) se apoiam em quatro fatores, como mostra o Quadro 1: dados ou informações, teoria, modelos normativos e formas de gerenciamento.

Os autores sugerem que os conteúdos são autoexplicativos e que provêm de uma base teórica positivista, sendo que a forma como os processos internos são administrados pode ser

considerada micromarketing e o funcionamento do composto de marketing, bem como seu determinante ou resultados econômicos e sociais, seriam macromarketing.

Quadro 1 – Componentes do pensamento de marketing

Tipos de marketing	Dados ou informações	Teoria	Modelos normativos	Formas de Gerenciamento
Micromarketing	Dados da firma (estáticas internas)	Teoria da Firma	Planos para a firma	Gerenciamento das decisões, administração e controle da firma
Macromarketing	Dados gerais do sistema de marketing	Teoria geral do marketing	Valores, objetivos e programas sociais	Regulamentos, assistência e programas públicos

Fonte: Bartels e Jenkins (1977).

Em relação ao modelo, eles seriam indispensáveis no processo de gestão, sendo aqueles que conduzem para a realização da melhor forma possível dos objetivos da empresa, micromarketing, e os que possuem foco nos interesses de toda a sociedade, macromarketing. O último quesito refere-se às formas de gerenciamento, em que o micromarketing está no nível individual das firmas, com foco operacional em estratégias que combinem preço, promoção, produto e políticas de distribuição; já no macromarketing, a gestão acontece fora do sistema micro, com a finalidade de se otimizar os benefícios sociais globais em todo o processo de marketing.

Bartels e Jenkins (1977) apontam como problemas para esta separação de micro e macromarketing o fato das empresas focarem suas ações somente em benefício próprio e não pensarem na sociedade e também os profissionais, por não prestarem serviços que visem a melhoria da sociedade. Desta forma, os autores apontam as falhas e a deficiência do ensino de macromarketing, pois os profissionais deveriam apresentar maior familiaridade com o micromarketing e suas rotinas, além de conhecerem a relação do marketing com o ambiente social em diferentes países, a natureza dos problemas sociais, metas sociais para o consumo e os recursos necessários para alcançá-las.

Assim, o grande desafio para os teóricos de marketing e educadores de macromarketing estaria, na verdade, segundo Bartels e Jenkins (1977), em elevar a concepção e prática do marketing para um nível maior de administração e gestão, demonstrando como os benefícios para a sociedade como um todo podem ser obtidos a partir da introdução do

marketing. Isto seria o que encorajaria a procura por uma definição mais consistente de macromarketing.

Hunt (1977) foi um dos pioneiros ao apresentar uma definição para o macromarketing como o “estudo do (a) Sistemas de marketing, (b) o impacto e consequências dos sistemas de marketing na sociedade, e (c) o impacto e as consequências da sociedade sobre os sistemas de comercialização” (p. 7). O autor afirmou também que o macromarketing incluía diferentes níveis de agregação, trabalhos sobre responsabilidade social, desenvolvimento econômico e os impactos de diferentes formas jurídicas, políticas e sistemas de valor social.

Desta forma, identificou-se a necessidade de determinar o escopo de estudo do macromarketing. Em 1981, surgiu o *Journal of Macromarketing*, que teve como primeira missão definir o que não era macromarketing para auxiliar na delimitação dos campos de estudo da escola. Hunt e Burnett (1982) desenvolveram um estudo considerado clássico sobre o tema. Os autores fizeram uma revisão das abordagens desenvolvidas até aquele momento na tentativa de estabelecer os limites entre micro e macromarketing, e criaram uma lista com as principais abordagens adotadas pelos acadêmicos na época.

A pesquisa conduzida por Hunt e Burnett, em 1982, levou em consideração artigos sobre a natureza e o âmbito de marketing, artigos discutidos por eles e os itens que orientaram nove proposições sobre quais campos de estudo seriam macro e micro. Foi realizado um teste com uma amostra composta por 50 acadêmicos da Associação Americana de Marketing e, para o trabalho final, foram enviados 1399 questionários para profissionais da área e 289 retornaram, constituindo o corpus de pesquisa. Os profissionais se posicionaram sobre diversos assuntos, buscando classificá-los em: exclusivamente ou quase exclusivamente micro, principalmente micro, tem quantidades relativamente iguais de macro e micro, principalmente macro, exclusivamente ou quase exclusivamente macro, nem macro nem micro ou não sei.

Hunt e Burnett (1982) chegaram à conclusão de que havia realmente uma separação entre micro e macromarketing e a partir do trabalho deles emergiram os três critérios de classificação para diferenciação, sendo eles: 1) nível de agregação, 2) a perspectiva de análise dos fenômenos, temas e pesquisas e 3) consequências dos fenômenos (Quadro 2).

Esta classificação se reflete nas visões de Moyer (1972), Hunt (1976), Bagozzi (1977), Hunt (1977) e Shawver e Nickels (1979).

Quadro 2 – Macromarketing X micromarketing – Modelo Taxonômico

1. Estudos dos sistemas de marketing são MACRO.
2. Estudos das redes de relacionamento das trocas são MACRO.
3. Estudos que adotam a perspectiva da sociedade são MACRO.
4. Estudos das consequências do marketing sobre a sociedade são MACRO.
5. Estudos das consequências da sociedade sobre o marketing são MACRO.
6. Estudos das atividades do marketing na indústria e no setor lucrativo, assim como estudos que adotam a perspectiva individual das organizações do setor com fins lucrativos são MACRO.
7. Estudos das atividades do marketing das organizações sem fins lucrativos são MICRO.
8. Estudos que adotam a perspectiva de um setor individual são MICRO.
9. Estudos das atividades de marketing dos consumidores são MICRO.

Fonte: Hunt e Burnett (1982).

Com a criação do *Journal of Macromarketing*, o editor George Fisk começou a buscar as publicações mais expressivas sobre o tema e que auxiliassem na definição do tema. Em 1981, Fisk apresentou a seguinte definição:

A palavra macromarketing implica que nos preocupamos com as consequências de grandes sistemas de marketing em grandes questões sociais. Exemplos destas questões incluem a deterioração ambiental e renovação, o desenvolvimento econômico das economias nacionais, a influência do marketing na qualidade de vida, e a eficiência do marketing na mobilização de recursos. Em suma, buscamos conhecimento para melhorar as estratégias e políticas que afetam o bem-estar social. (Fisk , 1981, p. 3)

Schultz (2004) reforça a visão de Fisk (1981) afirmando que o macromarketing deve explorar a aplicação da teoria de marketing ao pensamento sistêmico de marketing e as relações recíprocas entre as tecnologias de provisionamento e das forças políticas, econômicas e sociais que tanto formam, quanto são moldadas por qualquer sistema de marketing nacional.

Desta forma, Schultz (2008) reforça que o macromarketing aborda relações completas e multifacetadas de comercialização, ao examinar a sociedade, sistemas de marketing, história do marketing, fenômenos de marketing de forma conjunta e os efeitos da comercialização na qualidade de vida. O autor destaca que a compreensão de como funcionam os mercados está

no cerne do macromarketing, pois possibilitaria o entendimento de suas interações e a identificação de pontos de equilíbrio para manutenção do sistema.

Para Shapiro e Shultz (2009) o macromarketing tem atuado como tecnologia de provisionamento da sociedade e eficácia entre suas principais preocupações estão o desempenho dos mercados, a eficiência dos sistemas de marketing, externalidades transacionais, impactos sociais sobre o marketing, justiça distributiva, qualidade de vida, globalização, marketing e desenvolvimento e sustentabilidade.

Para ampliar esta visão, Dixon (2002) aponta em seu trabalho que o macromarketing é o estudo das instituições de mercado e as relações entre o mercado e outras instituições sociais e que o desenvolvimento do pensamento macromarketing reflete as mudanças nas condições sociais e intelectuais. Assim, na visão do autor, o macromarketing estaria diretamente ligado a todas as ações de compra/venda e trocas sociais, portanto a evolução da sociedade.

Para Fisk (2006), macromarketing é sobre o processo e as consequências das ações de marketing. O processo é a correspondência do marketing ou equalização de suprimentos e demanda por meio de operações de mercado. Fisk acredita que estas questões são incorporadas nos estudos pelos pesquisadores preocupados com a concorrência e os mercados, e também pelos interessados na conexão entre marketing e desenvolvimento. Estas são questões que abordam o desempenho dos sistemas de marketing, outro campo a ser explorado pelo macromarketing.

Percebe-se desta forma, uma preocupação em se conceituar macromarketing e, principalmente, em se delimitar seu campo de estudos que começaram a se tornar mais abrangentes e abarcar preocupações com o mercado e com aspectos sociais. Segundo Fisk (1967), o macromarketing descreve o papel dos mercados como sistemas de provisionamento para a sociedade, ou seja, são sistemas de marketing para prover as necessidades básicas das pessoas. Embora existam outros sistemas de provisionamento, Fisk argumenta que o sistema de marketing é a forma mais eficiente para a melhoria do bem-estar social e humano.

Shultz (2008), ao abordar a abrangência do macromarketing, ressalta que outros temas devem ser abordados, como conflitos de interesses, a homogeneidade do mercado em relação a sua diversidade, criação de valor e boa vontade, blocos e grupos econômicos, a natureza mutável das empresas e seu papel na sociedade, visualização baseada em recursos da concorrência, o ciclo dos mercados e da democracia. Para ele a limitação das preocupações de marketing somente na gestão da empresa e seus resultados (micromarketing) acarretaria danos ao desenvolvimento de marketing.

Schultz (2008) reforça que as preocupações de marketing devem estar além dos

problemas das firmas e que devem abranger a análise de problemas ambientais específicos, medição, compatibilidade das práticas de marketing contemporâneas, o papel e as consequências do antropocentrismo, o materialismo, incluindo problemas de alocação de recursos, distribuição de riquezas, além do estudo das implicações de modelos econômicos neoclássicos e liberalismo político, democracia e direitos de propriedade, a análise de como as instituições afetam o meio ambiente, novas tecnologias e os sistemas de valores ambientais.

Venkatesh (1999) aponta a importância de se observar às alterações nos padrões de consumo da sociedade e seus impactos para o estudo do macromarketing, que se alterariam por duas razões principais: micro e macro. No nível micro, que são atribuíveis à evolução das preferências dos consumidores de forma individual. No nível macro, tais mudanças ocorreriam por conta de mudanças nas estruturas ambientais. Este deveria ser o principal foco do macromarketing e dos estudiosos, porque as mudanças macro possuiriam capacidade de influenciar o nível micro.

O sistema de marketing global e seus impactos sobre o desenvolvimento econômico, qualidade de vida e outras questões relacionadas também são características do macromarketing, segundo Wilkie e Moore (2006).

Entretanto, para Kilbourne (2008), o macromarketing compreenderia o estudo do marketing a um nível de sistemas, que em seu sentido mais amplo significaria uma tecnologia de provisionamento, que compreenderia a função da entrega de qualidade de vida para a coletividade, incluindo aspectos como cuidados de saúde, padrão de vida, política, igualdade social e relações interpessoais.

Desta forma, Fisk (2006) vai além ao falar do macromarketing. Para ele, a sustentabilidade das sociedades humanas é lenta, mas inexoravelmente vem se tornando a mais alta prioridade em todas as nações e que os impactos das atividades locais estão se espalhando globalmente, porque tudo o que acontece em qualquer sociedade afeta os outros, e os impactos locais não podem mais ser contidos.

Kadirov, Varey e Wooliscroft (2014) apontam para uma perspectiva macromarketing no estudo de como e por que os gestores devem incluir autenticidade nas práticas de marketing, ao invés de manipular/extrapolar a predileção dos consumidores. A autenticidade seria um modo e não um meio para o marketing eficiente e eficaz. Assim, propõem estudos de macromarketing com foco em como os comerciantes devem e podem investir seus esforços em preocupações que beneficiem a si próprios e aos outros e esta seria a verdadeira essência e orientação do marketing.

O crescimento em rede das empresas, a dispersão internacional da produção e dos

fluxos globais de capital, baseados em novas tecnologias da informação e comunicação, foram combinados para criar novos modelos de negócios e estas forças, associadas com uma crescente consciência dos desafios sociais, econômicos e ambientais, motivados por uma cultura global de consumo, também ajudaram a remodelar o campo de macromarketing (Layton e Grossbart, 2006).

Para Mittelstaedt, Kilbourne e Schultz (2015), o macromarketing é distinguível de outras abordagens do marketing por dois motivos. A primeira, a unidade de análise do macromarketing seria o sistema de marketing global e não a firma individual ou o consumidor. Segundo, macromarketing incide sobre as grandes intersecções entre marketing e sociedade, em particular como as formas dos sistemas de marketing afetam o cotidiano das pessoas e como o marketing afeta a sociedade. Layton e Grossbart (2006) reconhecem que os sistemas de marketing são complexos, como são também os determinantes dos sistemas e seus efeitos. Assim esta perspectiva significa que macromarketing incorpora as influências e os impactos sobre as partes externas interessadas e as trocas diádicas.

Outro campo de estudo, e que tem recebido atenção do macromarketing, é a sustentabilidade, conforme aponta Peterson (2012). Em seu livro *Sustainable Enterprise: A Macromarketing Approach*, o autor busca explicar como as empresas podem se beneficiar de uma abordagem mais holística para o mercado, pautada no princípio do macromarketing e na relação marketing e sociedade.

Tamília (1992) e Wilkie e Moore (1997, 2003) discutiram em seus trabalhos a negligência da disciplina de marketing, bem como o macromarketing, a comercialização e a sociedade vista de uma forma mais ampla. Os autores apontam que a grande negligência do marketing está nas preocupações gerenciais e metodológicas. Para Tamília (1992), a indefinição do macromarketing está justamente no fato dos autores que propuseram e iniciaram os estudos sobre o tema não terem disponibilizado materiais didáticos apropriados para o seu desenvolvimento.

Shapiro (2006) ressalta o crescente esforço para a criação de módulos de ensino de macromarketing e a descrição dos cursos e seleciona em seu trabalho uma série de autores com contribuições relevantes e que serviriam como núcleo do macromarketing e para um curso de doutoramento. Segundo o autor para fortalecer o macromarketing, seu ensino deve abranger aspectos adicionais da dicotomia “lei e marketing” em interface com o foco legal como comparativo, além de um exame detalhado do marketing social, sendo que a ética de marketing e responsabilidade social deveria ser explorada de uma perspectiva

micromarketing. Em contrapartida, a justiça distributiva seria uma das preocupações éticas centrais do macromarketing, além da história e pensamento de marketing.

Holbrook (1999), ao fazer um apanhado da literatura de marketing, aponta que se deve registrar que o macromarketing e os avanços sociais seriam o fim do marketing como todos o conhecem, com foco meramente econômico, mas que deve ser visto com uma representação mais lírica, artística, pessoal, mais apaixonada e espiritual das relações e com uma crescente preocupação com a condição humana. Segundo o autor, é preciso olhar para além da produção e vencer séculos de práticas comerciais, busca de interesses próprios e marketing com fins lucrativos e buscar seu real valor. Holbrook acredita que as empresas podem passar a dar atenção para outras partes interessadas, como ecologia, bem-estar social ou moral, que são preocupações identificadas como de estudo do macromarketing.

Shapiro (2006) ressalta que o pouco número de autores trabalhando com o macromarketing, a diversidade de temas agrupados sobre a temática e a falta de literatura interdisciplinar são fatores que podem limitar a aceitação e o impacto do macromarketing. Além disso, a existência de pesquisas, em outras áreas que não sejam o marketing, sociologia dos mercados, economia social ou ecologia industrial, tornam difícil que os indivíduos fiquem a par de todo o conhecimento desenvolvido na área. Por conta desta interdisciplinaridade o autor reforça o interesse de pesquisas que reconheçam suas relações e busquem caracterizar especialidades acadêmicas ligadas ao macromarketing, como a ética de marketing, sustentabilidade e consumo, marketing e qualidade de vida, marketing e desenvolvimento socioeconômico, dentre outros.

Hunt (2012) reforça a visão de Tamilya (1992) e Shapiro (2006), quando aponta que vários fatores estão contribuindo para o desenvolvimento do macromarketing, sendo eles: (1) a série de conferências sobre macromarketing que foram organizados pela primeira vez por Charles C. Slater na Universidade de Colorado em 1976; (2) a fundação do *Journal of Macromarketing* em 1981, sob a direção de George Fisk, e (3) o estabelecimento da Sociedade Macromarketing em 2004, com Robert W. Nason como seu primeiro presidente. Para os autores um fator importante tem prejudicado a institucionalização do macromarketing: a ausência de materiais de ensino apropriados com histórico, delimitações e base empírica.

Peterson (2012) acredita que empresas e estudiosos já estão em uma nova era, que seria ditada pelas mudanças sociais com informação focada, em rede e globalizada, que trouxe as discussões do macromarketing para os níveis privado, público e sociedade civil. Em seu ponto de vista, a sustentabilidade tornou-se uma megatendência para os negócios, bem como as áreas de qualidade e tecnologia da informação. Para ele, somente o macromarketing

oferece mais de trinta anos de diálogo sobre questões relevantes para a empresa, como qualidade de vida, ética, meio ambiente, pensamento sistêmico, história do marketing e sociedades em desenvolvimento. Assim, o “futuro do marketing é o macromarketing” (Peterson, 2012, p. 395).

Kilbourne (2008) propõe uma abordagem mais institucional do macromarketing, que pretende ser um complemento a outras abordagens e não um substituto para as áreas. O autor aponta que esta abordagem possa ser usada para definir e enquadrar temas do macromarketing e que, no futuro, possam ser expandidas para delimitar as relações entre as questões de macromarketing, políticas públicas e soluções de marketing, no contexto das organizações empresariais como elas existem, e não como deveriam existir.

Para uma maior expressividade da área, o marketing deve possuir uma visão estratégica e tática, que o foco não deve estar somente nas empresas, visto que esta é uma visão incompleta, pois questões mais amplas acabam não sendo abordadas (Wilkie e Moore, 2006). Segundo os autores, há grandes riscos ao se assumir esta posição, como: adoção de metas sem validação externa e consonante com a realidade de mercado, limitação do tratamento competitivo do sistema de marketing, limitação da abordagem da interação do sistema de marketing com os consumidores, limitação na resposta a importantes questões de política social e pública, além da remoção de oportunidades de pesquisa de marketing de acadêmicos que gostariam de tratar destas questões.

O desenvolvimento interno de métricas e habilidades analíticas para explorar fenômenos do macromarketing e um foco externo no desenvolvimento de relações de trabalho com pessoas em disciplinas que não estejam diretamente relacionadas ao campo de estudo seriam fundamentais, segundo Fisk (2006). O intercâmbio de informações fortaleceria as disciplinas e discussões, além de possibilitar a contribuição em pesquisas sobre sustentabilidade, globalização, tecnologia e políticas públicas, assuntos em que o marketing possui grande influência e não possui destaque por falta de estudos na área.

Wilkie e Moore (2006) ressaltam a importância do trabalho da academia de colocar o campo em uma perspectiva de estudos adequada, que abordaria os impactos que o marketing teria sobre o mundo como uma preocupação legítima e seria importante uma definição oficial da área de marketing, que incluísse o domínio social, tornando o campo mais abrangente e inclusivo.

Shapiro e Shultz (2009) abordam o papel do macromarketing no desenvolvimento de países pobres e como o marketing pode ajudar na construção das relações sociais e de mercado, contribuindo para o desenvolvimento econômico e bem-estar. Além disso, apontam

a necessidade dos estudiosos considerarem o conhecimento que outras disciplinas podem oferecer ao estudo das áreas de preocupação do macromarketing. Para Shapiro e Shultz (2009), o macromarketing e os estudiosos de macromarketing devem se posicionar na vanguarda de uma mudança positiva, com conhecimentos sobre a história, a dinâmica dos sistemas, justiça distributiva, compreensão do poder dos mercados e do marketing para serem catalisadores do desenvolvimento socioeconômico e finalmente se centrar na investigação e prática para efetuar o bem-estar social e qualidade de vida para os indivíduos, pois, segundo os autores, o macromarketing possui perspectivas e ferramentas para ser este agente.

Percebe-se a partir do exposto que a escola de macromarketing enfrenta críticas de alguns estudiosos por possuir um grande escopo de trabalho e por muitas vezes parecer difícil de ser definido. Outros apontam que justamente por esta abrangência, a escola de macromarketing possui um amplo campo de estudos a ser explorado e que pode trazer relevantes contribuições para o marketing e para a sociedade.

2.2 Sistemas de Marketing

Layton (2007) define o sistema de marketing como:

“... uma rede de indivíduos, grupos e/ou entidades ligadas direta ou indiretamente através da participação sequencial ou compartilhada em troca econômica que cria, monta, transforma e faz sortimentos disponíveis de produtos, tanto tangíveis quanto intangíveis, fornecidas em resposta a demanda do cliente” (p. 230).

Conforme Layton (2007) as saídas de um sistema de marketing são compostas por sortimentos, um conjunto de produtos tangíveis e intangíveis diferenciados por seus atributos, localização no espaço/tempo e por fatores como custo, preço ou qualidade. Desta forma, nem todos os participantes de um sistema possuem o mesmo acesso aos sortimentos gerados, que podem variar de lugar e tempo. Assim, existe uma variedade acessível e outra desejada de sortimentos e isso pode influenciar a eficiência e a eficácia de um sistema de marketing. Segundo o autor, esta incapacidade de alguns participantes acessarem as variedades desejadas prejudica a equidade entre os atores.

Segundo Toledo e Medeiros (2011) o conceito de trocas conduz ao conceito de mercado, ou seja, o grupo de compradores reais e potenciais de um bem. Desta forma, as trocas que incidem em uma sociedade e suas instituições facilitadoras constituem seu sistema

de marketing. Para os autores um sistema de marketing consiste na própria organização, na oferta do composto de marketing, no mercado-alvo e nos intermediários de marketing. Tem-se, ainda, que o marketing é um sistema composto de processos de atividade e de recursos logicamente encadeados e executados, que gestores adotam para atingirem resultados na empresa. Esse sistema constituído engloba a gestão estratégica de marketing, a gestão do composto de marketing e a análise dos contextos internos e externos. Os autores simplificam o sistema de marketing ao descrevê-lo como um conjunto de entidades e instituições que, mediante processo de interação, estabelecem e influenciam relações entre si e o mercado.

Layton (2007) corrobora a visão dos sistemas de marketing baseados em sistemas de trocas. Para o autor quando esta relação está focada somente na transação comprador-vendedor, ela é considerada direta. Quando os interesses estão além da operação imediata para um contexto mais amplo, os participantes se beneficiam de uma rede de custos e riscos compartilhados, infraestrutura ou informações partilhadas entre muitos vendedores e compradores, as ligações são indiretas e diretas.

Desta forma, segundo Layton (2007), os sortimentos podem ser reciclados ou eliminados no sistema e as relações que compreendem um sistema de marketing podem ser horizontais (como, por exemplo, centros comerciais, rua principal, mercados periódicos, ou geograficamente dispersos, mas em mercados relacionados) e/ou vertical (como em empresas verticalmente integradas, cadeias de suprimento que ligam fabricantes, sistemas de franquia, e sistemas varejistas). Assim, surgem para o autor três olhares para se observar um sistema de marketing. Seriam eles: 1) horizontal ou transversal – centros comerciais ou shoppings; 2) vertical – estágios sucessivos de um sistema de forma transversal; 3) histórica – mapeamento de mudanças sistêmicas ao longo do tempo.

Layton e Grossbart (2006) ressaltam que os estudos dos sistemas de marketing podem ser empreendidos em diferentes níveis de agregação (nacional, regional ou local) ou por tentativas de indústrias ou grupo de produtos, por tipo de economia, marketing, estágio de desenvolvimento ou por subsistemas específicos.

Layton (2007) propõe que o foco sobre o sistema de marketing deve ser visto como um todo ou em um ou mais de seus componentes mais específicos (como locais, participantes, papéis e fluxos) e as características que distinguem os sistemas de marketing, tanto as genéricas quanto as específicas, que podem influenciar a interação entre sistemas e marketing.

O sistema de marketing social é por si só um subsistema de um ou mais sistemas de marketing globais (Sheth e Sisodia, 2006), onde grupos de nações formam blocos comerciais ou alianças impulsionadas pelos imperativos da globalização. Ambos são exemplos de

sistemas de marketing altamente agregados. No outro extremo (desagregado), um sistema de marketing pode consistir de dois ou mais indivíduos envolvidos em uma relação benéfica de comércio ao longo do tempo.

Wilkie e Moore (2006, 2012) veem o sistema agregado de marketing como um grande e poderoso complexo operacional ainda a ser explorado para servir às necessidades da sociedade. Os sistemas agregados de marketing diferem para cada sociedade, uma vez que os indivíduos são independentes e adaptáveis e refletem a instituição tecnológica, a idiossincrasia do povo, cultura, geografia, decisões políticas, oportunidades e restrições econômicas. Segundo os autores três atores principais constituem o sistema agregado de marketing: 1) os comerciantes, 2) os consumidores e 3) o governo, cujas políticas públicas possuem decisões que buscam facilitar as operações do sistema para o benefício da sociedade.

Layton e Grossbart (2006) também ressaltam que o estudo de um sistema de marketing envolve, muitas vezes, uma análise cuidadosa de um ou mais componentes essenciais: o ambiente do sistema, os componentes do sistema, o sistema de atributos e propriedades, e os resultados decorrentes da atividade do sistema.

Shultz (2014) aponta que um dos pilares da pesquisa de macromarketing é ser multimetodológica, aliada a análise diferenciada da complexidade dos sistemas de marketing. Assim, o objetivo geral é lançar luz nos sistemas que muitas vezes são percebidos como disfuncionais, ineficientes, injustos, diferentes ou desconhecidos e que a lógica do pensamento sistêmico é importante para fins acadêmicos, mas que também pode servir como ponte para a cooperação, eficiência e eficácia, além de melhores resultados para todas as partes interessadas do sistema, tanto internas quanto externas. O autor argumenta que em um mundo cada vez mais globalizado é preciso conhecer as potencialidades dos sistemas de marketing para buscar os melhores resultados possíveis.

Layton (2007), por sua vez, propõe que os sistemas de marketing podem ser definidos por diferentes níveis de agregação e aponta sua classificação, começando pelas funções de marketing individual, seguida pelas famílias e empresas, mercados, canais de fluxo unitários, canais transversais, grupos de canais transversais e sistemas de marketing. Este esforço para caracterizar um sistema de marketing pode aplicar-se a sistemas de marketing que envolva as famílias e empresas (segundo nível de agregação) e superior, com características mudando em cada nível. Layton (2007) ainda exemplifica apontando um estudo de sistemas de marketing envolvendo alimentos frescos que pode em sua parte central ser de alto nível sobre os papéis e as relações entre as redes de varejo, grandes manufaturas, atacadistas, mercados produtores e grupos de produtores. Ao descer um nível, o interesse pode centrar-se nas cadeias de

suprimentos complexas estabelecidas por um grande varejista ou fabricante, ou sobre as interações entre os muitos participantes em um mercado de produtos. No próximo nível, abaixo, o foco pode estar em uma categoria de produtos específicos, onde o sistema de marketing mais relevante (um nó na cadeia de abastecimento ou um mercado de produtos) pode ser especificado em termos de um padrão de relacionamentos entre empresas individuais como produtores e/ou compradores.

Ao fazer uma reflexão a cerca deste tipo de análise, Layton (2007) aponta que esta é uma consequência importante no ambiente de trabalho para o tomador de decisões em um nível, pois muitas vezes é dominado pelos atributos do sistema de marketing no próximo nível. Desta forma, isto apontaria para uma abordagem que se afastaria de simples listas de fatores a serem considerados para uma conceituação com base no entendimento de sistemas de marketing com diferentes níveis de agregação, que servirá de base não somente para o macromarketing, mas também para áreas como a sociologia econômica e a gestão estratégica.

Em 2009, Layton faz novas observações quanto à constituição dos sistemas de marketing. Ele destaca que o processo de marketing, visto como um sistema de trocas faz com que ao longo do tempo surjam papéis especializados desempenhados pelos atores do sistema, que faz com que estruturas de mercado se formem para lidar com o comércio de forma eficiente. Os papéis especializados e estruturas de mercado, identificadas como sistemas de marketing, em conjunto com instituições e tecnologia constituem os três conjuntos de fatores essenciais necessários para que o crescimento do sistema ocorra. Assim, os sistemas de marketing que emergem desta forma são então dissecados em detalhes para identificar os fatores que impulsionarão a eficiência e a eficácia do sistema ao longo do tempo. Ao observar estes fatores tidos como influenciadores do sistema de marketing, tecnologia, crescimento do conhecimento e fatores institucionais, argumenta-se que todos esses fatores de trabalho, pelo menos parcialmente, impactam na formação do crescimento global e, portanto, na qualidade de vida por meio da interação com os sistemas de marketing que emergem ao longo do tempo.

Kadirov, Varey e Wooliscroft (2014) defendem que empresas são genuinamente participantes de sistemas de marketing no sentido de que elas podem efetivamente satisfazer de forma autêntica as necessidades dos consumidores, enquanto evitam táticas coercitivas. Da mesma forma, um negócio que não é autêntico, indistinguível a partir do tecido da sociedade, se alimenta da própria sociedade e estes modelos de empresas tendem a criar danos de longo prazo para os consumidores e sociedade como um todo, inclusive neles mesmos. Segundo os autores este posicionamento pautado na autenticidade torna as empresas mais competitivas e retira o foco do lucro excessivo e possibilita a visão de retorno para a sociedade.

Layton (2009) aborda o surgimento dos sistemas de marketing a partir das escolhas dos tomadores de decisões individuais. Esta análise levanta muitas perguntas sobre o detalhamento dos processos envolvidos, tais como os períodos que possam ser necessários em diferentes condições ambientais de tempo; probabilidades de crescimento, alguma forma de equilíbrio, ou colapso; e a encenação no desenvolvimento dos elementos que compõem os sistemas de marketing primitivos e sofisticados encontrados no mundo de hoje. O segundo resultado, apontado ainda por Layton, é o fato de que, com o aumento da especialização, também vem aumentando a diversidade de produtos oferecidos no comércio. Em termos de marketing, isto atribuiria um papel central à variedade sobre o crescimento dos sistemas de marketing e mudanças ao longo do tempo.

No sistema agregado de marketing, segundo Layton (2009), entidades inumeráveis interagem ao longo do tempo e espaço, lidam uns com os outros de forma a presumir ordem comercial e confiança, através de fronteiras nacionais e culturais, fortalecendo regiões e proporcionando o esperado crescimento econômico e bem-estar social.

Em particular, Layton (2007) sugere que os sistemas de marketing existem em todos os níveis de agregação e, como tal, podem servir para construir a ponte essencial entre as perspectivas micro e macro do marketing. Desta forma, um sistema de marketing pode proporcionar um ponto de partida para construir uma imagem dos novos caminhos para o conhecimento em marketing como uma disciplina com capacidade para contribuir para os desafios do crescimento econômico pelo mundo.

Layton (2009) ressalta que os sistemas de marketing encontrados, seja em países desenvolvidos ou em desenvolvimento, são caracterizados pela presença de multiagentes, pela estrutura multiparticipativa em vários níveis. A fim de demonstrar a complexidade encontrada na prática, o autor exemplifica com os quadros 3 e 4.

O Quadro 3 apresenta alguns dos principais elementos estruturais e funcionais de um sistema de marketing que são suscetíveis de influenciar o funcionamento do sistema, sob os títulos de lógicas de câmbio ou contextos, fluxos e papéis, redes e princípio organizador, apresentando como os sortimentos se organizam e como se podem combinar os papéis e como os atores podem interagir para se obter os melhores resultados possíveis do sistema de marketing. Estes elementos estão combinados no Quadro 4 com as características que os distinguem dos muitos grupos de clientes (intermediários e finais), cujas necessidades são atendidas pelo funcionamento do sistema e a localização e natureza dos sortimentos gerados em resposta a estas necessidades.

Quadro 3 – Sistemas de Marketing – Opções estruturais

Contextos de trocas	Contextos, papéis	Network – estrutura, dinâmica	Princípio Organizador
<ul style="list-style-type: none"> - Produtos, serviços, experiências, ideias - Tangível, intangível - Desmontável, cocriação - Simples, oferta complexa - Unitária, empacotados, vinculado - Isolado, embutido - Tamanho, estrutura - Não se repete, repetido - Contemporâneo, futuro - Baixo risco, alto risco - Viciante, não viciante - B2C, B2B, C2C - Mix Tecnologia - Preço fixo, leilão, negociado - Obrigação, presente, troca, venda - Econômico, sem valor econômico, vantagens e desvantagens - Legal, ilegal - Honesto, corrupto - Bilaterais, multilaterais 	<ul style="list-style-type: none"> - Propriedade - Posse - Financeiro - Risco - Informação - Criação, transformando - Montagem - Armazenamento, transporte - Sortimento, oferta - Procurando - Compra, troca - Financiamento - Comunicação - Informação - Entrega - Gravação - Facilidade, segurança - Agentes, corretagem - Influências - Guarda - Proteção, policiamento, reforço - Julgamento, regulação 	<ul style="list-style-type: none"> - Número, limites, agregação - Os atores - indivíduos, famílias, entidades, sistemas; dotes, capacidades, interesses, limitações, fluxo de entrada e saída - Valor contribuído por cada papel, ator - Demografia de rede: ex.: número - Fatores espaciais, locação, infraestrutura - Design físico, estrutura, instalações - Custos de transação - Vínculos, interação, relacionamentos - Poder, influência, confiança - Densidade, conectividade, a estabilidade, a complexidade, a resiliência - Alianças, cooperação, competição, dentro e entre os sistemas - Único, interseção, foco - multinetwork - Camadas - únicas, multinível - Os sistemas paralelos - Dinamismo - passado, presente e futuro - Equilíbrio, equilíbrio pontuado, desequilíbrio, caos, colapso 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato social: a estabilidade, eficiência, equidade - Reciprocidade - Redistributivo - Mercado / troca <ul style="list-style-type: none"> • Aleatório, autárquica • Emergente • Estruturado • Intencional - Arquétipos Capitalismo <ul style="list-style-type: none"> • Estado • Oligárquico • Grande Empresa • Empreendedorismo - Branco, cinza, mercado negro - Informal, formal - Avançado, canais reversos

Fonte: Layton (2009).

Quadro 4 – Clientes e Sortimentos

Clientes/compradores	Sortimentos
<ul style="list-style-type: none"> - Especificação, descrição <ul style="list-style-type: none"> • Níveis de agregação – ex.: os indivíduos, as famílias, os segmentos, regiões / agrupamentos, a sociedade em geral • Composição – ex.: indivíduo, grupo, rede • Do usuário final ou intermediário • Papel de câmbio - passivo, ativo - coprodutor, cocriador de valor • Único, múltiplas compras; construção, padrões de compras conectadas 'carrinho de compras' • Participação - autossuficiente, dependente do mercado • Heterogeneidade - dotações de recursos, capacidades e preferências - Classificação / demografia (social, industrial) <ul style="list-style-type: none"> • Tipo, número, distribuições de tamanho, a localização (espaço, tempo) - Cobertura do sistema, por segmento ou de grupo; barreiras de acesso, limitações <ul style="list-style-type: none"> • Acesso a variedade • Chegada dos sistemas de comunicação - Os processos de decisão - Contextos, definições 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização no sistema, contextos, hierarquias, características físicas - Apresentação / display - por exemplo, local, loja, shopping - Tipo <ul style="list-style-type: none"> • Oferecido • Procurada • Acessível • Adquirido • Acumulado - Atributos, diversidade / variedade <ul style="list-style-type: none"> • Sócios - tipos, quantidade, dimensões • Sortimento, multinível • Distribuição de tamanho, a entropia, informação • Pareto, características do poder da lei • Elasticidades cruzadas, medidas de complexidade • Dinamicidade- adições, exclusões e taxas de catalisadores da mudança: sortimentos mesclados e cindidos - Níveis de discrepância, dimensionadores de discrepância, lacunas <ul style="list-style-type: none"> • Oferecidos / procurado • Procurado / acessível • Acessível / adquirido • Adquirido / acumulado

Fonte: Layton (2009).

Em relação ao Quadro 4, Layton (2009) ressalta que os valores pretendidos pelos participantes em uma troca pode ser de natureza econômica /ou não econômica, legal ou ilegal, bilateral ou multilateral. Essas combinações podem depender se a troca é vista como um evento que irá acontecer uma única vez ou se fará parte de um padrão de longo prazo ou de um relacionamento que será construído. Para que a troca ocorra, compradores e vendedores devem estabelecer um contato direto ou indireto.

De acordo com Layton (2009) deve haver um fluxo de informações subjacente à troca. Dependendo da transação, alterações podem ser necessárias, de acordo com o valor dado, percebido e o aceite dos riscos por cada uma das partes envolvidas. Cada um destes fluxos, de propriedade, posse, finanças, riscos e informações, podem gerar a especialização de papéis com base em recursos distintos, habilidades aprendidas e capacidades de rede. Vale ressaltar que quando um ou mais destes fluxos estão ausentes ou apresentam algum tipo de

desequilíbrio, o sistema de marketing pode perder em eficiência e eficácia e, portanto, pode não atender às necessidades e interesses da comunidade.

Segundo Layton (2009), ao considerar os atributos globais ou gerais de um sistema de marketing, como capacidade de resposta, a resiliência diante de choques externos ou internos, saúde global, ou capacidade para beneficiar segmentos ou comunidades específicas, é importante que se tenha em mente que um sistema de marketing é muitas vezes melhor pensado como um sistema de múltiplas camadas ou multiníveis, onde os agentes individuais ou atores podem ser eles próprios um sistema de marketing com conjuntos de estruturas e funções semelhantes ou talvez bastante diferentes. Assim, devem-se observar as propriedades do todo, qualquer nível de fluxo de agregação não apenas a partir do sistema em estudo, mas a partir de sistemas acima e abaixo. No nível em que as decisões ou escolhas são feitas por gerentes ou pelos clientes, estes processos são moldados por percepções imediatas do sistema de marketing em que os atores ou agentes são incorporados em outros sistemas. Isto ocorre muitas vezes pelas características emergentes do próprio sistema ou dos sistemas localizados nos níveis próximos, principalmente nos mais altos. Neste sentido, o sistema torna-se parte do ambiente e uma compreensão das características estruturais / funcionais dos sistemas relevantes é um insumo essencial em marketing estratégico e no processo de decisão do marketing operacional.

Percebe-se que conforme a especialização cresce, a rede de ligações entre compradores e vendedores se torna mais complexa. Layton (2009) aponta ainda que especialistas surgem no sistema e assumem papéis tanto de compradores como vendedores, adicionando ainda mais complexidade à rede. Os vínculos são fortificados por esta relação, comprador-vendedor, assumida por alguns participantes do sistema e que podem resultar, algumas vezes, em alianças, fusões e aquisições dentro do próprio sistema. Assim, com o passar do tempo, e com o crescimento econômico, a estratificação da rede forma outros níveis de sistemas, em que eles próprios podem ser subdivididos em outros sistemas de marketing, assumindo novas estruturas e funções que ecoam em níveis mais elevados do sistema, demonstrando a dinamicidade e ampliando a complexidade do sistema.

Layton (2009) aponta ainda que “cada um destes fluxos, de propriedade, posse, finanças, riscos e informações, pode gerar a especialização de papéis com base em recursos distintos, habilidades aprendidas e capacidades de rede adquiridas” (p.8). O autor ressalta que caso um ou mais destes fluxos estejam ausentes ou apresentem desequilíbrio, o sistema de marketing pode perder parte de sua eficiência ou eficácia e desta forma não atender aos interesses ou necessidades da comunidade, ou mesmo determinar seu fracasso.

Segundo Mittelstaedt, Kilbourne e Schultz (2015), os sistemas de marketing podem danificar o meio ambiente e a sociedade. Eles podem encorajar ou tolerar práticas comerciais antiéticas, contribuir para o aumento ou diminuição da desigualdade e redução da qualidade de vida.

Porter, Lyon e Potts (2007), ao estudarem o mercado de suprimentos na África, ressaltam a importância dos comerciantes e da relação comprador-vendedor nos sistemas de marketing. A preocupação com questões de abastecimento em países da África tem levado a muitos estudos sobre o funcionamento dos sistemas de marketing, reforçando o papel dos sistemas e sua ligação com a sociedade, como enumeraram Porter, Lyon e Potts (2007). Segundo eles muito do material disponível de marketing para a África Austral e Oriental tem um foco especificamente rural (por exemplo, o estudo da Tanzânia por Ponte, 2002) ou estão restritos a questões como a dos pequenos agricultores em busca de crescimento (por exemplo, Govereh et al., 1999, no leste e sul da África; Stringfellow, 1996, na Zâmbia). Fafchamps e Minten (1999) fornecem estudos sobre o relacionamento entre comerciantes em Madagascar, além de estudos sobre o fornecimento de alimentos em mercados urbanos, desenvolvidos por autores como Briggs (1991) e Bryceson (1987, 1992 e 1993) e no Harare por Mosley (1987), Smith (1989), Smith e Drakakis-Kivell (1990) e Hom (1994).

Embora haja evidências do papel especulativo exercido por comerciantes em uma série de países, eles podem ser jogadores-chave na melhoria dos sistemas de marketing que abastecem os consumidores urbanos e podem criar novos mercados para produtores rurais, pois a partir deles seria possível examinar o papel de transportadores, carregadores, agentes de segurança e outros que fazem a sustentação do sistema, principalmente em países de base agrícola como na África, conforme apontam Porter, Lyon e Potts (2007).

Shultz (2014) sugere que para reduzir possíveis vieses e conclusões errôneas sobre os sistemas de marketing seria preciso alinhar diferentes métodos de pesquisa, como a pesquisa etnográfica longitudinal, realização de observação, recolhimento de notas de campo sistematicamente e realização de entrevistas em profundidade com diferentes membros do sistema (por exemplo, consumidores, produtores, varejistas e decisores políticos), o que seria altamente apropriado se quisessem desenvolver uma compreensão mais aprofundada do sistema, principalmente em sistemas com mercados fechados.

Layton (2007) aponta a falta de profundidade nos estudos de macromarketing sobre os sistemas de marketing e reforça a perspectiva da importância dos sistemas, para que se tenha uma economia desenvolvida e que contribua para o crescimento de regiões e países.

Hunt (2012) aponta que a institucionalização do marketing possui uma ênfase

renovada sobre o estudo dos sistemas de marketing, que pode ser considerada a reinstitucionalização do marketing. Já para Wilkie e Moore (2012) os acadêmicos de hoje não estão concebendo o marketing como um sistema e não o veem como um conjunto de outros sistemas, empenhado na concretização de um padrão de vida para a sociedade ao apoiar inovações para elevar este padrão.

Para Wilkie e Moore (2006) a análise da sociedade a partir de uma perspectiva do marketing exige uma apreciação abrangente das organizações empresariais, dos processos, dos papéis desempenhados pelos consumidores, além do papel do governo no provisionamento de infraestrutura adequada para que os sistemas de marketing funcionem de forma adequada. Assim, Wilkie e Moore (2006) consideram que os sistemas agregados de marketing podem abrir portas para inúmeras pesquisas, por meio do reconhecimento das relações naturais existentes dentro da complexidade de uma sociedade e de seu desenvolvimento, que estariam dentro da perspectiva de estudo do macromarketing, promovendo, valorizando e conduzindo estudos em condições adequadas.

Porter, Lyon e Potts (2007) chamam a atenção para a necessidade de estudo da contribuição dos comerciantes, das associações comerciais que podem atuar como reguladoras de mercado, além dos trabalhos realizados em parceria com órgãos governamentais em decorrência do desenvolvimento de sistemas comerciais, principalmente em países pobres. Para exemplificar os autores citam o trabalho realizado por Ariyo et al. (2001) com comerciantes de grãos em zonas rurais e urbanas na região de Kano – Nigéria. Os 30 comerciantes urbanos entrevistados pertenciam a uma das duas associações de comerciantes, uma das quais serviu como ligação entre comerciantes e governo na negociação de impostos, infraestrutura e segurança, enquanto a outra associação buscou promover a cooperação entre os operadores da economia local e estrangeiros, o que facilitou a disseminação de informações sobre oferta, demanda e preços, além de operações comerciais e entrega de grãos. O estudo destes componentes demonstra como o sistema de marketing pode se organizar e se remodelar para seu bom funcionamento e desenvolvimento regional.

Ao analisar pelas lentes do macromarketing o *My Iranian Road Trip* (Kristof, 2012), pequeno documentário de 13 minutos e 53 segundos produzido pelo colunista do *The New York Times*, Nicholas Kristof, em 2012, Shultz (2014) aponta a escassez de material para se trabalhar com economias tão fechadas e que mesmo onde não parecem existir, há sistemas de marketing em funcionamento. O autor ressalta ainda a importância de não se menosprezar nenhuma fonte de informação ao se analisar os sistemas, pois a partir do vídeo foi possível fazer inferências sobre as interações políticas, mercados, processos de marketing,

consumidores e consumo, marcas e produtos, variedade, geografia, comunicação, cultura, religião, globalização, comércio, sanções e outras forças que são afetadas pelas ações sociais e de bem-estar. O vídeo não é suficiente para conhecer o mercado iraniano, mas pode fornecer informações ricas sobre a dinâmica dos mercados, marketing e consumidores. Percebe-se, assim, uma ampliação do campo de visão e de exploração do macromarketing e dos sistemas de marketing.

Layton (2007) chama a atenção para a necessidade de regulamentação efetiva do crescimento e das mudanças nos sistemas de marketing, tanto para economias desenvolvidas como em desenvolvimento. O autor ressalta que a necessidade de um projeto eficaz de sistemas de marketing não deve se limitar a questões de desenvolvimento de países ou regiões, mas abranger preocupações com a questão da sustentabilidade que está emergindo rapidamente como um grande desafio para o mundo, além de observar os avanços da tecnologia e dos mercados virtuais, que constituem, no seu ponto de vista, uma parte dos problemas do design dos sistemas de marketing globalizados e que devem ser observados nos estudos. A compreensão dos sistemas de comercialização poderia possibilitar um crescimento e desenvolvimento mais organizado da sociedade, trazendo mais benefícios para os envolvidos em diversos níveis do sistema, garantindo uma postura de ação mais efetiva do marketing e benefícios para a sociedade.

Verifica-se, diante do exposto, a importância dos sistemas de marketing para a organização econômica e social das comunidades e a necessidade de se ampliar a compreensão da complexidade das relações estabelecidas entre os diversos atores existentes para o desenvolvimento do marketing e da sociedade.

2.3 Marketing e Sociedade

Schultz (2008) afirma que tem aumentado o interesse dos acadêmicos pelos sistemas de marketing, principalmente pelo fascínio das interações entre marketing e sociedade. Dixon (2002) aponta que a relação entre o marketing e a sociedade tem tido um impacto significativo sobre a vida das pessoas e salienta a necessidade do desenvolvimento de esforços intelectuais para compreensão de algumas destas interações. Já para Wilkie e Moore (2012) os acadêmicos não tem dado o devido reconhecimento para o tema marketing e sociedade.

O marketing e suas funções têm sido debatidos pela sociedade, que tem dedicado atenção especial aos aspectos negativos de sua aplicação, que enfatizam principalmente o

consumismo, publicidade enganosa, manipulação, mentiras ou mesmo o serviço de telemarketing, que tem sido atribuído como uma atividade de marketing. Sheth e Sisodia (2005) apontam que o marketing se tornou excessivamente impulsionado por aspectos gerenciais e que, com isso, perdeu sua principal missão, a de representar o interesse do cliente para a empresa. O marketing passou a buscar objetivos corporativos de curto prazo, agindo em função das corporações e acabou perdendo a confiança dos consumidores. A capacidade das forças de mercado e do marketing para moldar os aspectos dos costumes, atitudes de uma sociedade e a cultura não devem ser subestimados e sim usados com sabedoria e moderação, para que possam prover bem-estar para os consumidores, empresas e para toda a sociedade.

Segundo Leite et. al (2015) o marketing está presente em toda parte, pois na sociedade moderna tudo o que é consumido é resultado de relações de troca estabelecidas entre os indivíduos e que, portanto, o papel do marketing na sociedade é “permitir que a vida aconteça com as suas necessidades atendidas e com mais conforto” (p. 259). Desta forma, segundo os autores, é importante enxergar o marketing como um processo rico e interativo, inserido em contextos sociais complexos e cuja responsabilidade centra-se em promover relacionamentos de longo prazo.

O interesse pelo bem-estar social no marketing começou a ganhar destaque a partir da década de 60. Na Era III do marketing (Wilkie e Moore, 2003, 2012), a agitação social do período pós-guerra começou a tomar conta da sociedade e questões como direitos civis, o papel do governo, igualdade de direitos, o funcionamento da sociedade e preocupação com a responsabilidade social das empresas, foram alguns dos temas que ganharam destaque e se tornaram temas das discussões em diversas áreas, inclusive no marketing. Além disso, os consumidores ganharam destaque e acadêmicos de marketing foram estimulados a analisar as possibilidades de colocar suas teorias e métodos a serviço dos consumidores pobres ou vulneráveis ou mesmo para melhorar a saúde ou buscar formas mais sábias de fazer compras (Wilkie e Moore, 2012). O marketing e a sociedade continuaram a estabelecer um fluxo contínuo de crescimento ao longo da década de 70, até o final da Era III. Isto se fortaleceu na Era IV, quando o marketing e a sociedade começaram a criar uma estrutura forte, com vários veículos de comunicação importantes, como o *Journal of Macromarketing*, que propiciaram um espaço para o debate sobre o papel do marketing e da sociedade (Wilkie e Moore, 2012).

O impacto da sociedade sobre o marketing foi elaborado, segundo Redmond (2005), em conexão com a definição do macromarketing. Desta forma, os impactos da sociedade para o marketing englobariam aspectos legais do marketing, bem como as consequências de diferentes valores políticos e sociais. Para o autor o impacto pode ocorrer de duas formas:

influências culturais e sociais ou políticas públicas destinadas a alterar o ambiente ou as consequências das ações do marketing, ou seja, tanto os valores sociais quanto políticos seriam importantes na compreensão da relação sociedade e marketing.

Fisk (1967) apontou que os sistemas de marketing são sistemas abertos e os impactos da sociedade sobre o marketing podem surgir tanto das influências culturais e sociais, quanto por meio de políticas públicas que alteram a organização do ambiente. Visão corroborada por Redmond (2005), que aponta que os desejos da sociedade podem mudar a qualquer momento e essas mudanças podem, então, influenciar o que os comerciantes fazem. O autor indica dois tipos de mudanças, exógena e endógena. A mudança exógena surge quando a sociedade demanda uma mudança no comportamento do marketing, como, por exemplo, pelo desejo de um estilo de vida mais saudável, que suscitou uma variedade de respostas do mercado para atender às necessidades dos consumidores. Já a mudança endógena resulta do impacto da sociedade no marketing, que pode ser uma reação a um impacto antes do marketing na sociedade, como uma reação pública negativa às formas promocionais, tais como o telemarketing e técnicas de spam. O telemarketing gerou um grande incômodo na sociedade em vários países do mundo, exigindo regulação governamental para a prestação dos serviços.

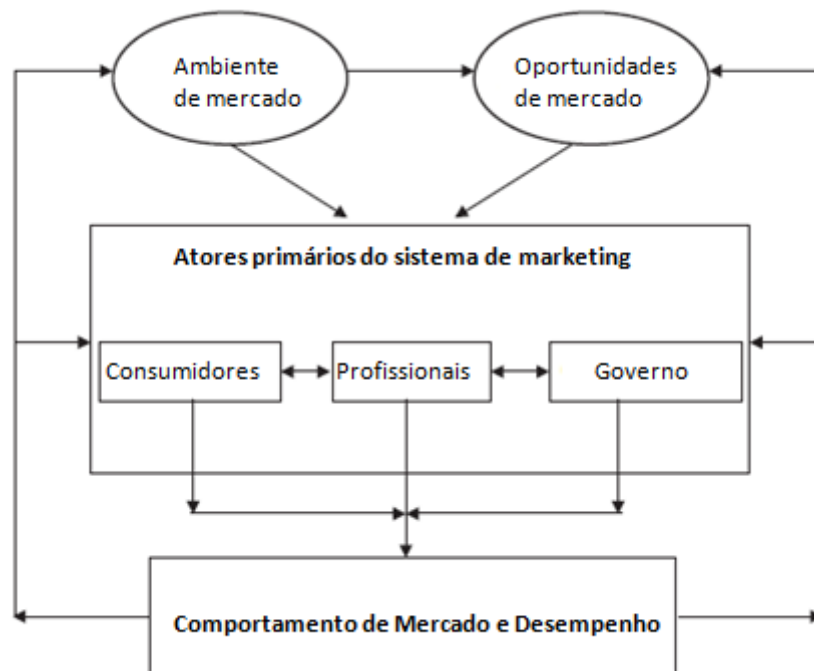
Redmond (2005) destaca que a sociedade pode ter um impacto no marketing de muitas maneiras e em vários níveis. No nível mais amplo, os comerciantes estão inculturados, juntamente com outros da sociedade, e são, portanto, orientados por um conjunto comparável de normas, crenças e costumes. Outro nível seria o transacional, em que o mercado deve responder às novas necessidades e desejos, pois em um mercado competitivo, o princípio da soberania do consumidor determina que os vendedores devam atender aos desejos dos compradores.

Ao analisar o sistema de marketing constituído por varejistas de alimentos em Hong Kong, Ho (2005) propõe um esquema para analisar a relação marketing e sociedade (Figura 1). O esquema baseia-se na premissa de que o marketing e sua evolução no varejo é uma manifestação de um processo sociopolítico dinâmico e interativo entre os três atores: consumidores, comerciantes e entidades governamentais, que sofrem o impacto do comportamento e do desempenho do mercado em que interagem.

O primeiro componente do esquema, e que inicia o processo interativo, é o ambiente de mercado, apontado em uma única dimensão na figura 1, mas que pode ser decomposto em seus subitens, como infraestrutura, tecnologia, demografia populacional, PIB, inflação, concorrência, entre outros. O ambiente de mercado não é estático. Segundo Ho (2005) ele é mutável quando uma oportunidade de mercado é detectada. O segundo componente do

sistema de marketing seriam seus três principais atores: consumidores, profissionais de marketing e agências do governo, que podem operar de forma a determinar como o sistema de marketing pode atender a sociedade. O terceiro componente é o comportamento de mercado e performance, que representa as consequências do processo interativo, que podem ser tanto econômicas quanto sociais. Segundo a autora, o comportamento do mercado afeta o ambiente do sistema de marketing e estes efeitos alimentam novamente os outros componentes do sistema, completando o ciclo interativo.

Figura 1 – Quadro analítico sobre o relacionamento marketing e sociedade



Fonte: Ho (2005).

Esta visão é corroborada por Wilkie e Moore (2006, 2012), que apontam que a interação entre os três agentes: mercado, consumidores e governo são essenciais e que as decisões de políticas públicas tomadas por este último são destinadas a facilitar o funcionamento do sistema de marketing e, conseqüentemente, gerar benefícios para a sociedade.

Para Ho (2005) não há um modelo ideal capaz de trazer os benefícios do marketing para a sociedade, mas que o modelo deve refletir os aspectos de cada sociedade e que o

equilíbrio está sempre em curso.

Na Era IV, conforme Sheth e Sisodia (2005), seria possível proporcionar bem-estar social e lucro para as empresas, a partir do alinhamento entre os interesses de empresas, clientes e sociedade. Para se chegar a esta situação é preciso reexaminar o papel do marketing pela perspectiva dos formuladores de políticas, pelos acadêmicos e pelos profissionais. Somente uma visão geral de todos os envolvidos poderia prover uma solução para os conflitos da relação entre marketing e sociedade.

Redmond (2005) destaca os benefícios sociais da interação entre marketing e sociedade, que incluem o crescimento econômico, o emprego, a satisfação do cliente e inovação. Para ele, as empresas precisam agir com seriedade e legalidade para assegurar que a responsabilidade social seja alcançada, e este seria o principal resultado desta interação.

A partir desta perspectiva Sheth e Sisodia (2005) propõem que os profissionais de marketing devem apoiar os formuladores de políticas e os regulamentos que eliminem as práticas inadequadas de marketing e, assim, gerar vantagem para as empresas que praticam o “bom marketing”, com respeito às empresas e sociedade. Governo e empresas devem se apoiar para assegurar que as ações de marketing não tenham somente caráter político, mas um cunho científico e de desenvolvimento.

Quanto aos acadêmicos, a proposta é a adoção do desenvolvimento de material que não tenha somente interesse altamente especializado, mas que também seja fonte de conhecimento para a geração de pesquisas e de interesse jornalístico, além de focar as pesquisas no entendimento de consumidores como usuários e não enxergar os consumidores somente como compradores. Em relação aos profissionais de marketing, Sheth e Sisodia (2005) reforçam que é preciso a adoção de uma perspectiva de longo prazo para as ações e que o marketing não seja visto como despesa para a empresa, mas sim um investimento, como acontece com a área de tecnologia. Estes aspectos demonstram que é preciso rever a postura adotada por empresas e profissionais de marketing, para que possam criar um ciclo virtuoso da relação marketing e sociedade.

Tadajewski e Hamilton (2014) apontam outro caminho para se estudar a relação marketing e sociedade, a partir da análise do consumo e do lixo gerado pelas comunidades. Os autores propõem uma análise das atividades diárias dos indivíduos e como os impactos dos hábitos de consumo acabam por impactar a ação da indústria. Os autores consideram bastante complexo o sistema de informações resultante desta relação e que a compreensão do papel do marketing dentro da sociedade ainda é limitada e com poucos impactos nas tomadas de decisões.

Porter, Lyon e Potts (2007), ao estudarem a mecânica dos sistemas de abastecimento de alimentos na África Ocidental e do Sul, ressaltam o papel importante do marketing no desenvolvimento econômico das regiões em países pobres e em desenvolvimento. Eles chamam a atenção para instituições formais e informais de mercado, que acabam por definir os incentivos e sanções que afetam o comportamento e custos de transação, tais como redes de confiança e normas de reciprocidade na reorganização do arranjo comercial das cidades e regiões. Em seu trabalho, os autores buscaram demonstrar como as instituições estão profundamente enraizadas nas práticas sociais e políticas e como a dependência de trajetória pode continuar existindo, mesmo que aparentem ineficiência, pois outras instituições não conseguem se desenvolver e construir novos caminhos a partir dos contextos sociais e culturais existentes.

Ainda segundo Porter, Lyon e Potts (2007) esta relação é mais nítida em países em desenvolvimento, pois as relações de poder ao longo das cadeias e o comércio de commodities pelos comerciantes determinam as relações no sistema, que são marcadas pela falta de acesso ao crédito e informações sobre os preços e outros suprimentos. Desta forma, percebe-se que as questões culturais e sociais permeiam as relações comerciais, mas sem orientação de base política para organizar o fluxo de transação nos sistemas para que gerem retorno para o marketing e para a sociedade.

Redmond (2005) estudou o impacto da sociedade no marketing a partir das práticas de telemarketing com ações questionáveis e acabaram por contar com a intervenção governamental nos Estados Unidos, com base não no benefício do consumidor, mas no dano causado ao público com ações invasivas. No estudo é possível ver como a regulamentação do governo pode ser utilizada como meio para que a sociedade possa impor seus desejos diante das empresas, que se recusam a atender de forma voluntária os desejos da sociedade. Assim, é factível ver a interação de diversos atores, além da ação inevitável das externalidades negativas na busca da estabilidade do relacionamento entre marketing e sociedade.

Tadajewski e Hamilton (2014) fizeram uma análise da questão da geração de resíduos (lixo), como um problema global pela ótica do macromarketing, de dois documentários *Trashed* (Brady, 2012) e *Waste Land* (2010). Os autores apontam como é possível, a partir dos documentários, analisar a forma como se olha para o marketing, para o comportamento do consumidor e para o ambiente. A exploração dos recursos do planeta e a geração de resíduos se tornaram problemas globais e que empresas e sociedade precisam lidar com esta realidade. O problema da geração de resíduos é mais uma das questões que aproximam a sociedade e o

marketing em busca de soluções aliadas a outros atores para lidar com situações de grande impacto.

Estudos envolvendo a relação marketing e sociedade têm apresentado discussões sobre temáticas que afetam a população. Um dos temas mais discutidos está ligado à qualidade de vida e questões sociais. Silva, Abreu e Gosling (2015) desenvolveram um estudo sobre indivíduos portadores de algum tipo de deficiência e que são consumidores de produtos e serviços hoteleiros. A pesquisa observou a necessidade da criação de mecanismos que ofereçam aos hóspedes com deficiência física, autonomia ou liberdade, ou seja, acessibilidade, além de questionar as percepções e os fatores que influenciam a decisão de compra destes consumidores em relação aos equipamentos hoteleiros. Os autores apontam que no contexto das experiências de consumo, pesquisas sobre este tema têm demonstrado que as experiências já ocorrem desde quando os consumidores iniciam a busca pelo produto, bem como no momento da compra e culminam no consumo final de tais produtos/serviços, nos quais as sensações se repetem. As informações contribuem para o desenvolvimento de ações de marketing que beneficiem tanto empresas quanto consumidores, ampliando a qualidade e variedade das ofertas.

Acevedo, Nohara, Campanario e Telles (2009) desenvolveram um amplo estudo sobre o impacto da publicidade na vida das pessoas e o comportamento dos profissionais de publicidade diante dos dilemas éticos frente às pressões do ambiente. A pesquisa constatou que a compreensão do significado, da abrangência, das características e da importância de uma postura ética era fundamental, mas que os profissionais expressavam dificuldade em se manterem éticos diante das pressões do ambiente. Percebe-se, desta forma, uma dissonância entre os interesses do marketing e da sociedade, um buscando a maximização do lucro e o outro uma postura ética diante do que é oferecido à população.

Para Kadirov, Varey e Wooliscroft (2014) os consumidores esperam mais do que produtos e, ao se trabalhar com uma perspectiva macromarketing, outro fator deveria ser observado: a questão da autenticidade. Para eles práticas de marketing autênticas implicam no provisionamento da sociedade de forma harmônica, evitando danos ao meio ambiente, social, cultural e a integração que pode resultar na construção de experiências reais. Desta forma, na visão dos autores, a busca de autenticidade pelos consumidores no mercado reflete a sensibilidade do marketing para a sociedade, o que demonstraria a preocupação da empresa com a sociedade e seria uma forma da empresa responder as manifestações sociais. Assim, para uma empresa ser realmente autêntica, ela deve promover o bem comum, ou seja, o bem-estar da comunidade e resultados mutuamente benéficos.

A fim de demonstrar a relação entre marketing e sociedade, Kadirov, Varey e Wooliscroft (2014), buscaram investigar como os comerciantes devem (e podem também) investir sua paixão, esforços e aspirações (sua humanidade) em preocupação sincera para o outro (beneficiando-se e beneficiando o outro). Para os autores esta seria a verdadeira noção da orientação do marketing e sua função na sociedade. Desta forma, o lucro seria uma recompensa da criação de valor pelo produtor. Este posicionamento aponta que o marketing precisaria oferecer mais à sociedade para que se estabeleça uma relação de troca entre empresas e sociedade.

Para lidar com possíveis externalidades negativas das ações do marketing na sociedade, Redmond (2005) propõe o uso de cinco estratégias: o voluntariado, a pressão de grupos de interesse, coerção governamental, recompensa do governo e nacionalização do governo. Estas seriam alternativas para lidar com os aspectos negativos do marketing e representaria um dos meios mais desejáveis para remediação do ponto de vista social.

Desta forma, seria preciso verificar o processo de criação de produtos e programas de marketing que entreguem valores reais para o cliente e não somente a maximização de lucros para a empresa. Assim, o foco do marketing deve estar em conhecer o que realmente é útil e valioso para um cliente e separar daquilo que simplesmente é irritante ou enganoso (Sheth e Sisodia, 2005). Estas atitudes demonstram a preocupação com o cliente e reforçam o compromisso da empresa com a sociedade, constituindo uma vantagem competitiva para os envolvidos e proporcionando valor real para a sociedade.

Já para Dixon (2002) o mercado não é inteiramente autorregulável, mas é influenciado por outras instituições sociais. Os indivíduos não são livres para perseguirem seus próprios interesses, pois devem obedecer à ordem social e somente um mercado concorrencial resolve os problemas, mas que o comportamento espontâneo dos indivíduos contribui para o bem-estar comum apenas quando as pessoas atingem um consenso moral e um sistema de direitos e liberdades, bem como de deveres recíprocos para a organização do mercado. Somente depois disto seria possível o desenvolvimento benéfico para a sociedade.

Para Wilkie e Moore (2006) a principal dificuldade para o estudo da relação entre marketing e sociedade está nas teorias que parecem ser confundidas no mundo real. Eles justificam esta posição ao apontar que ao realizar o processo investigativo não seria possível encontrar uma teoria única, mas ao mesmo tempo uma teoria única simplificaria as realidades do domínio social.

Dixon (2002) acredita que é necessário o estudo do comportamento de troca que acontece na sociedade, pois isto poderia esclarecer como o marketing contribui para o bem-

estar econômico, mas também se concentra no esforço de análise do mercado. Assim, seria preciso uma análise mais minuciosa de como todas estas interações se estabelecem em um complexo sistema de marketing agregado.

Segundo Wilkie e Moore (2006), os sistemas de marketing exigem uma apreciação abrangente das organizações empresariais e seus processos, além de atenção especial ao papel desempenhado pelos consumidores no desenvolvimento destes sistemas, além da observação do papel dos órgãos governamentais no provisionamento da infraestrutura para os sistemas de marketing e sua operacionalidade. Assim, com o estudo dos sistemas agregados de marketing podem-se abrir outras investigações sobre o assunto, por meio do reconhecimento das relações naturais existentes na complexidade de uma sociedade e de sua expansão.

Uma solução para este problema seria o desenvolvimento de pesquisas programadas que estabelecessem diferentes domínios e prioridades, podendo assim reparar as fraquezas percebidas em pesquisas anteriores, enquanto acumula conhecimento sobre o tema (Wilkie e Moore, 2006).

Ao analisar o mercado varejista de alimentos de Hong Kong e sua modernização ao longo de cinquenta anos, Ho (2005) aponta que deve haver uma participação do governo em reconhecer que há diferentes formas de modernização que podem proporcionar a contribuição do marketing para a sociedade. Em segundo lugar, a análise realizada enfatiza que o governo pode desempenhar múltiplos papéis na relação governo-empresa e que suas exigências devem estar em consonância com o seu tempo e realidade. Isto demonstra a dinamicidade do sistema ao longo do tempo. Em terceiro lugar, as estratégias de marketing e os avanços competitivos são fundamentais para a melhoria dos agentes do sistema de marketing. A experiência no mercado de Hong Kong demonstra o potencial que um sistema de varejo possui e que a revitalização de sistemas de varejo merece mais atenção do que tem sido dado pelos acadêmicos, pois apresenta a dinamicidade dos empreendedores, a interação com agentes externos, a capacidade de adaptação e de se estabelecer novas estratégias e a capacidade de diversos atores para proporcionar ações cíclicas ao sistema.

O estudo desenvolvido por Ho (2005) demonstra também como trabalhos de revitalização do comércio contribuem para a relação marketing e sociedade e, principalmente, para a dinamização e correto funcionamento do sistema de marketing. Desta forma, explorar o assunto torna-se essencial para uma melhor compreensão de como estas interações acontecem e de que forma elas podem ter seu potencial explorados para apresentar resultados que atendam os anseios e necessidades de empresas e sociedade. Nesse sentido, o próximo tópico aborda a Revitalização de Espaços Comerciais.

2.4 Revitalização de Espaços Comerciais

A atividade comercial e de serviços varejistas constituem importante forma de crescimento e desenvolvimento econômico (geração de emprego e renda) e social (lazer, recreação, segurança e abastecimento), além de contribuírem para o estreitamento do relacionamento entre marketing e sociedade pela capacidade de transformação e impacto social.

Mumford (1998) aponta que a origem da rua comercial deve ser vista a partir das praças de mercado como instituições criadas para regular os excedentes das oficinas urbanas muito antes que qualquer economia de mercado viesse a existir, tendo referências de espaços comerciais há mais de dois mil anos.

Segundo Oliveira e Gil (2011), em praticamente todas as metrópoles do mundo ocidental podem ser identificadas áreas de comércio especializado, que se tornaram conhecidas pelo nome da rua em que aparece o maior número de estabelecimentos do setor, tornando estas áreas conhecidas e referência nos serviços que forneciam à população.

Para Espinosa e Hernandez (2015) os centros urbanos tiveram suas funções mantidas por muitos anos pela funcionalidade que possuíam devido à qualidade, diversidade e escala da oferta do varejo e a falta de concorrentes. Segundo os autores, a partir da segunda metade do século XX, a hierarquia tradicional da estrutura do varejo foi desafiada pela suburbanização, devido às alterações na mobilidade e padrões da população, emprego e atividades econômicas. Estes fatores levaram a uma nova estrutura de compras com base na presença de aglomerados de varejo no centro da cidade e cada vez mais dispersos por áreas suburbanas. Assim, muitos distritos varejistas tiveram quedas nas vendas, diminuição do fluxo de pedestres e redução de locais para compras. Diante destes cenários em várias cidades do mundo, iniciativas surgiram para revitalizar as áreas comerciais e torná-las atrativas novamente aos consumidores.

Rodrigues (2011) destaca que as exigências mercadológicas impostas pelos negócios e as mudanças nos hábitos de consumo foram transformando os espaços comerciais, que para sustentar e acompanhar este desenvolvimento social foram criando locais que oferecessem novas alternativas às necessidades de uma população crescente, como as lojas de departamentos, o super-hipermercado, o shopping center, as lojas conceituais e especializadas. Como resultado esses espaços foram transformados pela sociedade de consumo, não somente em locais de compras, mas como opções para a prática de lazer e sociabilidade.

A preocupação com o enfraquecimento dos laços existentes entre o comércio, em especial o pequeno varejista e os centros das cidades é ressaltada por Procopiuck e Djalo (2008), que apontam como um dos fatores que contribuíram para a debilidade desta relação o crescimento e expansão dos grandes projetos de comércio ou grandes superfícies comerciais, que acabam não se integrando ao contexto urbano. Além disso, o enfraquecimento desta relação acabaria ainda por influenciar a dinâmica da própria cidade e na qualidade de vida das pessoas, que perdem opções de compras e lazer.

Mumford (1998) abordou o assunto ao discutir o crescimento e desenvolvimento das cidades, que fizeram surgir alternativas ao comércio de rua, principalmente com a abertura de espaços comerciais, como galerias e posteriormente os shoppings. Na tentativa de reestabelecer espaços como opções de locais de compra e lazer para a população, teve início, na década de 50, um movimento de revitalização de espaços comerciais em diversos locais do mundo como França, Inglaterra, China e Estados Unidos. No Brasil, este movimento começou a ter importância a partir da década de 1990 e ganhou destaque chegando ao status de programa de governo. Este processo é conhecido por diversos nomes como revitalização de centros de cidades, dinamização do comércio de rua, Áreas de Revitalização Econômica (ARE), denominadas Business Improvement Districts (BID) nos EUA, ou Business Improvement Áreas (BIA) no Canadá, Centros Comerciales Abiertos (CCA), na Espanha e algumas instituições no Brasil tem atribuído o termo Shopping a Céu Aberto.

No Brasil, não há uma legislação específica que orienta os trabalhos de revitalização comercial como em outros países. Em Nova York, nos Estados Unidos, conforme relatado por Meltzer (2011), os projetos de BID precisam ser aprovados, pois são avaliados os valores das propriedades, os limites das prioridades gerais, orçamentos e gastos dos serviços. Todos estes itens são analisados no Plano Distrital e está sujeito a um período de objeção e nesta fase, pelo menos 51% de aprovação é necessária para a formação do BID.

Suarez (2016) ressalta que os processos de revitalização comercial são resultados de uma complexa mistura de fatores, que poderiam ser classificados em três grupos: 1) que têm a sua origem na demanda: por exemplo, mudanças de consumo na avaliação do tempo gasto no trabalho e lazer; 2) do lado da oferta: as estratégias de segmentação dos comércios varejistas para se adaptarem à heterogeneidade dos consumidores e o surgimento de formatos especializados para atender à demanda por lazer e entretenimento e 3) as relativas à intervenção das instituições públicas: como o planejamento de novos modelos de desenvolvimento residencial e centros comerciais em áreas semi urbanas.

Os centros comerciais de rua, localizados nos bairros, são mercados tradicionais para os produtos e serviços de marketing e eles ocupam um espaço comercial funcional, segundo Venkatesh (1999). A atividade comercial costuma ser simples, mas pode ocultar uma gama de envolvidos e atores sociais impactados por sua atividade.

Vargas (2001) diferencia os espaços comerciais em função da natureza do seu surgimento, do tipo de projeto e das relações que desenvolvem ao longo do tempo:

O desenvolvimento varejista não planejado é aquele gerado espontaneamente, por meio do aparecimento de estabelecimentos comerciais, construídos ou não para essa finalidade, característico da formação dos próprios centros urbanos. [...] o comércio planejado é aquele projetado especificamente para a atividade de comércio e serviços [...] que nesses casos tenta reproduzir, planejadamente, a lógica do espaço terciário espontâneo acrescentando algumas facilidades e serviços [...] (Vargas, 2001, p. 10).

Outro fator que merece atenção é a questão da localização comercial. Siqueira, Telles, Rocca e Gaspar (2015) destacam que diversos autores elaboraram modelos para a escolha de um local para fazer compras, devido à relevância deste ponto. Os autores destacam o caso da Lei de Reilly (Mason e Burns, 1998), a teoria do lugar central de Christaller (Levy e Weitz, 2000) e Lei de Huff (Berman e Evans, 2001). Siqueira et. al (2015) ressaltam que os modelos apresentados demonstram preocupação em incorporar o interesse dos consumidores, seja ao considerar a distância a ser percorrida para a realização das compras ou a variedade de produtos ofertada.

Siqueira et. al (2015) fizeram uma análise sobre clusters varejistas e apontaram que a localização é um fator importante, pois estimula a cooperação e competição entre as empresas, fornecendo a base para a construção de vantagem competitiva. Desta forma, a eficiência coletiva teria origem em externalidades positivas, custos baixos de transação e ações conjuntas das empresas integrantes contribuindo para o fortalecimento do grupo.

Segundo Martins (2002), enquanto estratégia de planejamento e gestão o desenvolvimento local aparece num contexto em que se esgotam as concepções de desenvolvimento associadas a progresso material, pessoal e ilimitado, mas que seria acima de tudo uma iniciativa compartilhada, da inovação e do empreendedorismo comunitários. Desta forma, o desenvolvimento local é o resultado do pensamento e da ação humana, que confrontam o desafio de enfrentar problemas básicos e alcançar níveis elementares e autorreferenciados de qualidade de vida para a comunidade envolvida.

Martins (2002) reforça ainda que o desenvolvimento local possui um diferencial para as comunidades quando todos se envolvem e se tornam responsáveis e não somente

beneficiários das mudanças. O autor destaca que a preocupação com o desenvolvimento local, associada à geração de emprego e renda, tem sido a tônica na Europa e também no Brasil. O autor aponta que o desenvolvimento local não seria a solução para problemas sociais como crise e desemprego, mas auxiliaria no enfrentamento destes e de outros problemas socioeconômicos.

Procopiuck e Djaló (2008) apontam o comércio como uma variável essencial para trabalhar, dinamizar, estruturar, impulsionar e revitalizar as cidades. Segundo os autores, os comércios de grande ou pequeno porte trazem vida ao centro urbano, inibem o processo de deterioração e decadência das construções e da desertificação urbana, bem como atua na diminuição dos índices de violência. Desta forma, o comércio exerce uma função muito além do fornecimento de produtos e serviços.

Sutton (2010) ressalta que a revitalização de espaços comerciais de bairro refere-se ao planejamento liderado principalmente pela comunidade, que visa melhorar as condições sociais, infraestrutura física, as oportunidades econômicas, a capacidade cívica e a estrutura organizacional local. O autor aponta que geralmente os moradores são considerados os principais agentes e beneficiários da mudança, ao passo que as instituições locais (por exemplo, agências de desenvolvimento comunitário) defendem os valores da comunidade e, portanto, atuam na supervisão do escopo e direcionamento do desenvolvimento da revitalização.

O estudo dos processos de revitalização comercial tem ocupado lugar de destaque na compreensão da dinâmica urbana pela frequência e abrangência que possuem, pois incorporam aspectos sociais, culturais, econômicos e contribuem para o desenvolvimento da sociedade. Botelho (2005) ressalta a ambiguidade existente nos processos de revitalização que ficam entre o local e o global. Segundo o autor as cidades precisam se destacar por meio de algum diferencial e as diversas mudanças no planejamento, nas políticas urbanas e nos interesses do capital imobiliário, acabaram por fazer com que certas áreas perdessem a característica de centralidade e entrassem em decadência. Assim, os trabalhos de revitalização comercial contribuiriam para a melhoria urbanística e recuperação econômica.

Os autores Suarez, Nogales e Arévalo (2007) apontam que a revitalização dos centros urbanos deve oferecer valor para os consumidores com uma oferta comercial que seja ao mesmo tempo, acessível, atraente, diferenciada e variada. Para identificar os recursos e capacidades da estratégia de revitalização os autores utilizam a estrutura operacional dos Quatro As: Acessibilidade, Atrações, Amenidades e Ação. Estes quatro fatores, ou atributos, compõem um quadro de como se deveria agir e o esquema tornou-se referência conceitual e

operacional na regeneração de centros comerciais, pois apresenta uma lista de recursos e habilidades relevantes para o sucesso de um centro comercial aberto. Estes fundamentos proporcionam uma análise a partir das características dos mercados, comportamento espacial e dos clientes, características e recursos próprios e organizações minoritárias. A estratégia de análise de revitalização comercial encontra-se descrita no Quadro 5.

Quadro 5 – O marco dos Quatro As

Acessibilidade	Atrações	Amenidades	Ação
<ul style="list-style-type: none"> • Localização no centro da cidade • Existência de lugares suficientes de estacionamento • Lugares para o trânsito de pedestres • Facilidade de acesso por transporte público 	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de uma variedade de empresas na área • Presença de um grande número de estabelecimentos • Variedades de qualidade nas lojas • Lojas de marcas conhecidas e franquias • Os estabelecimentos "locomotiva" • Existência de comércios de oferta complementar • Locais de entretenimento (cinemas, teatros...) • Existência de bares e restaurantes na área • Presença de imobiliárias, seguros, bancos... • Existência de empresas do mesmo tipo na região 	<ul style="list-style-type: none"> • Edifícios atraentes na área • Promoções de vendas frequentes • Exposições nas ruas (Desfiles, atrações para crianças...) • Mobiliário urbano adaptado para o ambiente • Área segura, com pouco crime • Serviços comuns para o consumidor (entrega em domicílio, ônibus gratuito...) • Sinalização adequada da área comercial 	<ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização da área de gestão • Dedicção exclusiva da gerência • O interesse na satisfação e lealdade do consumidor • Relações Públicas com organizações diversas • Campanhas de publicidade frequentes • Campanhas promocionais e de comunicação • Colaboração ativa dos comerciantes • Gestão das áreas vagas • Existência de gestão financeira autônoma

Fonte: Adaptado de Suarez, Nogales e Arévalo (2007).

O modelo apresentado por Suarez et al. (2007) demonstra a preocupação em se organizar e sistematizar o processo para se definir papéis e áreas de atuação dos diversos agentes envolvidos. Estas definições possuem impacto direto no direcionamento, definições, desdobramentos e conseqüentemente, sucesso dos centros comerciais.

Suarez et al. (2007) estudaram, a partir da percepção dos comerciantes, a revitalização do centro comercial de Getafe, na Espanha, baseado nos Quatro As da revitalização e chegaram a importantes conclusões sobre vários aspectos abordados até o momento. A grande

importância atribuída aos elementos atração e acessibilidade confirma a contribuição destes aspectos para um centro comercial aberto. Além disso, os resultados reafirmam os aspectos externos relacionados e visíveis com a imagem do ambiente e as amenidades de compras – vigilância, sinalização, mobiliário urbano – resumem medidas para melhorar o acesso à área, alcançando variedade, quantidade e variedade de lojas, assim como a manutenção das vidas e segurança do ambiente. Em relação à importância dos aspectos da gestão da área comercial, os resultados mostram que os comerciantes valorizam o profissionalismo da equipe de gestão, sua capacidade e atividades de marketing como fontes de vantagem competitiva, por sua dificuldade de serem imitadas. No estudo de Getafe foi ressaltada particularmente a relevância da atuação com foco no cliente e colaboração entre o gestor e os comerciantes. A filosofia de marketing se encontra amplamente disseminada na relação consumidor – comerciante.

Outras observações importantes sobre os projetos de revitalização urbana e comercial são ressaltadas por Espinosa e Hernandez (2015), sendo uma delas a combinação de projetos de curto, médio e longo prazo, que devem ser definidos dentro de um plano mestre que contemple o funcionamento da região interligada com o da cidade como um todo. Segundo os autores, há três fatores que influenciam a sustentabilidade dos projetos e em primeiro lugar seria que a iniciativa deve surgir de atores locais, de preferência do setor privado, uma vez que as lideranças locais devem incentivar a manutenção do trabalho para o resto das partes interessadas. Em segundo lugar, as partes privadas interessadas precisam estar envolvidas de forma ativa na condução do projeto, para que validem e garantam a estabilidade de todas as ações realizadas para que possam ter continuidade. Em terceiro lugar, a sustentabilidade de projetos de revitalização estaria no financiamento garantido de longo prazo. Este financiamento pode vir dos proprietários dos comércios, de verba municipal, estadual ou federal.

Sutton (2010) aponta que as estratégias de curto prazo podem concentrar-se na gama típica de apoio às pequenas empresas, como a assistência técnica, o acesso ao capital, embelezamento das vias (melhoria do aspecto visual do espaço) e comercialização. No entanto, as estratégias de revitalização comercial de longo prazo também devem considerar a estrutura e política de varejo de bairro: especificamente, a coordenação de informações sobre a confluência de toda a cidade e fatores locais que afetam a viabilidade das empresas de bairro, incluindo opções de locação comercial, acesso ao capital, o impacto dos projetos de capital sobre o patrocínio, as decisões de uso da terra e zoneamento, o ambiente regulatório municipal e as normas da agência. Assim, as estratégias devem procurar criar ambientes

propícios para as empresas existentes, mas também tornar as áreas do centro da cidade atraentes para os novos operadores.

Quanto à reestruturação de áreas comerciais, Procopiuck e Djalo (2008) ressaltam que as relações entre os estabelecimentos, quando devidamente articuladas, podem se revestir das características de um centro comercial aberto e esta configuração pode ser definida como uma forma de organização comercial, com imagem e estratégias únicas e que conta com a participação de todos os agentes de uma área delimitada, tendo como chave uma concepção global de oferta comercial de serviços, cultura e lazer.

O debate sobre como revitalizar e renovar áreas comerciais é um debate de longa data, segundo Espinosa e Hernandez (2015). Segundo os autores o assunto tem sido discutido há muito tempo por urbanistas, geógrafos, sociólogos e economistas. As iniciativas de revitalização urbana não receberam grande apoio, principalmente na Europa, onde o abandono das áreas comerciais se apresentou como mais um dos desafios enfrentados por alguns centros históricos.

Vargas (2000, 2001) aponta que a complexidade das grandes cidades torna cada vez mais necessária o controle sobre a atividade de comércio e varejo. Segundo o autor caberia ao poder público gerenciar estas relações, que são do interesse da coletividade.

Três observações são feitas por Botelho (2005) quanto ao processo de revitalização, sendo: 1) o menor dinamismo nos processos; 2) a revitalização provoca uma modificação dos usos, mas que raramente mudaria o padrão residencial das áreas afetadas; 3) considerado o principal elemento diferenciador pelo autor é o papel do poder público como condutor dos processos de revitalização.

Para Doyle (2004) a falta de apoio de governos locais dificulta a ação das comunidades locais e acabam por se sobrepôr aos interesses coletivos. Outros fatores são somados a este, como falta de perspectivas para o futuro dos centros comerciais, o êxodo de varejistas para shopping centers, queda do nível de emprego, aumento da violência e redução do fluxo de consumidores.

Espinosa e Hernandez (2015) apontam que a crise do comércio nas áreas urbanas levou a introdução de intervenções políticas para evitar a degradação destes espaços. Assim, a fórmula dominante para os projetos de revitalização seriam ações intervencionistas de parcerias públicas e privadas, que provocam tanto a recuperação social e econômica, por meio da colaboração entre agentes públicos e privados. Segundo os autores as fórmulas de sucesso das parcerias público-privadas variam geograficamente (entre países e regiões), politicamente

(variando estruturas de governança urbanas e a sustentação de base ideológica dos planejadores urbanos) e por tipo de aglomerado comercial.

Vargas (2000) aponta que o comércio e demais serviços varejistas devem ter lugar de destaque no estabelecimento das políticas públicas, que busquem o desenvolvimento urbano pela sua capacidade de interferência nos seguintes fatores: geração de renda e receita, na medida em que efetua a distribuição dos produtos gerados pelos demais setores da economia, fornecendo serviços à produção e ao consumo; geração de oportunidades de trabalho, principalmente em situações de desemprego estrutural; abastecimento da população nas suas diversas escalas de consumo; reforço da centralidade contribuindo para o desenvolvimento de outras atividades sociais como cultura, recreação, lazer e troca em sentido amplo; reforço da atratividade urbana, promovendo a geração de rendas externas por meio da oferta diferenciada de bens e produtos de caráter regional, inclusive da atratividade turística; interferência na qualidade de vida urbana em sentido amplo, que inclui desde as possibilidades de consumo até a qualidade do ambiente urbano com ambientes construídos e oportunidades na escala local e regional.

Para Vargas (2000) é difícil delimitar no setor de comércio e varejo aonde termina o econômico e começa o social, já que o setor, por sua natureza, aproxima produtores diretos (os próprios comerciantes) e indiretos (outras empresas); consumidores diretos (que se abastecem no comércio) e indiretos (que usufruem ou são afetados pelo nível do desenvolvimento varejista enquanto atividade econômica através das famosas economias de aglomeração); além de moradores e visitantes pelo alcance local ou regional da atividade.

Padilla e Eastlick (2009) reforçam este posicionamento ao retratarem a escassez de pesquisas sobre revitalização de espaços comerciais e ao ressaltarem os potenciais benefícios econômicos e sociais adquiridos a partir da incorporação do varejo urbano no âmbito da revitalização de áreas comerciais, além da importância do papel desempenhado pelos varejistas no planejamento e implementação de estratégias de revitalização, que compreendem esforços de reconstrução econômica.

De acordo com Padilla e Eastlick (2009), para que o varejo urbano seja bem-sucedido, deve haver interação entre as atividades comerciais e sociais encontradas nos centros comerciais. Consequentemente, o sucesso dos esforços de venda seria alcançado com bons projetos de revitalização. No entanto, pouco se sabe sobre como melhorar a sinergia entre as estratégias de revitalização, incluindo estratégias de varejo urbano.

Botelho (2005) analisou o processo de revitalização comercial da cidade de Recife e aponta que o sucesso das ações só foi possível pelo envolvimento do poder público, que

coordenou e principalmente faz o acompanhamento e manutenção do centro que foi revitalizado, além de desenvolver ações que evidenciem e sirvam de atrativo para que os consumidores voltem a frequentar a região central da cidade. O autor ressalta que nos anos 1980, a região voltou a receber investimentos municipais, por se fundamentar em um discurso de valorização de três elementos, qualidade de vida, a valorização do patrimônio histórico e a participação popular, que justificaram os investimentos e as intervenções urbanas realizadas.

Procopiuck e Djalo (2008) ressaltam que as possibilidades de desequilíbrio dos centros comerciais têm chamado à atenção em diferentes âmbitos da sociedade e que iniciativas de regulação destas relações estão sendo tomadas pela União Europeia, Hungria, Espanha, França, Alemanha, Polônia e Áustria. Estas iniciativas teriam em comum o entendimento de que o comércio, por representar sinal de prosperidade econômica e bem-estar social, não pode ser objeto de interesses que atuem em detrimento da evolução equilibrada do conjunto comercial e da sociedade. Assim, apontam que o Estado deveria atuar como indutor e incentivador do desenvolvimento de sistemas de governança para ampliar as possibilidades de um relacionamento harmônico entre os diversos atores envolvidos, tanto no âmbito comercial quanto social.

Espinosa e Hernandez (2015) fazem uma observação sobre as parcerias público-privadas, pois muitas vezes elas são utilizadas como fórmula para liderar uma recuperação de centros históricos, que são caras e muitas vezes essenciais no desenvolvimento comercial. Por esta razão, a maioria dos projetos de revitalização são projetos de longo prazo que têm sido propostos e financiados pelo setor público como parte de esquemas de renovação urbana maiores. Os autores citam o exemplo da Espanha, que desenvolveu uma série de projetos e que falhou mesmo com o investimento público maciço. Isto levou ao desenvolvimento de novos projetos com orientações que levassem em consideração, por exemplo, a necessidade de um tecido empresarial motivado, equilíbrio financeiro e o interesse coletivo.

Outra questão é um dos principais desafios do comércio varejista é a concorrência com lojas de grande porte. Segundo Vargas (2000) uma das características da concorrência é a baixa produtividade dos comércios de pequeno porte, decorrente em parte da falta de administração empresarial dos pequenos comerciantes. Além deste fator, destaca-se também o acesso ao crédito para os consumidores, que é mais fácil para grandes redes de lojas.

Vargas (2000) aponta que uma solução para o problema da concorrência dos pequenos varejistas em relação às grandes redes seria a formação de cooperativas e associações, o que ajudaria a elevar o poder de compra e distribuir os custos realizados com promoções e publicidade. Sobre este aspecto, Sutton (2010) aponta que os planejadores e formuladores dos

projetos de revitalização de políticas de varejo deveriam explorar o potencial subutilizado das associações de comerciantes, pois elas possuem grande poder de reunir interesses. Segundo o autor se estas instituições forem capacitadas, elas podem eficientemente coordenar e divulgar informações sobre o ambiente regulatório, bem como as normas, práticas e políticas que moldam as atividades de negócios e, conseqüentemente, atuarem na coordenação dos interesses das diversas partes envolvidas.

A formação das associações é discutida amplamente por Lee (2016), ao analisar o processo de revitalização de bairros de imigrantes em Los Angeles. O autor aponta que as organizações comunitárias são especialmente relevantes por tornarem lícitas a associação e a construção de consenso entre o processo de revitalização e a comunidade. Lee (1998, p. 52) descreveu os objetivos da organização da associação são “para desenvolver a liderança do bairro, organizar as organizações com base na comunidade, e facilitar as relações respeitadas e mutuamente benéficas entre os líderes e organizações de bairro”. Assim, a estruturação das associações estaria intimamente relacionada com o fortalecimento da comunidade, da sua capacidade social e econômica interna para resolver os seus próprios problemas.

Vargas (2001) aponta também que outra solução seria olhar para os comércios tradicionais como se fossem shopping centers, usando estratégias semelhantes para manter a vitalidade dos negócios. As soluções significariam o controle do número e tipo de lojas, estímulo a combinação entre as lojas e o mix de produtos, garantia do fluxo de consumidores, promoção de eventos para atrair mais público e melhoria da imagem das áreas comerciais. Estes seriam pontos iniciais para a revitalização de áreas comerciais e seu conseqüentemente fortalecimento.

Sutton (2010) acredita que a revitalização comercial deve se estender além da dependência excessiva de símbolos físicos e econômicos de viabilidade (por exemplo, o crescimento do negócio, densidade de varejo, ocupação comercial, embelezamento da via, criação de empregos e receitas fiscais). Ele também deve se envolver com fatores sociais e políticos críticos (por exemplo, engajamento cívico com o comerciante, a representação no planejamento de bairro, e as necessidades e preocupações expressas pelos comerciantes) que, de forma direta e, inadvertidamente, influenciam a capacidade dos empresários locais e a coesão do varejo de bairro, afetando assim a sustentabilidade do corredor. O autor estabelece as dimensões da revitalização comercial, com seus efeitos diretos e indiretos e as contribuições dos comerciantes para a melhoria dos negócios. As dimensões estão expressas no Quadro 6. As colunas "Atributos Primários" e "Efeitos diretos e indiretos" representam

práticas comuns e resultados esperados, enquanto "Contribuições de comerciantes" demonstra o papel das empresas com base nos bairros em revitalização.

Quadro 6 – Dimensões da revitalização comercial

	Atributos primários	Efeitos diretos e indiretos	Contribuições de comerciantes
Econômico	Criação de Emprego Receita fiscal Densidade Negócios Mix de varejo Volume de Vendas Ocupação comercial	Estimular o investimento público / privado Aumentar valores de propriedade Fomentar o agrupamento de varejo Destino de compras	Expansão do varejo Contratação local Melhorar o acesso a instalações Cultivar relacionamentos com os fornecedores Espaço da via do mercado e vizinhança
Físico	Embelezamento e preservação do corredor Coesão estética Aparência da rua: iluminação, sinalização, mobiliário urbano, arte pública, e assim por diante	Aliança com o Departamento de Parques e Recreação Vida ativa na rua Melhorar a segurança pública Promover a manutenção do corredor Expandir a forma / função do espaço público	Formar interface da rua com o público (por exemplo, monitoria, iluminação, decoração) Usar táticas (exclusivo / inclusiva) de design para moldar o uso do espaço público
Social	Consumo local Comunicação e confiança entre os empresários Interação social em torno de estabelecimentos	Melhorar a percepção da vizinhança Redução da criminalidade Identidade comercial Identidade da comunidade Orgulho da comunidade e vizinhança	Forma de identidade bairro ("porta de entrada para o bairro") "Olhos na rua" Criar abrigos seguros Doações para eventos da comunidade
Político	Engajamento cívico Voz no planejamento e tomada de decisão no bairro Ação coletiva Conhecimento local e extralocal (por exemplo, ambiente regulatório, normas, práticas)	Organização dos comerciantes Planejamento de varejo de base comunitária Alianças organizacionais diversas Atração e retenção de negócios	Serve como legitimação da voz das empresas locais Moldar a cultura cívica entre os comerciantes Divulgar informações Recolher conhecimento dados dos grupos do bairro

Fonte: Adaptado de Sutton (2010).

A revitalização do bairro do Harlen, em Nova York, foi amplamente estudada por Doyle (2004), que apresenta outra solução para os trabalhos de revitalização urbana, a mobilização da comunidade. Na crença de que o problema não estava sendo tratado pelo

governo local e nacional, os membros das comunidades locais ficaram determinados a resolver o problema diretamente. Segundo Doyle (2004), a comunidade reconheceu que a questão se tornou um problema social e não somente um problema econômico e que seria necessário resolver a situação e que somente a atuação conjunta de todos os interessados poderia alterar a realidade vivida.

Botelho (2005) ressalta a importância de um acompanhamento da percepção de como a população se apropria de espaços revitalizados e incorpora novos significados e usos aos ambientes. Ele acredita que é importante ver como os habitantes e frequentadores desses espaços são incluídos, excluídos ou se fazem incorporar a partir do cotidiano e envolvimento. Este poderia ser um indicador do sucesso ou não do projeto de revitalização das regiões.

Os processos de revitalização comercial acontecem de forma diferenciada de acordo com as necessidades de cada região. Lee (2016) aponta que após a identificação das áreas em que estes projetos podem vir a ser desenvolvidos é preciso ter em mente que estes espaços precisam de abordagens alternativas ou incrementais para uma ação coletiva para a melhoria dos bairros comerciais locais. Funcionários públicos e líderes comunitários podem auxiliar nos esforços de construção da comunidade, identificando as organizações que podem servir melhor a necessidade local, investindo em treinamento de liderança, desenvolvimento de organizações de parceria, e realização de sessões educacionais ou eventos sociais que podem aumentar a consciência dos problemas coletivos e diversidade na comunidade.

Doyle (2004) narra a ação dos grupos comunitários no Harlen, que buscaram restabelecer a dimensão social perdida como resultado de mudanças populacionais, saída de varejistas e comportamento antissocial como a violência. Segundo o autor, como estas dimensões estavam intrinsecamente ligadas, as soluções também foram conectadas. Houve a apropriação de imóveis desocupados e a reconstrução para que beneficiassem toda a comunidade. Esta ação provocou a redução de comportamentos antissociais, o retorno de moradores e a criação de alternativas de lazer, inclusive a criação de um conselho da cidade para acompanhar as mudanças. O autor destaca que a participação dos comerciantes e da população são essenciais para o empoderamento dos atores e para que as ações tenham resultados de longa duração e constituam mudanças positivas para os comerciantes e a sociedade.

A cidade colombiana de Bogotá passou por um grande processo de expansão urbana planejada que possibilitou o realinhamento e revitalização comercial da região. Santoro (2011) estudou todo o processo realizado em Bogotá e ressalta em seu trabalho que promover desenvolvimento urbano com qualidade tem sido uma preocupação desde a década de 50 na

América Latina e que sua realização necessitou do fortalecimento do Estado para que este fosse promotor de bem-estar social, que seria alcançado por meio de um sistema de planejamento em sintonia com as determinações políticas e econômicas. Uma das preocupações na revitalização de Bogotá foi o tema do comércio, conforme aponta Santoro (2011), que buscou estudar a utilização econômica das casas, a proliferação dos comércios dentro delas ou em espaços públicos e propor soluções integradas para uma regulação espacial do comércio.

A revitalização de centros comerciais, segundo Espinosa e Hernandez (2015), foi introduzida, principalmente em países no Sul da Europa, para resolver não somente questões econômicas, mas para revitalizar centros históricos em decadência. Na Espanha, estes projetos receberam o nome de Centros Comerciais Abertos (CCA), traduzidos de forma literal como centros de compras ao ar livre. Atualmente, os projetos são considerados, por agentes do setor público e privado, como elemento essencial para a revitalização de distritos do comércio urbano e são baseados em governança, políticas e engajamento das partes interessadas.

O trabalho desenvolvido por Rodrigues (2012) analisa o fenômeno do shopping a céu aberto (ruas comerciais como polos de compras), que emergiu no Brasil a partir da década de 1990, através do qual a gestão de ruas comerciais tem sido ampliada. Rodrigues narra a experiência brasileira por meio de análises qualitativas de três programas formalmente constituídos: 1) Programa de Ruas Comerciais de São Paulo; 2) Programa Polos do Rio; 3) Programa de Revitalização de Espaços Comerciais do Sebrae. Os resultados obtidos demonstram que a gestão de ruas comerciais no Brasil é incipiente, tendo em vista os resultados gerais alcançados como decorrência das dificuldades operacionais, da fragmentação das ações, da falta de cooperação, e da descontinuidade total ou parcial dos programas. Os trabalhos de gestão são um importante instrumento para recuperação da atividade econômica e dinamização das ruas comerciais, mas que o avanço e consolidação desta prática no Brasil dependem de suporte político e amadurecimento das organizações.

Outros trabalhos desenvolveram abordagens sobre a revitalização de espaços comerciais e os fatores positivos e negativos que contribuíram para o desenvolvimento das regiões e da comunidade. Ao analisar o processo de revitalização do comércio de São Paulo, Vargas (2000, 2001) aponta as mudanças na legislação urbana em relação às atividades comerciais e serviços varejistas como resultados de mudanças no contexto socioeconômico. A organização dos espaços comerciais de São Paulo sofreu influência direta das medidas adotadas pelo governo e da dinâmica econômica da cidade. Desta forma, percebe-se a importância do governo como um dos atores dos processos de revitalização comercial.

Oliveira e Gil (2011) fazem novas observações ao estudarem o comércio da Rua 25 de Março, tradicional centro de compras de São Paulo. Os autores apontam a região como uma região socialmente construída, ou seja, uma região que não se define por sua paisagem natural ou pelas características étnicas ou socioculturais de seus habitantes, mas pela vontade dos atores locais e que se manifesta por sua consciência regional. Ao analisar o processo de construção da região, os autores ressaltam que a convivência de diversos agrupamentos, forças políticas e econômicas são necessários para o bom funcionamento do espaço e das relações estabelecidas.

Keatinge e Martin (2015) ressaltam a importância do papel e do envolvimento dos principais envolvidos no processo, o alinhamento com as práticas de consumo e com a marca de identificação criada para o grupo. Os autores apontam que a ligação entre identidade do grupo e as práticas de consumo, ou seja, a definição da marca não é unidirecional e sim uma designação conjunta, pois ela funciona como um processo de superação de barreiras, aproximação e criação de uma relação de proximidade entre a comunidade participante. Desta forma, a identificação é um fator relevante para os projetos de revitalização comercial para aproximar os envolvidos.

Oliveira e Gil (2011) ressaltam que ações com interesses próprios, a busca de soluções para os problemas comuns, a organização e o estabelecimento de parcerias, são ações que exercem um papel importante na busca de soluções para os problemas de uma determinada região. Como os atores sociais constituem canais pelos quais passam informações e conhecimento, identificar seus valores e expectativas contribui para o entendimento da organização comercial e social da região. O estudo destes fatores possibilitaria uma melhor compreensão e avaliação dos resultados obtidos com a implantação de melhorias e o desenvolvimento das comunidades. Keatinge e Martin (2015) ressaltam ainda a importância dos envolvidos se reconhecerem na comunidade ou bairro em que os projetos são desenvolvidos, pois a constituição de lugar é fator central para a construção da autoidentidade e do sentimento de pertencimento, para que todos participem e se envolvam nas ações.

Uma intervenção com bons resultados apontada por Botelho (2005) é o Projeto de Revitalização do Centro de Vitória, no Espírito Santo, que focou na revitalização do patrimônio histórico e cultural para a melhoria da região. Para viabilizar a iniciativa, o projeto se ancorou em um planejamento estratégico, que traçou cenários futuros com uma perspectiva tanto negativa quanto positiva. Neste último caso, seriam criadas condições para ações que preservem e melhorem a qualidade de vida na cidade, tornando-a cada vez mais competitiva e diferenciando-a de outras metrópoles. O centro da cidade seria valorizado, pois a manutenção

das áreas preservadas e o tratamento dado ao patrimônio histórico, cultural e natural e paisagem urbana possibilitariam o surgimento de novos vínculos dos moradores com a cidade. Neste caso, o patrimônio histórico surge como elemento central na redefinição dos usos do centro, que atuaria como diferencial e garantiria uma posição única à região e uma nova configuração assumida pela cidade.

Outra ação ressaltada que apoiou o Projeto de Revitalização do Centro de Vitória, apontada por Botelho (2005), foi a criação da Associação dos Comerciantes do Mercado da Vila Rubim, que teve sua criação estimulada pela Prefeitura, que a utilizou como canal de comunicação com a população, que colaboraram para a elaboração do Plano Estratégico da cidade. As associações são importantes para dinamizar e possibilitar a organização dos interesses de moradores, comerciantes e poder público.

Espinosa e Hernandez (2015) destacam que as associações sem fins lucrativos, criadas para dar apoio aos projetos de revitalização comercial implantados em diversas regiões, não são vistas somente como instrumentos para o desenvolvimento econômico, que incentivam a comunidade a fazer compras localmente, mas são uma poderosa ferramenta para incentivar as pessoas a redescobrirem o comércio regional e encorajam a interação social.

Outro fator apontado por Suarez (2016) como estratégia para revitalizar áreas urbanas são as ações de marketing realizadas de forma conjunta pelos comerciantes. Um estudo realizado pelos autores em Getafe, na Espanha, apontou que de acordo com a percepção dos comerciantes para revitalizar áreas comerciais, a relação entre eles e a diversidade de perfis de comércios existentes permite a realização de campanhas como forma de envolvê-los nas ações de revitalização dos centros comerciais abertos (CCAs), melhorando o desempenho econômico e financeiro dos estabelecimentos. Desta forma, percebe-se que são diversas ações que se combinam para a construção, desenvolvimento e sucesso em processos de revitalização.

Ho (2005) exemplifica outros fatores que contribuem para os processos de revitalização comercial ao estudar a experiência varejista de produtos alimentícios ao longo de cinquenta anos em Hong Kong. A autora aponta como as forças da evolução e da tradição impulsionaram o desenvolvimento do mercado varejista, para que ele se transformasse no que é hoje. É ressaltado durante o estudo que, quando consequências econômicas e sociais estão em jogo, a política pública pode agir como fator de equilíbrio para as empresas. Desta forma, Ho (2005) enfatiza a necessidade do desenvolvimento de abordagens que sejam sensíveis ao contexto para a implementação de políticas que sejam benéficas para todo o sistema, para que este possa funcionar e atender às necessidades da sociedade.

Uma das conclusões mais importantes apontadas por Doyle (2004) em seu trabalho é o nível de consciência e discernimento demonstrado por moradores em áreas em declínio. A pesquisa realizada por ele no bairro do Harlem, em Nova York, sugere que o restabelecimento de uma dimensão de varejo é essencial para conter o processo de degradação urbana. Além disso, o autor aponta que no planejamento do desenvolvimento das comunidades, o varejo é um contribuinte essencial para a constituição de uma comunidade saudável.

Outro fator relevante é a força empresarial dos centros comerciais, conforme apontaram Oliveira e Gil (2011) a respeito da Rua 25 de Março, em São Paulo. A união dos empresários possibilitou a distribuição e a geração de riqueza, condições de sustentabilidade e ampliação da força econômica. A articulação dos atores com interesses e ações comuns ao longo dos anos buscou consolidar os interesses individuais em benefício do todo. Percebe-se, desta forma, a importância de todos os atores como catalisadores de ações que geram desenvolvimento econômico e social para todos os envolvidos.

Keatinge e Martin (2015) analisaram o papel exercido por comerciantes e moradores de Nova Toronto, um bairro no Canadá, que se uniram para impedir a abertura de uma casa de *strip* em uma área que havia passado por um processo de revitalização comercial e urbana. O caso demonstra a importância do papel exercido pelos atores envolvidos no processo. Pois, enfrentando a insegurança e o descompasso criado entre a realidade da área comercial e a identidade comercial desejada para o bairro, os moradores se uniram em torno do objetivo de tornar aquele um local ideal para se viver e criar uma família e enfrentaram o desafio de lutar contra o clube de *strip*. Neste processo, os moradores atuaram ativamente para a revitalização e a manutenção do espaço comercial, rompendo a divisão entre explicações somente econômicas e culturais, mas uma demonstração de como conexões integrais entre desenvolvimento local, identidade e *branding* local transformam todos em agentes econômicos, culturais e econômicos com grande poder de transformação.

Contrastando com a atuação conjunta dos moradores demonstrada acima, Lee (2016) aponta o caso do MacArthur BID (*Business Improvement Districts*) de imigrantes de baixa renda de Los Angeles que não obteve o mesmo sucesso. Apesar das evidências promissoras, no entanto, as autoridades municipais, consultores do BID e equipe do projeto identificaram dois fatores principais que contribuíram para o fracasso: a falta de interesse entre os proprietários dos estabelecimentos comerciais (e, sobretudo grandes proprietários) e uma alta parcela de proprietários ausentes. O autor aponta que uma possível explicação para isto é o fato de que os donos de propriedade que não residem em um determinado bairro são menos

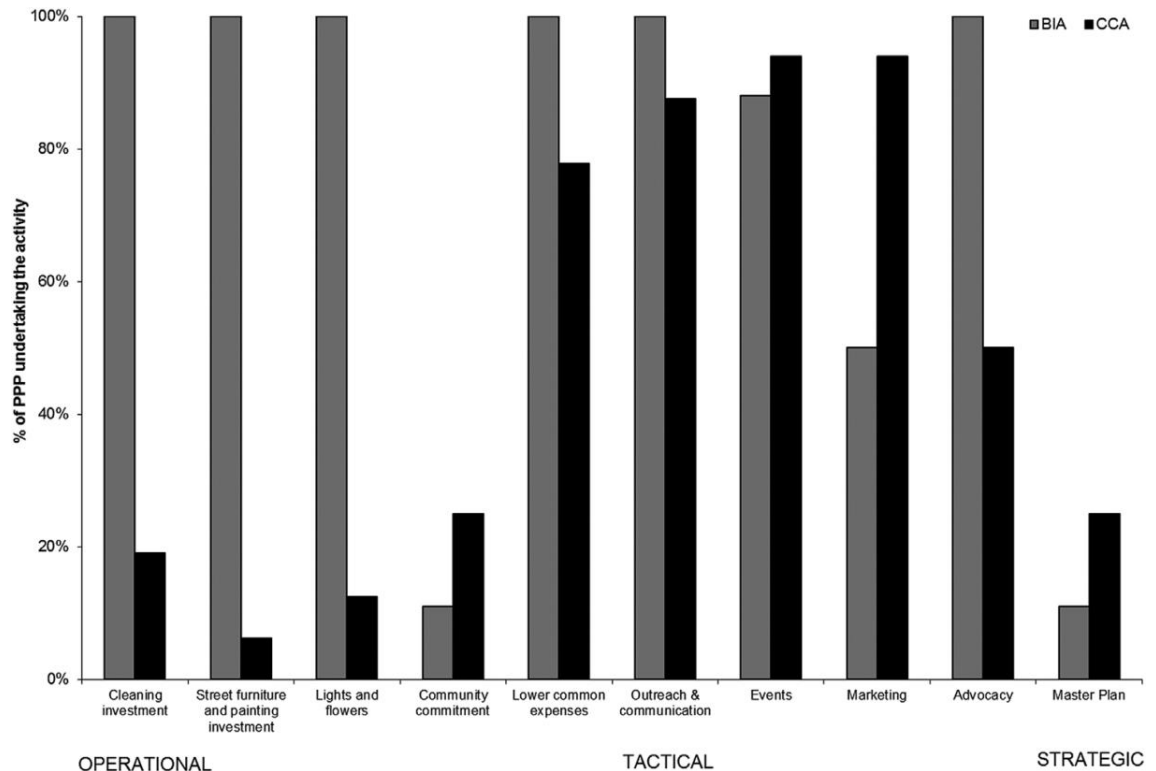
prováveis de se preocuparem com a saúde econômica do bairro, em comparação com aqueles cujos “olhos e ouvidos estão perto do bairro”, ou seja, trabalham e residem no local.

Para que os projetos de revitalização de áreas comerciais obtenham sucesso eles devem integrar dois tipos de atuação, segundo Procopiuck e Djalo (2008), sendo: aquelas a potencializar o associativismo e as atuações conjuntas do pequeno comércio e outra seria aquela que conduza à renovação das estruturas e atrativos comerciais do local.

A revitalização de centros comerciais que possuem planos de design para projetos de renovação costuma ser mais bem-sucedida, segundo Padilla e Eastlick (2009). Ações de melhoria da aparência histórica e de edifícios devem ser avaliadas durante os projetos. A criação de ambientes agradáveis e que valorizam a infraestrutura favorecem o trânsito e a permanência de clientes.

Outro ponto é a necessidade de se avaliar o sucesso de um projeto e uma das formas de fazê-lo é observar as informações referentes a sua estabilidade e financiamento, ou seja, saúde financeira. Ao analisar os projetos de revitalização realizados na Espanha com os Centros Comerciales Abiertos (CCA) e no Canadá com as Canadian Business Improvement Areas - BIA, Espinosa e Hernandez (2015) falam de um ponto importante para a avaliação do sucesso de médio e longo prazo: a capacitação e a eficácia dos agentes privados de tomarem decisões ao longo do tempo. As ações podem ser medidas no presente e no futuro, pois os projetos implicam na realização de atividades, operacionais, táticas e estratégicas. Para os autores a investigação poderia ser feita em três níveis, sendo: Nível I: a criação de um ambiente que altere a realidade por intervenções físicas e mudança da percepção negativa da área; Nível II: a criação de marca e lugar de equivalência patrimonial, que seria o desenvolvimento de uma boa mistura de oferta do varejo e a venda do local como um destino interessante de compras e Nível III: foco nas atividades que possam garantir sustentabilidade ao território controlado, considerando os recursos econômicos, sociais e geográficos da área. Desta forma, como trabalho de manutenção, o investimento feito nas primeiras áreas diminuiria ao longo dos anos e a adoção de atividades de marketing e promoção aumentaria. Assim foi proposta uma divisão para os projetos BIA e CCA de acordo com os objetivos operacional, tático e estratégico (Figura 2).

Figura 2 - Tipos das ações empreendidas pelas BIA e CCA



Fonte: Espinosa e Hernandez (2015).

Espinosa e Hernandez (2015) chamam a atenção para a distribuição das atividades ao longo do tempo para não focarem somente em um tipo e acabarem por prejudicar outros fatores e afetar a sustentabilidade dos projetos. A atuação conjunta dos envolvidos no projeto propiciaria o desenvolvimento de metas estratégicas e a avaliação auxilia na perenidade das ações.

A valorização das atividades de comércio e de varejo deve ser considerada em sua força social e econômica, conforme Vargas (2001). A autora aponta a importância de analisar os diferentes agentes, de acordo com os respectivos interesses e formas de relacionamento com o espaço urbano, respeitando as especificidades de cada um.

Ainda sobre os fatores que influenciam no sucesso das ações de revitalização, Procopiuck e Djalo (2008) ressaltam que tanto para melhoria na qualidade de vida como para a existência de um desenvolvimento econômico equilibrado, a revitalização funcional e a melhoria da qualidade do ambiente devem transcender os projetos pontuais de revitalização arquitetônica ou de desenvolvimento de setores específicos, e devem construir prioridades permanentes de gestão e intervenção público-privada.

Para Espinosa e Hernandez (2015) o grande desafio está em como proporcionar de forma autêntica uma experiência que irá resultar em um aumento da fidelidade de compra dos

consumidores com as empresas locais, além de equilibrar a participação do setor público e privado na gestão e tomada de decisões. As empresas locais também precisam ver o valor e o significado do trabalho conjunto para que apoiem e se envolvam no projeto. Os autores sugerem inclusive a realização de pesquisas que verifiquem o impacto das parcerias entre os setores público e privado, além de qualificar e quantificar o impacto do nível de envolvimento das partes interessadas para o sucesso dos projetos de revitalização.

Rodrigues (2011) ressalta a importância de novas pesquisas para avançar o tema do planejamento do varejo, com destaque para uma observação sobre o avanço do tamanho dos espaços comerciais, além de atentar para uma reflexão sobre seu impacto no comércio de pequeno porte e sobre a preservação das estruturas sociais relacionadas ao comércio. Para isso, Rodrigues aponta a relevância da articulação política com instrumentos urbanísticos já existentes no Brasil, que podem levar a um maior aproveitamento do potencial do comércio na requalificação urbana.

Suarez (2016) ressalta como um dos grandes desafios dos estudos em revitalização comercial a dificuldade em se desenvolver métodos replicáveis generalizáveis para a revitalização, capazes de identificar os fatores de sucesso e de alcance da vitalidade e viabilidade dos projetos, com indicadores objetivos e subjetivos de medição.

Percebe-se, a partir dos exemplos, que cada processo de revitalização possui as suas especificidades, mas que os fatores econômicos e sociais são os principais impulsionadores de mudanças e que somente a partir da junção dos dois é possível promover projetos de revitalização comercial que tragam benefícios e transformações para empresas e sociedade.

3 O PROJETO DE REVITALIZAÇÃO COMERCIAL CIRCUITO SILVA LOBO

Este capítulo destina-se a apresentação do projeto Circuito Silva Lobo, objeto de estudo desta pesquisa. Foram utilizados dados de fontes secundárias como documentos, relatórios, matérias jornalísticas e informações fornecidas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae Nacional e pela unidade estadual coordenadora do projeto, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – Sebrae Minas, além da Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo – ABSL.

O comércio varejista representa grande importância para o crescimento econômico brasileiro pela sua dinamicidade. Diante disto, o Sebrae buscou desenvolver metodologias de atuação no setor, a fim de auxiliar as micro e pequenas empresas no desenvolvimento e fortalecimento destes mercados, “de forma a atender uma nova tendência no conceito de consumo, que valoriza ambientes comerciais mais seguros, acessíveis, confortáveis, qualificados, aliados a atividades de consumo e entretenimento” (Sebrae, 2012).

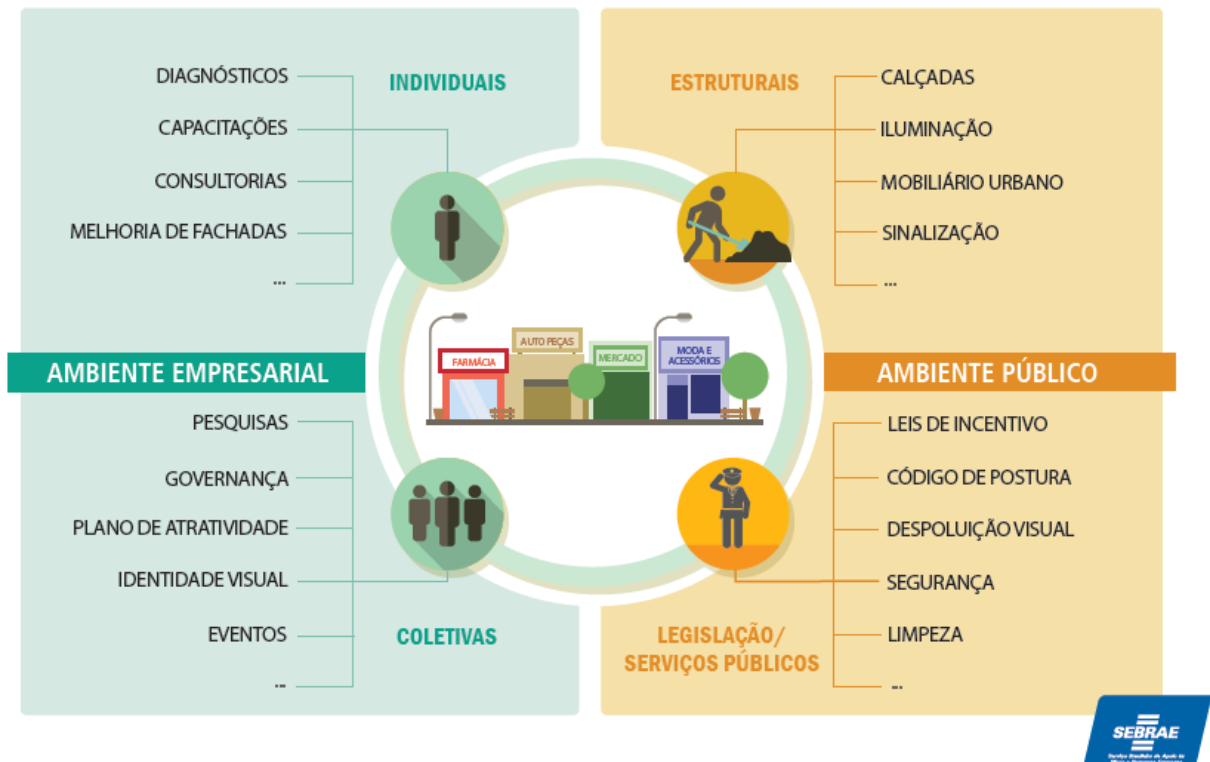
O Sebrae Nacional elaborou em 2012 o Termo de Referência para Projetos de Revitalização de Espaços Comerciais realizados pela instituição no Brasil. A metodologia adotada busca contemplar a organização e integração dos atores e parceiros de forma a tornar dinâmico e participativo todo o processo. Assim, seria preciso, após a identificação da área a ser revitalizada, a articulação com parceiros, a sensibilização dos empresários, a formação da governança local, a realização do diagnóstico e construção do plano de atratividade para a região, a elaboração do planejamento estratégico, implantação e acompanhamento e avaliação dos resultados. As ações a serem desenvolvidas estariam divididas em individuais, estruturais, coletivas e legislação/serviços públicos, contemplando áreas que impactam os envolvidos no processo (Figura 3).

Em 2007, o Sebrae Nacional iniciou ações de atuação no setor de comércio e serviços. A principal ação para o setor é a revitalização de espaços comerciais com foco na recuperação dos territórios urbanos, o incentivo ao desenvolvimento comercial, o aumento da competitividade do comércio de rua e os desafios de fidelizar clientes e conquistar novos consumidores.

Em Minas Gerais, os projetos de revitalização comercial estão sendo desenvolvidos pelo Sebrae Minas desde 2009 e foram realizados em 22 locais em todo o estado até o momento de finalização deste estudo. O trabalho é iniciado com os comerciantes da região definida para o projeto, que são convidados a participar da ação e recebem orientações, capacitações, instrução na aproximação com o poder público e com outras instituições

representativas para a resolução de aspectos críticos, que impactam a sustentabilidade dos negócios e a importância do fortalecimento da identidade local. Os comerciantes constituem o principal público envolvido inicialmente, pois eles são preparados para dar continuidade às ações envolvendo os demais participantes do sistema de marketing.

Figura 3 - Ações para Revitalização de Espaços Comerciais

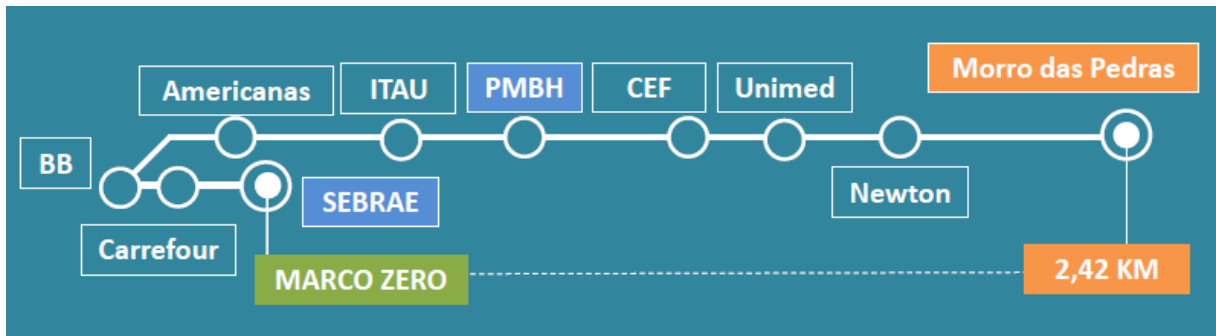


Fonte: Sebrae Nacional (2012).

Em 2012, o Sebrae Minas, diante do processo de ampliação das suas instalações, propôs um projeto de revitalização do território do entorno da instituição, por meio de três ações: desenvolvimento socioeconômico, tematização da identidade do território e trabalhar a diversidade local e aumento dos lucros e novas oportunidades de negócios. A ação foi inicialmente chamada de Projeto Caminhos, como sugestão de um espaço que fosse um caminho para atender a todas as necessidades de clientes e moradores.

Foi delimitada como área de atuação uma distância de 2.42 Km, tendo início na sede do Sebrae Minas na Avenida Barão Homem de Melo (marco zero) e finalizando no Morro das Pedras, na Avenida Silva Lobo, conforme Figura 4. Segundo os profissionais da instituição, não foi possível contemplar toda a extensão da Avenida Barão Homem de Melo, pois muitos estabelecimentos comerciais estão em áreas de ocupação irregular e com pendências legais.

Figura 4 – Região participante do Projeto Caminhos



Fonte: Sebrae Minas (2013).

A Avenida Silva Lobo é composta por sete bairros, iniciando no Calafate e estendendo-se pelos bairros: Prado, Nova Suíça, Alto Barroca, Nova Granada, Grajaú e São Jorge (todos estes compreendendo um único lado da avenida). Apenas o trecho da Avenida Barão Homem de Melo compreendido entre a sede do Sebrae até o encontro com a Avenida Silva Lobo participa do projeto.

O projeto pode ser dividido em três etapas:

- Etapa 1 – estudos realizados pelo Sebrae e pela Oficina de Valor para caracterização do comércio e implantação do projeto.
- Etapa 2 – Análise do território de diagnóstico urbanístico e projeto de revitalização urbanística.
- Etapa 3 – Manutenção das ações pelos comerciantes.

A Etapa 1 consistiu na aplicação da metodologia de Cliente Oculto em alguns estabelecimentos, a fim de se conhecer as características dos comércios da região e por meio do projeto Porta a Porta do Sebrae Minas (visitas pessoais) foi feito o mapeamento dos estabelecimentos existentes e identificados 288 pontos comerciais.

A partir desta pesquisa, a empresa paulista Oficina de valor foi contratada para efetuar, entre novembro e dezembro de 2013, um diagnóstico mais detalhado do posicionamento competitivo da região, suas características como rua de comércio, segmentos de lojas existentes e potencialidades. O estudo foi dividido em três etapas: o quantitativo baseado em pesquisa secundária, o qualitativo por meio de pesquisa primária para análise exploratória com moradores do local e uma visita para observação. O levantamento quantitativo foi

subdividido em três partes, a primeira tratou da área geográfica sobre a qual o estudo se detém, a segunda analisou o perfil dos consumidores e a terceira procedeu ao levantamento a respeito dos estabelecimentos. O levantamento de dados qualitativos se deu por realização de reunião tipo *focus group*, com moradores da região, como amostra da população local. Uma pesquisa por observação foi realizada, a fim de se registrar características das lojas e de detalhes como calçadas, estacionamentos, aparência visual, vitrines, comunicação e sinalização, entre outros.

O estudo caracterizou a região como um centro comercial não planejado, que se formou ao longo do tempo, juntamente com o crescimento e o desenvolvimento da cidade, de maneira espontânea e coordenada pelas leis de mercado. Foi possível identificar que o formato predominante de comércios é o de não alimentos, com lojas especializadas, atendimento pessoal e de pequeno porte, sendo uma maior concentração de estabelecimentos prestadores de serviço (56%) em detrimento aos do comércio (44%). Há a predominância de estabelecimentos voltados ao mercado de consumo (B2C), com destaque para o segmento de restaurantes, conforme aponta a Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação dos estabelecimentos do segmento de serviços

SERVIÇOS		
SubCategoria - PMS	Quantidade	
Serviços de alojamento e alimentação	41	34%
Outros serviços prestados às famílias	36	30%
Outros serviços	20	17%
Serviços administrativos e complementares	15	12%
Serviços técnico-profissionais	6	5%
Armazenagem, serviços auxiliares dos transportes e correio	2	2%
Serviços de tecnologia da informação e comunicação - TIC	1	1%
Total	121	100%

Fonte: Oficina de Valor (2013).

Os estabelecimentos com foco em comércio foram distribuídos em nove categorias, com destaque para os setores de tecidos, vestuário e calçados, representando 38% dos estabelecimentos, conforme demonstra a Tabela 2.

A pesquisa apontou que a região deveria se posicionar como um centro de consumo, lazer e serviços às famílias, diferenciando-se como um centro gastronômico, com foco em

bares diferenciados e restaurantes tradicionais. Houve destaque para o público da região, identificado como sendo A e B, preocupado com qualidade, bom atendimento e conforto.

Tabela 2 – Classificação dos estabelecimentos do segmento de comércio

COMÉRCIO		
Categoria - PMC	Quantidade	
Tecidos, vestuário e calçados	36	38%
Outros artigos de uso pessoal e doméstico	12	13%
Material de construção	10	11%
Supermercados, Hipermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo	9	9%
Artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos	7	7%
Livros, jornais, revistas e papelaria	6	6%
Veículos e motocicletas, partes e peças	6	6%
Móveis e eletrodomésticos	5	5%
Equipamentos e materiais para escritório, informática e de comunicação	4	4%
Total	95	100%

Fonte: Oficina de Valor (2013).

O público é formado, principalmente, por chefes de família jovens e casados, com renda familiar alta e que gostam de comer fora de casa, frequentam os principais shoppings da região e gostariam de uma solução local para compras, desde que seja um ambiente seguro.

Foi detectado que a região possuía potencial para aumento da presença de lojas de melhor qualidade com possibilidade do aumento de vendas e rentabilidade para os empresários e que sua posição e facilidade de acesso aos consumidores de renda mais elevada a posicionava como um centro comercial com ênfase em serviços.

A partir dos aspectos apontados durante a pesquisa foi elaborado um plano de ação para a revitalização da região, contemplando: 1) planejamento de reuniões com a Regional Oeste, empreendedores locais e lojas âncoras para estruturação das ações; 2) capacitações em cultura empreendedora, gestão, marketing, finanças e criação de grupo de trabalho dos empreendedores; 3) posicionamento de mercado para busca de parcerias e projetos complementares; 4) avaliação dos resultados, construção do conceito, tema e marca, bem como a criação de um calendário de eventos unificado.

A proposta foi apresentada aos comerciantes no segundo semestre de 2014. Em seguida, foram iniciadas as reuniões para a formatação de como seria a atuação dos empresários durante o projeto. As reuniões aconteciam no Sebrae e todos os comerciantes eram convidados a participar.

Durante os encontros eram debatidos os problemas e potencialidades da região, bem como os comerciantes poderiam atuar de forma conjunta para o fortalecimento do comércio e desenvolvimento social. A participação dos comerciantes não era frequente, variando tanto em quantidade como continuidade. Para viabilizar as ações e organizar os trabalhos, foi proposta a criação de uma associação de comerciantes. Foi criada a Associação de Comerciantes da Barão e Silva Lobo – ABSL, que se reunia frequentemente em um espaço cedido pelo Sebrae. Para continuar a participar das ações os comerciantes passaram a exercer o associativismo. Dos 288 estabelecimentos, 74 se associaram para dar continuidade ao projeto, que até o momento atendia por Projeto Caminhos.

A fim de apoiar os empresários e fortalecê-los, foi contratado pelo Sebrae um consultor em governança corporativa, que passou a acompanhar as reuniões e orientar sobre a constituição formal da associação e as regras a serem estabelecidas para seu funcionamento. A contratação do consultor também reforçava o foco do projeto no fortalecimento da governança do principal público participante do projeto, os comerciantes.

Os trabalhos de revitalização recebem o apoio do Sebrae por um período de três a quatro anos, conforme informações fornecidas por técnicos da instituição. Após este tempo, as atividades e continuidade dos projetos ficam a cargo dos comerciantes. Desta forma, uma associação foi vista como uma forma de centralizar as ações do projeto e preparar todos os envolvidos para o momento da saída da instituição.

O Sebrae continuou a apoiar e desenvolver ações, como o acompanhamento dos comerciantes por técnicos da instituição, divulgação do projeto por meio de assessoria de imprensa, apoio e orientação no desenvolvimento de campanhas em datas comemorativas e a contratação de uma empresa para a criação da marca para o projeto que deixou de se chamar Projeto Caminhos e passou a ter o nome de Circuito Silva Lobo. O nome se baseou na proposta de tornar a via referência e caminho para as áreas comerciais da região.

Durante a etapa 2 foi contratada uma empresa de planejamento urbanístico para fazer uma sugestão de projeto de revitalização arquitetônica e urbana da região. Para a ação foi feito um diagnóstico urbanístico das avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo (somente trecho participante do projeto), que subsidiou o Estudo Preliminar de Requalificação Urbana. Foi elaborado um documento com 176 páginas que foi entregue ao Sebrae e repassado aos comerciantes, em julho de 2015, com iniciativas para ampliar a densidade construtiva da região, requalificação urbana por meio do tratamento e melhoria de calçadas, revitalização dos espaços de uso público, implantação de mobiliário urbano, readequação de

fachadas/letreiros/vitrines, ampliação da pista de caminhada e melhoria de acesso por transporte alternativo como bicicletas e transporte público.

O projeto foi encaminhado à Prefeitura de Belo Horizonte pelos comerciantes com o apoio do Sebrae Minas como proposta para a revitalização da região. Após a apresentação, ficou a cargo dos comerciantes a busca de recursos e a aprovação junto aos órgãos públicos da implantação do projeto e suas melhorias.

Os comerciantes continuaram a se reunir para a formulação de ações e iniciativas para o desenvolvimento da região. O índice de participação como foi possível verificar por meio da observação não participante e por relatos de profissionais do Sebrae reduziu de forma significativa. Dos 288 estabelecimentos catalogados, 78 participavam da ABSL e cerca de 10 compareciam as reuniões para a tomada de decisões. Foram desenvolvidas, principalmente, campanhas conjuntas de marketing com sorteio de brindes como forma de atrair os clientes, colocação de lixeiras em parceria com a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte, sessão de cinema ao ar livre e adoção de uma praça local para manutenção.

Em dezembro de 2015, foi realizada uma reunião pelo Sebrae Minas com os comerciantes da ABSL, para uma apresentação e entrega formal de todas as ações desenvolvidas até aquele momento. Por conta de questões orçamentárias e por acreditar que seria um momento importante para que os comerciantes dessem continuidade às mudanças por conta própria, o Sebrae deixou de estar à frente da coordenação das ações. Deste ponto em diante, se tornou um apoiador e suporte, a partir das ferramentas de gestão para micro e pequenas empresas existentes na instituição.

As ações estão sendo desenvolvidas atualmente pelos comerciantes, por meio da ABSL e o Sebrae Minas tem feito o acompanhamento com técnicos da instituição, que monitoram o projeto. Em 2016, foram realizadas campanhas conjuntas em datas comemorativas, parceria com a Polícia Militar de Minas Gerais para monitoramento da região, criação da Rede de Vizinhos Protegidos, formalização da associação e a busca de novos estabelecimentos associados e parcerias que beneficiem os comércio e clientes, por meio de melhores condições de pagamento, limpeza e compras conjuntas.

4 METODOLOGIA

Para apresentar resultados que garantam confiabilidade ao desenvolvimento da atividade de pesquisa, é imprescindível trabalhar com rigor e com métodos que demonstrem clareza e transparência. O método indica regras e procedimentos a serem seguidos para garantir a eficácia da pesquisa. Desta forma, buscou-se definir para o estudo os métodos de pesquisa que melhor contribuam para os resultados e que auxiliem na resposta ao problema de pesquisa proposto.

A fim de ampliar a abrangência da pesquisa com resultados que retratassem a realidade do grupo estudado foi proposta a análise das transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing do Circuito Silva Lobo pelos atores primários envolvidos: comerciantes, clientes, moradores e pelo Sebrae, que desempenhou o papel de indutor, que geralmente compete às instituições governamentais. Para o estudo foi utilizada a abordagem de pesquisa de métodos mistos, ou seja, com a utilização de dados qualitativos e quantitativos.

Segundo Creswell e Clark (2013), a pesquisa de métodos mistos é uma junção de suposições filosóficas e investigação e deve incorporar pontos de vistas diferentes. Desta forma, ela combina métodos, uma filosofia e uma orientação de pesquisa. O pesquisador coleta e analisa de modo persuasivo e rigoroso tanto os dados qualitativos como quantitativos; integra e vincula as duas formas de dados; utiliza estas bases em múltiplas fases do projeto, estrutura esses procedimentos de acordo com visões de mundo filosóficas e lentes teóricas; e combina os procedimentos em projetos de pesquisa específicos que direcionam o plano para a condução do estudo. Os autores apontam que estas características descrevem a pesquisa de métodos mistos e sua importância como forma de ampliar o olhar sobre o objeto de pesquisa.

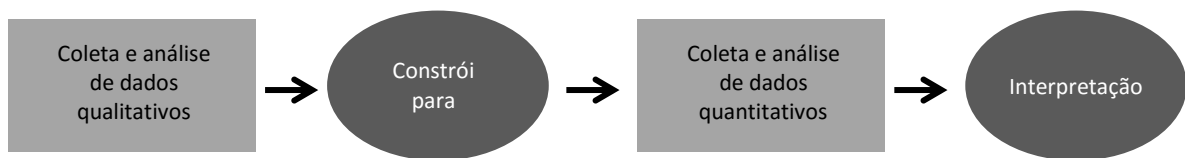
Para Malhotra (2012, p.111), “pesquisas qualitativa e quantitativa combinadas podem fornecer uma compreensão muito rica que pode auxiliar na formulação de estratégias de marketing bem-sucedidas”. Deste modo, a união das duas abordagens buscou enriquecer e proporcionar um olhar mais amplo para o estudo desenvolvido.

Creswell e Clark (2013) apontam ainda que o uso de métodos mistos torna-se interessante por apresentarem pontos fortes que compensam os pontos fracos tanto da pesquisa quantitativa quanto da qualitativa. A junção dos dois métodos proporciona mais evidências para o estudo de um problema de pesquisa do que os métodos utilizados separadamente, pois os pesquisadores podem utilizar todas as ferramentas de coleta de dados disponíveis em vez de ficarem restritos a um único método. Além disso, proporciona uma

ponte entre as visões quantitativas e qualitativas e encoraja o uso de múltiplas visões de mundo.

Ao se trabalhar com métodos mistos, o pesquisador deve escolher um projeto de pesquisa que reflita interação, prioridade, momento certo e mistura conforme ressaltam Creswell e Clark (2013). Assim, o projeto de métodos mistos escolhido proporcionou uma estrutura útil para o planejamento do estudo, tornando-o mais eficaz e simples de implementar e descrever. Os autores reforçam que, desta forma, o pesquisador fica provido de uma estrutura e uma lógica para guiar a implementação dos métodos de pesquisa para garantir que o projeto resultante seja rigoroso, persuasivo e de alta qualidade. Para o presente estudo foi utilizado o projeto sequencial exploratório, conforme demonstra a Figura 5.

Figura 5 – Projeto Sequencial Exploratório



Fonte: Creswell e Clark (2013).

Desta forma, o projeto exploratório começa com e prioriza a coleta e análise de dados qualitativos em um primeiro momento e conduz uma segunda fase quantitativa, com base nas informações coletadas inicialmente. Assim, o pesquisador interpreta os resultados quantitativos baseados na construção dos dados qualitativos, que serão posteriormente reunidos e possibilitarão a interpretação geral de todos os dados coletados, conforme ressaltado por Creswell e Clark (2013).

A proximidade da pesquisadora com o Sebrae Minas, funcionária durante a realização da pesquisa, possibilitou um acesso mais fácil e amplo aos materiais e públicos envolvidos no projeto.

O Quadro 7 resume a metodologia aplicada no estudo.

Nos próximos itens deste capítulo são apresentados em profundidade os procedimentos metodológicos utilizados na condução do estudo, estratégia, tipo, metodologia

de pesquisa, corpus e estratégias utilizadas para a análise dos dados, separados em duas fases, sendo: Primeira Fase – Qualitativa e Segunda Fase – Quantitativa.

Quadro 7 – Etapas da Coleta de Dados

Etapas	
Fase 1	Análise de dados secundários
	Observação não participante
	Entrevistas em profundidade com os comerciantes do Circuito Silva Lobo
	Entrevistas em profundidade com equipe do Sebrae Minas
Fase 2	Pesquisa quantitativa com clientes que frequentam os comércios da região

Fonte: elaborado pela autora (2016).

4.1 Primeira Fase - Qualitativa

4.1.1 Tipo de Pesquisa

A fim de se verificar as transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing “Circuito Silva Lobo” pelos atores primários envolvidos, fez-se necessária a adoção de uma pesquisa do tipo exploratória, tendo como delineamento o estudo de caso único, por tratar-se da investigação de um fenômeno com uma população específica.

Para Aaker (2001) a pesquisa exploratória é considerada ideal para o tratamento de assuntos sobre os quais se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema e suas possíveis hipóteses e variáveis relevantes que precisam ser consideradas, pois geralmente há pouco conhecimento prévio do objeto de estudo.

Este posicionamento é reforçado por Gil (2008), que aponta que este tipo de pesquisa tende a revelar os passos iniciais na compreensão de fenômenos complexos, permitindo uma visão geral sobre o tema, contribuindo para seu entendimento, mas sem esgotar as possibilidades de análise.

4.1.2 Estratégia de Pesquisa

Na etapa qualitativa foi realizada a pesquisa documental para traçar um perfil dos públicos e para se conhecer o projeto Circuito Silva Lobo, a partir da análise de material de arquivo da Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo (ABSL) e do material coletado pelo Sebrae Minas durante o desenvolvimento do projeto. Esta etapa foi acompanhada de um processo de observação não participante realizado pela pesquisadora para captar dados não disponíveis em documentos. As observações e os demais materiais documentais subsidiaram o desenvolvimento do roteiro de entrevistas em profundidade utilizado para se obter informações sobre os comerciantes instalados na região do Circuito Silva Lobo. O material também serviu de base para as entrevistas em profundidade feitas com profissionais do Sebrae Minas diretamente envolvidos no projeto.

Segundo Flick (2009), a pesquisa qualitativa muitas vezes é dirigida às pessoas ou aos grupos que estão realmente envolvidos e tem experiência com a questão do estudo, ou seja, os indivíduos devem ser capazes de representar a relevância do fenômeno que se quer estudar, em termos de experiência e envolvimento dos participantes na pesquisa. Desta forma, o método demonstra-se adequado para aprofundar os conhecimentos sobre o objeto de estudo.

4.1.3 Métodos de Coleta de Dados

Para ampliar a diversidade e confiabilidade do estudo, foram utilizadas abordagens metodológicas variadas, que se complementaram e contribuíram de forma significativa para a riqueza de informações e dados desta pesquisa.

Primeiramente, foi realizada a análise de dados secundários, que são aqueles coletados por agências ou pessoas para outras finalidades, que não a resolução do problema de pesquisa (Aaker, 2001). Foi utilizado o relatório gerado, em 2013, pela consultoria Oficina de Valor. Um mapeamento dos negócios, clientes atuais e potenciais para identificar as oportunidades a serem exploradas para o processo de revitalização do comércio da região, além de atas de reuniões, documentos divulgados na imprensa e o material de referência de revitalização comercial do Sebrae Nacional e o projeto urbanístico da região, contratado pelo Sebrae Minas no ano de 2015. Para Malhotra (2001), a coleta de dados secundários é um pré-requisito para a coleta dos dados primários, que só deve ser iniciada após o esgotamento dos dados secundários.

Alinhada à pesquisa de dados secundários, foi realizada a observação não participante dos comerciantes e dos comércios da região, bem como dos clientes que frequentam os estabelecimentos comerciais. Segundo Bechker (1972), a observação seria uma solução para o estudo de fenômenos complexos e institucionalizados, quando se pretende realizar análises descritivas e exploratórias ou quando se tem o objetivo de inferir sobre um fenômeno que remeta a certas regularidades, passíveis de generalizações.

Desta forma, a observação conforme apontado por Bechker (1972) deve responder de maneira satisfatória as particularidades de algumas questões de pesquisa e deverá apresentar algumas características específicas, como: possibilidade de coleta de dados durante longos períodos; coletar as informações de maneira discreta e reservada, a fim de evitar que as respostas sejam inverídicas; coletar informações que possibilitem uma predição do fenômeno e produzir dados que possam trazer regularidades de uma característica para generalização.

Aaker (2001) ressalta o uso do método como forma de se obter informações puramente comportamentais sobre as pessoas, que não são visíveis no uso de outras metodologias. Para este estudo foi utilizado o método de observação não estruturada e não participante, em que o observador monitora todos os aspectos do fenômeno que parecem importantes para o problema em foco (Malhotra, 2001).

Assim, durante o processo frequentei as reuniões mensais, ao longo de um ano e seis meses, da Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo (ABSL), bem como as esporádicas convocadas para a resolução de demandas urgentes, geralmente relacionadas a assuntos ligados a representatividade em ações públicas e campanhas promocionais. Os participantes sabiam do acompanhamento das reuniões e o motivo pelo qual eu estava presente, mas eu não intervinha ou opinava em suas decisões. Frequentei os estabelecimentos comerciais e espaços de lazer (feira ao ar livre, pista de caminhada e praça) em diferentes dias da semana para verificar o comportamento dos clientes, seus hábitos de consumo e como interagem no espaço em transformação. As observações feitas em tais momentos foram devidamente registradas em um diário de campo.

Além da observação participante, foram realizadas entrevistas em profundidade nessa fase, a fim de se verificar detalhes das percepções dos comerciantes e equipe do Sebrae. As pesquisas com os comerciantes contemplaram os empresários associados e não associados à ABSL, mas considerou a área de abrangência do projeto. O Sebrae Minas forneceu uma planilha com os contatos dos empresários, que foram selecionados de forma aleatória. Entrei em contato por telefone e expliquei o projeto e perguntei quanto à disponibilidade em me receber para uma conversa. Alguns não demonstraram interesse ou não quiseram participar.

Aqueles que aceitaram, houve ocasiões em que desmarcaram de última hora ou agendavam em horários inviáveis. Aos sábados percorri a Avenida Silva Lobo e fui pessoalmente aos estabelecimentos para falar com os proprietários. Esta iniciativa não foi bem sucedida, pois por ser sábado era um dia de movimento e não dispunham de tempo para me atender. Os contatos também foram feitos via aplicativo de mensagens, pois tinha acesso e participava de grupos dos participantes do projeto Circuito Silva Lobo.

Os comerciantes participaram das entrevistas em local e horário acordados previamente. As entrevistas foram realizadas em sua totalidade nos estabelecimentos comerciais.

As entrevistas com os profissionais do Sebrae Minas foram realizadas na instituição, de acordo com a disponibilidade dos participantes. Segundo Flick (2009) este tipo de pesquisa permite uma análise mais aprofundada do objeto de estudo, possibilitando a visão de suas características e detalhes para a compreensão, descrição e muitas vezes a explicação de determinados fenômenos.

4.1.4 Instrumentos de Coleta de Dados

Após a revisão da literatura e análise dos dados secundários foi construído um roteiro de entrevista para os comerciantes e outro para a equipe gestora dos projetos de revitalização comercial no Sebrae (Apêndices A e B). O roteiro semiestruturado é caracterizado por possibilitar questionamentos mais amplos. Neste modelo o entrevistador não precisa seguir fielmente o roteiro, ele tem a liberdade de modificar, retirar ou mesmo acrescentar questões, de acordo com o andamento da entrevista. O roteiro atua como um tópico-guia a ser abordado pelo pesquisador (Gaskell, 2002).

A versão final do instrumento de coleta de dados destinado aos comerciantes (disponível no Apêndice A) continha quatro partes que contemplava desde o perfil do comércio às percepções sobre as transformações na região. Já o roteiro para os profissionais do Sebrae (disponível no Apêndice B) buscou conhecer como se organiza e a que se propõe um projeto de revitalização, em especial o Circuito Silva Lobo, bem como o papel exercido pela instituição em sua idealização, implantação e execução.

4.1.5 Delimitação do Corpus de Pesquisa

Na fase qualitativa foram selecionados dois grupos para serem entrevistados, que tiveram tratamento individualizado: os comerciantes do Circuito Silva Lobo e os profissionais do Sebrae Minas.

Na primeira etapa, qualitativa, foram selecionados 13 comerciantes para responderem ao roteiro de entrevistas. Gaskell (2002) afirma que as entrevistas qualitativas não possuem a finalidade de somente coletar opiniões individuais dos entrevistados, mas de explorar as diferentes opiniões e representações fornecidas por eles sobre o objeto de estudo. Desta forma, não haveria um processo de seleção dos entrevistados em pesquisa qualitativa, cabendo ao pesquisador a escolha dos respondentes. Para este estudo, os respondentes foram escolhidos de acordo com a disponibilidade que demonstravam em participar do estudo, buscando comércios localizados em diferentes lugares ao longo da região. Assim, buscou-se evitar que as percepções fossem de grupos próximos, priorizando os comércios que estivessem distribuídos ao longo de toda a região abrangida pelo projeto, além de buscar contemplar a diversidade dos estabelecimentos existentes.

Para se determinar o número de entrevistas a serem realizadas, foi adotado o critério da saturação de informações. Conforme apontado por Gaskell (2002) não há um número mínimo de entrevistas a serem realizadas, pois a inclusão de novos participantes pouco acrescentaria ao material já obtido, apresentando redundância ou repetição, não contribuindo para o processo de reflexão teórica.

Foram realizadas 13 entrevistas em profundidade, em paralelo com a observação não participante por um ano e seis meses, com empresários da região.

Os comerciantes entrevistados compreendiam a faixa etária dos 27 aos 57 anos de idade, sendo 10 mulheres e 3 homens, que constituíram seus negócios em sua maioria por oportunidade, portanto negócios criados por eles mesmos (6) e (4) possuem origem familiar e que os filhos trabalham juntos e/ou dão continuidade aos negócios. A gestão é feita pelo próprio comerciante (5) e pela família (5). Outro fator a ser ressaltado sobre o perfil dos comércios é a predominância de empresas de pequeno porte. Desta forma, percebe-se a predominância de negócios de pequeno porte com gestão própria e familiar, caracterizada por comerciantes maduros. Os nomes dos comerciantes e dos estabelecimentos foram ocultados para preservar suas identidades.

No Quadro 8 é apresentada uma breve descrição do perfil dos entrevistados e dos empreendimentos comerciais.

Quadro 8 - Perfil dos empresários entrevistados e do negócio

Entrevistas	Gênero	Idade	Escolari- dade	Classificação da Empresa	Origem do Negócio	Tipo de Gestão	Tempo de existência
Entrevistada 01	Feminino	33 anos	Ensino Superior Completo	Empresa de pequeno porte	Familiar	Familiar	25 anos
Entrevistada 02	Feminino	57 anos	Ensino Médio Completo	Micro Empreendedor	Próprio	Feita pelo comerciante	2 anos
Entrevistada 03	Feminino	45 anos	Ensino Médio Completo	Micro Empreendedor Individual	Próprio	Familiar	7 anos
Entrevistada 04	Feminino	30 anos	Pós- graduação	Empresa de Pequeno Porte	Próprio	Familiar	5 anos
Entrevistado 05	Masculino	27 anos	Ensino Superior Completo	Empresa de Pequeno Porte	Sociedade	Sociedade	7 anos
Entrevistada 06	Feminino	47 anos	Ensino Superior Completo	Micro Empreendedor Individual	Próprio	Feita pelo comerciante	7 anos
Entrevistada 07	Feminino	37 anos	Pós- graduação	Empresa de Pequeno Porte	Próprio	Feita pelo comerciante	12 anos
Entrevistada 08	Feminino	40 anos	Pós- graduação	Empresa de Médio Porte	Franquia	Franquia	3 anos
Entrevistada 09	Feminino	57 anos	Ensino Médio Completo	Empresa de Pequeno Porte	Familiar	Feita pelo comerciante e empresa contratada	23 anos
Entrevistada 10	Feminino	37 anos	Ensino Médio Completo	Empresa de Pequeno Porte	Próprio	Feita pelo comerciante	11 anos
Entrevistado 11	Masculino	44 anos	Pós- graduação	Empresa de Médio Porte	Familiar	Familiar	20 anos
Entrevistada 12	Feminino	43 anos	Ensino Superior Completo	Empresa de Pequeno Porte	Familiar	Familiar	7 anos
Entrevistado 13	Masculino	37 anos	Ensino Médio Completo	Micro Empreendedor	Sociedade	Sociedade	4 anos

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Na etapa qualitativa também foram realizadas entrevistas em profundidade com os profissionais do Sebrae Minas envolvidos em projetos de revitalização comercial e que

atuavam no Circuito Silva Lobo. Foram entrevistadas quatro (4) profissionais do sexo feminino, com faixa etária entre os 28 e 55 anos e que atuam como analistas técnicas na instituição de 3 a 12 anos. Os nomes das entrevistas foram ocultados para preservação de suas identidades. No Quadro 9 é apresentado um breve perfil das entrevistadas.

Quadro 9 – Perfil das Entrevistadas

Entrevistas	Gênero	Tempo de Empresa
Entrevistada 01	Feminino	7 anos
Entrevistada 02	Feminino	10 anos
Entrevistada 03	Feminino	11 anos
Entrevistada 04	Feminino	3 anos

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

4.1.6 Tratamento e Análise de Dados

O tratamento e a análise dos dados foram realizados em duas etapas. Sendo a primeira etapa a análise dos dados obtidos junto aos comerciantes e a segunda relativa à análise das entrevistas feitas com os profissionais do Sebrae Minas.

Segundo Creswell e Clark (2013) a fase de análise de dados qualitativos envolve a codificação dos dados, a divisão do texto em unidades pequenas, atribuição de um rótulo a cada unidade e depois o agrupamento dos códigos em temas.

As análises foram realizadas a partir da pré-análise, por meio da escuta dos áudios e leitura dos textos, codificação e categorização, por meio do agrupamento dos temas identificados. A estratégia adotada para o tratamento dos dados foi a análise de conteúdo referenciada por Bardin (2011), em que se procurou compreender o conteúdo efetivo presente na fala dos entrevistados.

Segundo Bardin a “análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (2011, p. 37). Desta forma, a análise de conteúdo preza pelo rigor do método para não perder a heterogeneidade do objeto de estudo e está baseada na apreciação dos textos resultantes das transcrições das entrevistas e de técnicas capazes de elucidar o teor de representações contidas nas falas dos entrevistados.

Após a transcrição das entrevistas e organização dos dados coletados, tendo como foco a resposta do problema de pesquisa, foi feita a codificação e o posterior agrupamento em categorias. Não foi utilizado software analítico para a organização dos dados. A codificação foi realizada manualmente pela pesquisadora. No Quadro 10 estão relacionadas às categorias

e códigos associados às entrevistas com os comerciantes. Os números entre parênteses representam a frequência com a qual os temas foram citados pelos entrevistados.

Quadro 10 – Categorias e principais códigos associados aos comerciantes

Categorias	Códigos Associados
Perfil dos comerciantes	Empresa familiar (11) Franquia (1) Negócio próprio (5) Gestão familiar (5) Negócio com mais de 3 anos (11) Negócio com menos de 3 anos (2) Empreendedorismo por oportunidade (10)
Perfil da região e comportamento dos lojistas antes do projeto de revitalização	Falta de segurança (5) Carência de locais para estacionamento (9) Presença de moradores de rua (7) Limpeza urbana precária (5) Baixo envolvimento dos lojistas (10) Lojistas vistos como concorrentes (4) Falta de infraestrutura (2) Comércio pouco diversificado (2) Região em crescimento (8) Trânsito (3)
Conhecimento e atuação dos comerciantes no Circuito Silva Lobo	Inexistência de apresentação formal do projeto (10) Baixo conhecimento do projeto (7) Crença em um projeto de curto prazo (5) Falta de tempo para participar (6) Não há percepção da distinção entre ABSL e Circuito Silva Lobo (9) Realização de campanhas de marketing (6) Discordância sobre os objetivos da ABSL (3) Necessidade de ações de interesse coletivo (8) Ações com foco no próprio negócio (6) Projeto de revitalização urbanística seria parte do projeto (8) Falta de transparência nas ações (2)
Percepção das ações desenvolvidas no projeto	Não há percepção das mudanças (8) Realização de ações independentes (7) Ações de baixo impacto para os clientes (4) Foco na Silva Lobo em detrimento da Barão Homem de Melo (23) Insatisfação com o nome do projeto (15) Falta de identificação com o nome Circuito Silva Lobo (11) A ABSL não contribui para as mudanças (3) Clientes perceberam pouco as mudanças (4) Moradores não perceberam as mudanças (3) Esforço do aumento da divulgação (2) Falta de divulgação (14)

	Comerciantes mal preparados (9)
Aspectos positivos percebidos pelos empresários	<p>União dos comerciantes (9)</p> <p>Valorização da região e dos negócios (4)</p> <p>Criação da Rede de Vizinhos Protegidos (7)</p> <p>Aproximação dos órgãos públicos (5)</p> <p>Realização de campanhas (6)</p> <p>Criação da ABSL (4)</p> <p>Criação de uma identidade (1)</p> <p>Novas parcerias (3)</p> <p>Aumento do fluxo de clientes (1)</p> <p>Interação e aumento das compras entre os comerciantes (6)</p>
Aspectos negativos percebidos pelos empresários	<p>Baixa participação dos comerciantes (22)</p> <p>Término da participação do Sebrae (4)</p> <p>Comerciantes desmotivados (6)</p> <p>Ausência de liderança (12)</p> <p>Falta de apoio do poder público (6)</p> <p>Aumento do índice de violência (2)</p> <p>Interesses particulares se sobrepõem aos coletivos (23)</p> <p>Clientes desconhecem o projeto (3)</p> <p>Projetos sem continuidade (11)</p> <p>Falta de Governança na ABSL (3)</p> <p>Ações realizadas não correspondem as apresentadas (2)</p> <p>Dependência dos comerciantes em relação ao Sebrae (6)</p> <p>Baixa aceitação de críticas pelos participantes (5)</p> <p>Falta de engajamento (9)</p> <p>Ações privilegiam a Avenida Silva Lobo (6)</p> <p>Ações voltadas para setores específicos (7)</p> <p>Campanhas de marketing (5)</p> <p>Ausência de métrica (1)</p>
Percepção da atuação do Sebrae	<p>Desconhecimento do papel da instituição (4)</p> <p>Importância do acompanhamento das ações (8)</p> <p>Iniciativa inovadora (6)</p> <p>Ausência de orientação com a saída do Sebrae (3)</p> <p>Associados não preparados para dar continuidade (5)</p> <p>Saída no momento certo. Comerciantes precisam dar continuidade sozinhos (2)</p> <p>Ampliação da interação entre os comerciantes (2)</p> <p>Necessidade de atuação mais ativa (4)</p> <p>Falta de apoio do Sebrae na divulgação (2)</p> <p>Insatisfação com o apoio no projeto (2)</p> <p>Necessidade de retorno do Sebrae como apoiador do projeto (5)</p>
Perspectivas com a realização do projeto	<p>Ampliação da divulgação da região (11)</p> <p>Maior engajamento e envolvimento dos participantes (11)</p> <p>Crescimento e desenvolvimento da região (3)</p> <p>União dos comerciantes (2)</p> <p>Atuar de forma conjunta com os moradores (1)</p>

	Ações coletivas (8) Melhoria da infraestrutura (1) Desenvolvimento de ações de cunho social (3) Fortalecimento da ABSL (2) Otimismo com o projeto (5) Capacitação dos comerciantes (1) Ações para unir as duas avenidas (2)
--	---

Fonte: Dados de pesquisa (2016).

Para a análise das entrevistas dos profissionais do Sebrae Minas foram associados novos códigos e categorias, respeitando os depoimentos e apontamentos feitos pelos respondentes, conforme apresentado no Quadro 11.

O agrupamento em categorias permitiu uma análise mais detalhada e aprofundada da atuação e percepção da instituição como um dos atores do sistema de marketing em estudo. Não foi utilizado um software analítico para a determinação das categorias e códigos. O trabalho foi realizado pela pesquisadora. Os números entre parênteses representam a frequência com que os temas foram citados pelas entrevistadas.

Quadro 11 – Categorias e principais códigos associados aos profissionais do Sebrae

Categorias	Códigos Associados
Projeto de revitalização comercial	Organização de um projeto de revitalização (1) Pilares de um projeto de revitalização (1) Projeto do Sebrae possui foco em governança (5) Atuação em regiões polo (1) Serviços de consultoria (2) Necessidade de engajamento dos comerciantes (4) Ações com foco em planejamento (2) Atuação no encerramento do projeto (2) Baixa adesão de participantes é uma característica predominante em projetos de revitalização (2) Criação de associações como estratégia de atuação (2)
Papel desempenhado pelo Sebrae em um projeto de revitalização comercial	Foco em áreas específicas (1) Foco em governança (5) Diagnóstico e planejamento (1) Ações para o posicionamento do território (2) Ações motivacionais (1) Atuação do Sebrae de coordenação dos projetos (1) Busca de parcerias com o setor público (2) Parcerias com o setor privado (1) Desafio da saída do Sebrae dos projetos (2) Acompanhamento das ações com o fim dos projetos (2)
O projeto Circuito Silva Lobo	Desafios na delimitação da área de abrangência do projeto (1) Comerciantes resistentes (2)

	<p>Criação da ABSL (4) Conflitos de interesses (1) Necessidade de conscientização dos empresários (2) Região diversificada (1) Apresentação do projeto para a comunidade (3) Comerciantes otimistas no início (1) Redução do número de participantes com o tempo (3) Dificuldade de relacionamento entre os comerciantes (8) Falta de engajamento (5) Projeto com foco em governança (3) Sentimento de apropriação com a marca desenvolvida pelos próprios comerciantes (3) Desenvolvimento de ações de marketing conjuntas pelos empresários (2) Separação entre as avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo (2) Dependência dos comerciantes em relação ao Sebrae (2) Falta de compreensão do papel do Sebrae (3) Falta de sentimento de coletividade (1) Ausência de empoderamento dos comerciantes (3) Empresários não preparados (1) Falta de valorização pela ausência de contrapartida (2) Confusão sobre a proposta do projeto urbanístico (2) Poder público como apoio nas ações (2) Temor pelo fim do projeto (3) Acompanhamento no final do projeto (5)</p>
Aspectos positivos	<p>Trabalho coletivo (1) Valorização do comércio local (2) Troca de experiências com comerciantes de outras regiões (2) Criação de parcerias (2) Aproximação dos órgãos públicos (1) Oportunidade de aprendizado (1) Participação ativa do Sebrae (1)</p>
Aspectos negativos	<p>Saída do Sebrae (2) Falta de valorização do trabalho desenvolvido (1) Relacionamento entre as avenidas Barão e Silva Lobo (3) Percepção equivocada do termo revitalização comercial e do que seria feito (2) Falta de continuidade das ações (2) Confusão no entendimento a respeito do papel do Sebrae (2) Ausência de avaliação do trabalho (2) Desafio da escassez de recursos (1)</p>
Perspectivas para o projeto Circuito Silva Lobo	<p>Referência para outros projetos (7) Necessidade de fortalecimento do que foi feito (1) Buscar outros tipos de ações (3)</p>

	Retomar as ações no território (2) Ações que envolvam a sociedade (1)
--	--

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

As entrevistas foram avaliadas separadamente e, em seguida, fez-se a análise simultânea de todas as entrevistas com o objetivo de averiguar similaridades, diferenças ou mesmo contradições nos discursos dos respondentes, a fim de se explicitar a lógica de funcionamento das práticas e imaginários elaborados, conforme apontado por Gaskell (2002).

As entrevistas em profundidade da fase qualitativa subsidiaram o desenvolvimento do questionário aplicado para os frequentadores do Circuito Silva Lobo, que compôs a segunda fase da pesquisa, descrita no tópico a seguir.

4.2 Segunda Fase – Quantitativa

4.2.1 Tipo de Pesquisa

A segunda fase da pesquisa é de natureza descritiva do tipo quantitativa. Segundo Gil (2002) a pesquisa descritiva tem por objetivo básico descrever as características de determinada população ou fenômeno e estabelecer possíveis relações entre variáveis.

Esta etapa foi conduzida por meio de aplicação de questionários por um instituto de pesquisa de Belo Horizonte, contratado para esta finalidade, uma vez que a natureza do estudo exigia um número significativo de respondentes para possibilitar a generalização dos resultados.

4.2.2 Estratégia de Pesquisa

Na segunda etapa, quantitativa, foi realizado um levantamento com clientes da região, por meio de um questionário estruturado, a fim de verificar e analisar a percepção deles em relação ao sistema de marketing em estudo.

Quanto à pesquisa quantitativa, Malhotra (2006) destaca que o método procura quantificar os dados e se baseia em amostras maiores e mais representativas. Assim, segundo o autor, suas descobertas podem ser tratadas como conclusivas e utilizada para recomendar o curso de ações finais.

4.2.3 Métodos de Coleta de Dados

Na segunda etapa foi realizada a pesquisa quantitativa, a partir das informações coletadas na etapa anterior e baseadas no problema de pesquisa. Para Malhotra (2012), sempre que se observar um novo problema de pesquisa de marketing, a pesquisa quantitativa deve ser precedida da pesquisa qualitativa apropriada. Desta forma, a realização dos estudos preliminares subsidiou a pesquisa quantitativa, que foi enriquecida e possibilitou ampliar a abordagem desta etapa, contribuindo significativamente para os resultados alcançados.

Para a pesquisa quantitativa com os clientes foram considerados os moradores e demais frequentadores da região como público-alvo, que responderam a um questionário estruturado. De acordo com Malhotra (2012), a pesquisa quantitativa possibilita a mensuração dos dados, se baseia em amostras grandes e representativas, normalmente envolve a análise estatística e são utilizados questionários com perguntas abertas e fechadas. A ampliação do universo de pesquisa para este grupo buscou verificar a percepção de um grupo abrangente e diretamente impactado e alvo das mudanças implementadas em projetos de revitalização comercial.

4.2.4 Instrumento de Coleta de Dados

Os dados coletados na etapa qualitativa subsidiaram o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados da fase quantitativa. Por se tratar de um assunto pouco explorado, foi necessária a criação de um questionário, o qual teve seu conteúdo verificado inicialmente por meio de um pré-teste com 10 clientes escolhidos aleatoriamente e, após o refinamento do instrumento, um novo pré-teste foi conduzido pelo instituto de pesquisa responsável pela coleta de dados. O instrumento de coleta de dados final utilizado na pesquisa com os clientes está disponível no Apêndice C.

O instrumento de coleta de dados possuía 4 blocos de perguntas, divididos da seguinte forma: Perfil com 6 itens a serem respondidos e Perfil complementar, composto por mais 3 itens (sendo que este último era respondido ao término do questionário para complementar os dados); Caracterização do Comércio – formado por 3 questões principais, que avaliavam 25 itens ao todo; Avaliação do Processo de Mudança – composto por 8 questões, que verificavam 30 itens sobre o tema; Revitalização Comercial – 10 questões, que analisavam 18 itens. Desta forma, o respondente tinha de responder 79 itens ao todo para completar o questionário.

Para os itens foi utilizada a escala tipo Likert de 5 pontos, uma vez que possui uma boa aceitação e assimilação pelos respondentes. Além disso, permite verificar atitudes, percepções e o grau de conformidade do entrevistado com afirmações propostas, demonstrando-se eficaz para situações em que é necessário que o participante expresse com detalhes sua opinião sobre determinado assunto.

4.2.5 Delimitação da Amostra

Para a fase quantitativa considerou-se que seriam entrevistados os consumidores que frequentavam o perímetro delimitado pelo projeto de Circuito Silva Lobo. Foram realizadas 401 entrevistas ao longo de três semanas, em outubro de 2016. Para a aplicação dos questionários foram estabelecidas cotas por renda do chefe de família, idade e sexo, a fim de garantir representatividade dos resultados obtidos, conforme indicado no Quadro 12. Para efeitos de pesquisa foram aceitas variações de até 10% (dez por cento) em cada cota, valor que não compromete os resultados. As cotas foram estabelecidas tendo como base a população da região metropolitana de Belo Horizonte.

Quadro 12 – Cotas para aplicação dos questionários

Cota por renda do chefe de família	
Responsáveis com renda até 2 salários mínimos	148
Responsáveis com renda de 2 a 5 salários mínimos	123
Responsáveis com renda de 5 até 15 salários mínimos	105
Responsáveis com renda acima de 15 salários mínimos	25
Faixa etária	
16 a 29 anos	120
30 a 39 anos	89
40 a 49 anos	67
50 a 59 anos	62
60 a 69 anos	37
70 ou mais	26
Sexo	
Feminino	213
Masculino	188
Total de questionários	401

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

4.2.6 Tratamento e Análise de Dados

Para o tratamento dos dados da fase quantitativa foram realizadas análises descritivas e de agrupamento para verificação de similaridades.

Na análise descritiva foram utilizadas as frequências absolutas e relativas e, além disso, para as variáveis ordinais medidas nas escalas de “discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5)”; “sem importância (1) a muita importância (2)” e “péssimo (1) a excelente (2)” também foram utilizadas medidas de posição, tendência central e dispersão.

Com o intuito de agrupar os indivíduos com percepções similares em relação à Caracterização do Comércio, Avaliação do Processo de Mudança e Revitalização Comercial foi utilizada uma Análise Hierárquica de Agrupamento (Hair *et al.*, 2009), via o Método de Ward com coeficiente de similaridade de Gower (Gower, 1971), que é adequado para o cálculo da similaridade quando se tem dados mistos (qualitativos e quantitativos).

Para comparar os grupos formados na Análise de Agrupamento em relação às variáveis caracterizadoras foram utilizados os testes Qui-Quadrado (Agresti, 2002) e Qui-Quadrado Simulado (Patefield, 1981), sendo que o teste Qui-Quadrado foi utilizado nos casos em que as tabelas de contingência apresentaram todas as células com frequências maiores que 5, enquanto o Qui-Quadrado Simulado foi utilizado em situações que havia células com frequências iguais ou inferiores a 5.

Para verificar a associação existente entre os grupos formados para Caracterização do Comércio, Avaliação do Processo de Mudança e Revitalização Comercial também foram utilizados os testes Qui-Quadrado e Qui-Quadrado Simulado e, além disso, foram construídos mapas perceptuais via Análise de Correspondência (Greenacre, 2007) para facilitar a visualização destas relações.

A fim de reduzir a dimensão das questões relacionadas a Caracterização do Comércio, Avaliação do Processo de Mudança e Revitalização Comercial foram criados indicadores capazes de representar de forma válida mais de um item. Os indicadores foram construídos utilizando-se a Análise Fatorial, sendo que o número de fatores foi selecionado de acordo com o critério da Análise Paralela (Parallel Analysis) elaborado por Horn (1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial, ou seja, a quantidade de dimensões da questão. Tais resultados podem ser verificados de forma completa no Apêndice D - Verificação das Escalas e Criação de Indicadores.

Para avaliar a qualidade dos indicadores criados pela análise fatorial para representar cada questão foram verificadas a confiabilidade e validade convergente em cada um. Para

verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell et al. (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler, et al., 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally, et al., 1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.) (Chin, et. al, 1998). De acordo com Tenenhaus, et al. (2005) os indicadores A.C. e C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair et. al, 2009). Quando se utiliza a solução fatorial é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade) mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior ou igual a 0,50.

A fim de avaliar a associação existente entre os indicadores criados para representar a Caracterização do Comércio, a Avaliação do Processo de Mudança e a Revitalização Comercial foi utilizada a correlação de Spearman (Hollander e Wolfe, 2013). A correlação de Spearman é uma medida limitada entre -1 e 1, sendo que quanto mais próximo o coeficiente estiver de -1, maior a correlação negativa e quanto mais próximo o coeficiente estiver de 1, maior a correlação positiva. Uma correlação de Spearman não significativa representa um coeficiente de correlação estatisticamente igual à zero, ou seja, não existe correlação entre as duas variáveis testadas.

O software utilizado nas análises foi o R (versão 3.3.1).

5 ANÁLISE QUALITATIVA

Neste capítulo são apresentados os resultados da etapa qualitativa da pesquisa, onde são realizadas as análises das entrevistas em profundidade.

A análise qualitativa será apresentada em duas partes, sendo a primeira referente às entrevistas com os comerciantes do Circuito Silva Lobo e a segunda com os profissionais do Sebrae Minas.

5.1 Entrevistas com os comerciantes do Circuito Silva Lobo

A análise foi dividida, para uma melhor compreensão, nas seguintes seções: perfil dos comerciantes, perfil da região e comportamento dos lojistas antes do projeto de revitalização, percepção das ações desenvolvidas no projeto, conhecimento e atuação dos comerciantes no Circuito Silva Lobo, aspectos positivos percebidos pelos empresários, aspectos negativos percebidos pelos empresários, percepção da atuação do Sebrae e perspectivas com a realização do projeto.

5.1.1 Perfil dos comerciantes

Nesta seção é apresentado o perfil dos comerciantes entrevistados. Conhecer o perfil dos empresários foi importante para a compreensão da formação do comércio local e suas características.

Os comerciantes entrevistados compreendiam a faixa etária dos 27 aos 57 anos de idade, sendo 10 mulheres e 3 homens, que constituíram seus negócios em sua maioria por oportunidade, sendo que 6 dos negócios foram criados pelos próprios comerciantes e 4 são de origem familiar, ou seja, os filhos trabalham junto e/ou dão continuidade aos negócios dos pais. Em 8 das empresas pesquisadas a gestão é feita pelo próprio comerciante e em outras 5 pela própria família, sem a participação ou auxílio de terceiros. Desta forma, percebe-se a predominância de negócios de pequeno porte com gestão própria e familiar, caracterizando empreendimentos maduros, em que 11 dos 13 entrevistados, superaram a taxa de expectativa mínima de sobrevivência de um negócio que é de 3 anos.

Ao iniciar a observação não participante, para a construção do Diário de Campo, a predominância de estabelecimentos de pequeno porte já havia sido notada por mim, enquanto pesquisadora. Ao visitar a região em diversos dias e horários foi possível verificar a existência de poucas empresas de grande porte. Em sua maioria, os comércios são de pequeno porte e muitas vezes o proprietário exerce o papel de vendedor, vitrinista, caixa e serviços gerais no estabelecimento. Em outras lojas, também de pequeno porte, pude notar, a presença de apenas 1 a 3 funcionários que se revezam nas atividades da loja, juntamente com o proprietário. Desta forma, foi possível verificar que estas são características recorrentes nos empreendimentos comerciais da região do Circuito Silva Lobo.

5.1.2 Perfil da região e comportamento dos lojistas antes do projeto de revitalização

Nesta seção são apresentados os perfis dos estabelecimentos comerciais existentes na região e um panorama de como o espaço se apresentava, de acordo com o olhar dos proprietários, antes do projeto de revitalização. O conhecimento da percepção dos empresários permitiu a ampliação da compreensão sobre a região, suas deficiências e potencialidades.

Ao abordar como os entrevistados percebiam a região, houve um esforço grande por parte dos comerciantes em ressaltar o desenvolvimento e crescimento da região nos últimos anos, com a abertura de novos estabelecimentos comerciais, serviços bancários, a inauguração de escritórios de empresas de grande porte e novos prédios residenciais. A expansão recente da região tem agradado e deixado os comerciantes otimistas, inclusive sendo um ponto favorável para a abertura de novos comércios.

Nossa, há cinco anos, vamos dizer, a Silva Lobo não tinha nada, né? Era até perigoso, que eu falava assim. O comércio muito ruim, muito fraco e poucas coisas. Assim, padaria, uma loja ou outra. Aí depois, de cinco anos para cá que eu animei, porque aí vieram os prédios, as construtoras, as franquias. Aí deu uma movimentada na Silva Lobo. Aí que eu animei de estar abrindo o negócio. (Entrevistada 04)

Hoje, todo mundo, quando você fala em Silva Lobo, tem uma visão completamente diferente de uma Silva Lobo. Eu imagino e estou apostando que vai ser uma Prudente de Moraes. Se você reparar, os prédios que estão construindo, são prédios com nível. (Entrevistada 08)

Eu percebo que o nível dos empreendimentos tem melhorado. Não só as construções como aqueles que já existiam, têm pensado mais nessa questão de melhora de layout, de estruturação da loja mesmo. Porque tem se investido mais na infraestrutura dos negócios. (Entrevistada 10)

Os comerciantes percebem que houve mudanças na região nos últimos anos, principalmente alterações relacionadas à infraestrutura, novos empreendimentos imobiliários, melhoria na qualidade dos estabelecimentos comerciais, pois julgavam esta estrutura precária e que a região não era atrativa e não oferecia segurança e infraestrutura básica para moradores e comerciantes. Este é um fator positivo de mudança para a região, pois demonstra novos aspectos de atratividade a serem explorados.

Segundo o Sebrae (2012), uma das etapas observadas para a implantação de trabalhos de revitalização comercial é o levantamento da qualidade da infraestrutura pública, como fluxo de veículos e de pedestres, condições das calçadas, da iluminação pública, disponibilidade de estacionamentos públicos e privados nas vias, transporte coletivo, sinalizações, arborização e paisagismo, limpeza das vias, existência de sanitários públicos, acessibilidade, segurança e comércio informal. Estes fatores podem influenciar no planejamento estratégico e orientar ações futuras para o projeto.

Os entrevistados fizeram diversas observações quanto à infraestrutura da região e sobre os reflexos destes aspectos no comércio da região. O principal problema apontado pelos lojistas foi em relação à carência de locais para estacionamento de veículos, fator que, segundo alguns relatos, tem afastado os clientes, como se pode observar nos depoimentos abaixo.

Estacionamento bem ruim. Bem ruim. Eu acho que é o ponto precário assim. Porque não tem, né? A gente está numa região com muitos comércios e não tem vias assim paralelas, não tem muita opção de estacionamento. (Entrevistada 04)

Estacionamento é um problema. Tipo assim, não tem como isso, por enquanto, a gente não tem como resolver. Porque a tendência, sinceramente, é só piorar. Abriram três estacionamentos aqui no ano passado, já fecharam. (Entrevistada 07)

Ao relatarem os principais problemas da região foi possível perceber que muitos atribuem a carência de locais de estacionamento como um fator que contribui para o fato das pessoas frequentarem menos o local, pois não há opções na rua principal e adjacentes, como apontado pela entrevistada 04. Esta é uma preocupação dos comerciantes e foi discutida durante as reuniões da Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo - ABSL e algumas soluções propostas no Diagnóstico urbanístico de trechos das avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo para subsidiar o Estudo Preliminar de requalificação urbana, elaborado a partir da iniciativa do Sebrae Minas, através da ABEDESIGN – Associação Brasileira de Empresas de Design. A proposta continha a inclusão de mais áreas de trânsito que

privilegiassem os pedestres e se tornassem mais atrativas com a revitalização da pista de caminhada da Silva Lobo e a instalação de *parklets*, mas não haveria o aumento do número de vagas de estacionamento, o que não motivou muito os comerciantes e até o momento a ideia não teve novos desdobramentos.

Ainda sobre os principais problemas da região, os comerciantes apontaram a insegurança como outro fator preocupante. Segundo os relatos o crescimento do número de moradores de rua e o aumento da violência tem prejudicado o comércio.

Em questão de segurança, infelizmente, piorou. Mas eu acho que não é só aqui, piorou em todo lugar, né? Então, a gente vê assim, é muito morador de rua que às vezes entra dentro do comércio da gente e vem abordar um cliente. Então, a gente, às vezes, tem problema com relação a isso. Isso aumentou demais. (Entrevistada 01)

Segurança, a gente está com um índice altíssimo de drogado, viciado, morador de rua. E eles não agem, propriamente. Eu tenho tranquilidade para lidar com eles. Mas eu vejo que aterroriza o comércio. E eles conhecem quem tem medo. Então é uma coisa que incomoda. E uma coisa que também assusta o cliente. Tem gente que para de caminhar aqui quando eles estão muito alvoroçados na avenida. Porque tem medo deles. Acha que vai agredir. (Entrevistada 10)

A gente teve, exemplo, grande aumento dos usuários de droga. Grande aumento. Então, aumentou o índice de assalto, furto muito grande, pedinte demais da conta. (Entrevistada 12)

Conforme relato dos entrevistados, há a impressão de que o índice de violência tem aumentado de forma generalizada. O destaque para a região está no fato de muitos atribuírem o aumento à presença de moradores de rua nas imediações, que acabam por frequentar os comércios, amedrontando e afastando os clientes. Layton (2012) que apontou a segurança como um dos principais elementos estruturais para o bom funcionamento de um sistema de marketing e que é capaz de influenciar o funcionamento de todo o sistema, por ser uma questão amplamente valorizada e impactante para todos os envolvidos.

Em relação à infraestrutura, outro fator apontado foi a limpeza da região e a falta de apoio da Prefeitura para ampliar o sistema de coleta de lixo para minimizar o problema.

O único senão que eu vejo é a questão da limpeza. Por que o que acontece? A gente recolhe lixo aqui três vezes por semana. Então, o senão que eu vejo é a questão do lixo. E que a gente já tentou, eu fiz até parte da comissão, fomos na Neuza (*secretária da Regional Noroeste da Prefeitura de Belo Horizonte*) aqui, na secretária, a questão é verba, não vai mudar, não tem verba, não vai ter coleta diária, e aí é cada um se vira com a sua. (Entrevistada 08)

O lixo dá volume. É, volume. Mesmo que não sejam quilos, que você não esbarra, mas, ou seja, a gente precisava de uma coleta diária. E como a gente tem o setor gastronômico é gigantesco, a gente acaba lidando com cheiro ruim. Outro dia eu passei ali na porta do XXXX, estava um cheiro de carniça insuportável. Como que você entra num restaurante para comer

com aquele cheiro na porta. Eu vejo que não é uma dor só minha, é uma dor do comércio como um todo. E de alguns comerciantes mais que eu. (Entrevistada 10)

Ao visitar a região, principalmente aos sábados, foi possível notar a grande quantidade de lixo que se acumula nas calçadas obrigando os clientes a transitarem nas ruas ou saltarem as inúmeras sacolas. Foi possível notar que muitos ficam irritados, tendo em vista que este é um dia para realizarem compras e passearem com os filhos e animais de estimação. Tadjewski e Hamilton (2014) realizaram um estudo sobre a questão da geração de resíduos (lixo), como um problema global pela ótica do macromarketing. Os autores apontam como é possível analisar a forma como se olha para o marketing, para o comportamento do consumidor e para o ambiente. Para os autores o problema da geração de resíduos é mais uma das questões que aproximam a sociedade e o marketing em busca de soluções aliadas a outros atores para lidar com situações de grande impacto.

Após a verificação de assuntos relacionados à infraestrutura da região, os comerciantes foram questionados quanto ao relacionamento existente entre eles. Foi citada pela maioria a dificuldade de relacionamento existente, pois muitas vezes eles se viam mais como concorrentes do que como parceiros em potencial para a realização de ações que pudessem alterar os problemas da região, relatados anteriormente, ou promover ações de parceria.

Só que a gente, na verdade, a gente não tem muito aquela coisa assim... não faz muito parte desse grupo, sabe, assim. Porque às vezes eles vendem mais os produtos, a gente é serviço, entendeu? Aí às vezes fica complicado. (Entrevistada 04)

Uma pessoa virou para mim e falou: “Sabe qual é o problema? A gente não tinha união, a gente não estava preparado para conviver com (isso)”. (Entrevistada 12)

O ser humano é complicado. É um pouco áspero, né? Porque você tem um ponto de vista, eu outro. E assim diverge muito. Aí às vezes você fala uma verdade para a pessoa, a pessoa não quer ouvir. Aí você vai falar, você expõe a sua opinião, a pessoa vai contra você, acha que você está errado. É complicado lidar com o ser humano. Então, às vezes, tinha umas discussões. (Entrevistado 13)

Percebe-se, a partir dos relatos, que o relacionamento entre os comerciantes é um fator delicado. Foi possível notar, principalmente por meio da observação não participante, que eles não possuíam o hábito da convivência e que o projeto fez com que eles tivessem de se envolver. Mas, como apontado no relato da entrevistada 12, não houve um processo de preparação para se compreender o motivo do afastamento e quando eles tiveram de conviver e tomar decisões de forma conjunta, alguns desentendimentos e pontos de vista diferentes foram inevitáveis. Com o tempo de realização do projeto, é possível verificar que várias dificuldades de relacionamento estão sendo vencidas, mas que os comerciantes precisam se aproximar

mais e se fortalecerem como grupo para ampliarem o alcance das ações realizadas.

Segundo Layton (2009), inúmeras entidades interagem ao longo do tempo e espaço, de forma a presumir a existência de ordem comercial e confiança para o sucesso das ações, pois somente assim é possível fortalecer regiões e proporcionar o tão esperado crescimento econômico e bem-estar social, que é um dos principais objetivos do Circuito Silva Lobo. Desta forma, esta questão do relacionamento deve ser trabalhada a fim de fortalecer os comerciantes e os laços de confiança para que não prejudique o sistema de marketing existente.

Ao falar sobre o projeto, a entrevistada 12 apontou a união como um dos fatores que faltava entre os comerciantes para o desenvolvimento de ações conjuntas. Oliveira e Gil (2011) ressaltam que a busca de soluções para os problemas comuns, a organização e o estabelecimento de parcerias, são ações que exercem um papel importante para o encontro de propostas que auxiliem na resolução de problemas de uma determinada região. Desta forma, a falta de união para a busca de resultados de interesse comum pode prejudicar a implantação de melhorias e o desenvolvimento das comunidades.

Percebe-se que a região enfrenta alguns desafios a serem superados pelos comerciantes, principalmente em relação à segurança e estacionamento. Outro fator a ser ponderado é a união dos comerciantes, que conforme apontado por eles mesmos não era um dos pontos positivos que poderiam ser explorados, mas que necessitava de ser fortalecido e trabalhado. Conhecer o perfil da região e dos comerciantes possibilitou uma compreensão mais aprofundada dos envolvidos no projeto e contribuirá para o entendimento dos demais itens a serem abordados nas seções seguintes a cerca das percepções, transformações e perspectivas do Circuito Silva Lobo.

5.1.3 Conhecimento e atuação dos comerciantes no Circuito Silva Lobo

Será verificado nesta seção o nível de conhecimento dos comerciantes sobre o projeto Circuito Silva Lobo e como tem sido a atuação deles nas ações propostas para melhoria da região.

Esta análise faz-se necessária pela configuração atual da economia global, em formato de rede, conforme destacado por Venkatesh (1999). Um dos desafios estaria em estudar as interligações existentes nas redes, seu conteúdo, alcance e impactos diante de uma sociedade que se organiza e reorganiza para lidar com desafios de mercado, novas abordagens de

consumo e um esforço econômico para o encontro de um equilíbrio entre o que é bom para as empresas e para o bem-estar social.

O primeiro aspecto abordado foi identificar como o projeto foi apresentado aos comerciantes para verificar o nível de conhecimento sobre o assunto. Foi possível perceber que não há um padrão nas informações fornecidas ou um material de apresentação disponível sobre o que é o projeto, o que contempla, as ações desenvolvidas, obrigações e benefícios a quem decide participar, como se pode observar nos relatos a seguir:

Pois é, o projeto, ele foi apresentado, via Sebrae, para nós comerciantes e, naquela primeira vez, a primeira apresentação eu já me senti muito motivada. Porque eu percebi assim... eu pude visualizar que não trabalhava só eu, mas um todo, que era abranger a avenida. (Entrevistada 03)

Não me lembro. Eu acho que não (*A entrevistada não se recorda de ter participado de uma apresentação do projeto*). Eu ficava sabendo através do grupinho, das reuniões que a gente ia. (Entrevistada 06)

Apresentaram coisa nenhuma (*reação da entrevista quando questionada se alguém havia apresentado o projeto a ela*). Eu que sou muito fura bolo, entendeu? Eu gosto dessa coisa e tal, ouvi alguém comentando e fui atrás saber. E a Letícia (*presidente da ABSL*) veio aqui, eu não estava, ela deixou um panfletinho. E aí a Fatinha (*responsável no Sebrae pela criação do projeto*) almoçava muito comigo e me falou do projeto. (Entrevistada 08)

Por uma menina que é lojista, que já estava indo para a Associação. Então, ela falou: “Está acontecendo isso aí. Você está sabendo?” (Entrevistada 10)

Ao serem questionados sobre a apresentação do Circuito Silva Lobo, foi possível perceber, a partir dos relatos dos comerciantes, que não há uma apresentação formal do projeto para novos participantes e que as informações são repassadas informalmente, na maioria das vezes no boca a boca. A entrevistada 08 demonstrou-se indignada com esta postura, pois ela precisou buscar informações com outras pessoas. Já a entrevistada 10 recebeu as informações por outra lojista. Um dos problemas da ausência de uma apresentação formal do projeto é o fato de não se ter um conhecimento uniforme sobre o que é o Circuito Silva Lobo e a abrangência das ações. Um melhor conhecimento e entendimento possibilitam mais engajamento, clareza das potencialidades e limitações do que pode ser feito, além de evitar frustrações por idealizações que não podem ser concretizadas. A transparência e a dimensão das ações foram fatores amplamente questionados pelos comerciantes e esta pode ser uma de suas principais origens, a ausência de uma apresentação formal e padronizada do Circuito Silva Lobo.

O material de apresentação do projeto Circuito Silva Lobo não foi desenvolvido pela instituição criadora do projeto, o Sebrae Minas, e nem pela Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo – ABSL. A partir da observação não participante foi possível perceber a não existência de um histórico, o que acaba por permitir a proliferação de diversas versões e entendimentos diferenciados sobre o que é feito, que acabam por não contribuir para uma visão positiva para aqueles que irão iniciar suas atividades junto ao projeto. A entrevistada 10 propôs a criação de um comitê para recepcionar as pessoas que estão chegando à Associação e terão o primeiro contato formal com o projeto, mas a iniciativa não teve continuidade. Esta seria uma medida para minimizar esta deficiência percebida durante as entrevistas e já notada por alguns associados.

A gente discutiu que tinha que ter um comitê que introduzisse uma pessoa na Associação. Porque ela chega à reunião, estão discutindo temas que ela nunca ouviu falar, que ela não sabe, fica lá boiando. Então, que tivesse esse comitê de recepção: “Ah, é assim, assim, assim”. (Entrevistada 10)

Alinhado a falta de um processo de apresentação do Circuito Silva Lobo, conforme demonstrado nos relatos anteriores, foi possível notar também um baixo nível de conhecimento do projeto por parte dos comerciantes. A primeira apresentação formal do projeto foi realizada pelo Sebrae Minas a todos os interessados no final de 2012 em uma reunião aberta a todos os estabelecimentos comerciais, mas nem todos participaram. Depois as informações foram repassadas pelos comerciantes entre si e pela ABSL, criada para dar continuidade ao projeto.

Quando eles (*ABSL*) me apresentaram era tipo para fazer sorteios, para divulgar, a gente tinha uma página no Facebook, passava o carro falando das lojas. (Entrevistada 06)

Eles (*Sebrae*) já apresentaram os pontos que vinha melhorar na avenida. Né? Nos apresentaram os pontos, a abrangência que eles queriam. E ia fechando... cada apresentação daquela foi me envolvendo. Porque aí, de novo, você estar num coletivo é muito mais fácil, né. (Entrevistada 03)

Percebe-se, de acordo com os relatos, que os comerciantes desconhecem a proposta real do projeto. A entrevistada 06 cita que as ações estariam ligadas a sorteios e divulgações. Ações de marketing são somente um dos tópicos dos projetos de revitalização, mas não constituem um dos pontos principais. Os projetos de revitalização possuem várias etapas, que devem ser difundidas para todos os participantes. Espinosa e Hernandez (2015) apontam que os projetos de revitalização comercial devem considerar a combinação de projetos de curto, médio e longo prazo a partir de um plano mestre que contemple o funcionamento da região

com a cidade como um todo, o que não aconteceu no Circuito Silva Lobo como pode ser notado pelos relatos. A inexistência de um planejamento estratégico e dos projetos em diferentes estágios de alcance e avaliação e, principalmente, o seu conhecimento por todos os envolvidos podem ter contribuído para as diferentes percepções e idealizações sobre o que seria de fato executado no Circuito Silva Lobo.

Os dois fatores anteriores, falta de apresentação e baixo nível de conhecimento do projeto, acabaram por desencadear um terceiro, que foi a crença em um trabalho com resultados em curto prazo. Durante as entrevistas, ao serem questionados sobre as expectativas quanto à realização e o tempo que se levaria para concretização do projeto, todos apontaram que a partir da apresentação feita compreenderam que seria em curto prazo e que somente após três anos entendem que será em longo prazo e que isto acabou por desencadear um sentimento de falta de motivação em alguns participantes.

Com certeza (*pensou que seria de curto prazo*). Eu não acompanhei o princípio disso, acho que precisa ser retomado, mas, com certeza. Com certeza. É a questão do imediatismo. Então, assim, eu entro porque eu já quero uma mudança rápida. E a mudança rápida nem sempre vai acontecer. E aí desmotiva. (Entrevistada 01)

Eu acho que o problema é que ficou tão a longo prazo que desanimou. Ficou tão inviável o Circuito Silva Lobo que o pessoal desanimou um pouco. Mas, assim, eu estou falando isso aqui porque a gente está sendo meio preciosista. (Entrevistado 05)

Não, eu achei que era imediato. [Risos] Não assim de um dia para o outro, mas eu pensei assim: “No começo do ano, no final do ano a gente já consegue”. (Entrevistada 09)

Foi possível perceber que os comerciantes tiveram a percepção de que as ações propostas seriam rapidamente implantadas e que o desenvolvimento da região seria rápido. A partir dos relatos e das reuniões das quais participei, o que percebi é que não ficou claro para os comerciantes os papéis que caberiam a cada um e o esforço que deveriam despende para executar cada etapa, bem como o tempo que levaria para que cada uma se concretizasse. A falta de compreensão destes papéis pode ser um dos fatores que contribuíram para que alguns empreendedores deixassem de participar das ações, pois acreditaram que seriam imediatas, mas demandam tempo para se organizarem e amadurecerem.

A falta de compreensão do funcionamento do sistema de marketing regional Circuito Silva Lobo vai de encontro ao que foi dito por Layton (2009) sobre os elementos que contribuem para o mau funcionamento, resiliência ou redução da capacidade de resposta, seja por razões estruturais ou funcionais, que acabam por afetar a qualidade de vida e o crescimento do sistema. Segundo o autor para que isto não aconteça é fundamental a

compreensão do funcionamento do sistema de marketing, como surge e o papel que exerce na dinâmica e organização das relações, bem como a influência que possui para o crescimento econômico. Isso poderá contribuir para que se estabeleça, de forma construtiva, o engajamento dos envolvidos no sistema e uma relação entre marketing e sociedade com benefícios sociais relevantes e de longo prazo. Como verificado até o momento este foi um aspecto falho do projeto, que acabou por desencadear outros aspectos negativos, como a falta de visão do projeto de longo prazo, compreensão e engajamento dos envolvidos.

Outro aspecto abordado pelos participantes, e que pode estar contribuindo para o desânimo dos comerciantes, foi um erro de entendimento de uma das etapas do Circuito Silva Lobo. Em 2015, foi contratada uma empresa pelo Sebrae para fazer um diagnóstico urbanístico que subsidiasse a requalificação urbana da região, que previa o tratamento e melhoramento das calçadas, revitalização dos espaços de uso público, implantação de mobiliário urbano, iluminação, meios de transporte que favorecessem o deslocamento a pé e conforto aos usuários do transporte coletivo. O projeto era para mostrar o que poderia ser feito pelos comerciantes para a melhoria da região. Mas, pelo que foi possível constatar, a grande maioria compreendeu que esta seria uma etapa a ser executada pelo projeto e a sua não realização gerou desmotivação, um nítido sentimento de descrença e de que algo prometido não foi cumprido. A entrevistada 08, no relato abaixo, elogia o projeto e ressalta a verba para que ele seja desenvolvido. Ao analisar o trecho da entrevistada 12 percebe-se este equívoco de compreensão de forma mais clara, pois ela deixa nítido que as ações iriam ser implantadas, inclusive cita a ampliação do canteiro central e a criação de uma praça.

Eu acho que o grande problema do projeto, eu não sei se vai ter verba para o projeto sair do papel, né? (*Referência ao projeto de revitalização urbanística*). Eu acho que, muito pelo contrário, eu acho que se o projeto engata, o restante todo vai a reboque. Agora, eu acho que se o projeto realmente não sair do papel... Porque ele é muito bonito de se ver, né? O projeto é lindo. Imagina se aumentar, colocar aquelas coisas todas. O projeto é maravilhoso. Mas se ele não sai, ele vira mais um projeto para se fazer, à medida que a verba era verba carimbada. (Entrevistada 08)

A apresentação foi a nível Silva Lobo. Eu inclusive fui à reunião, teve o Sebrae, veio um arquiteto, ele colocou no Datashow lá e tal, mas tudo era para a Silva Lobo. Ele queria... Isso no mundo perfeito. Ele queria aumentar o canteiro central, colocar praça. (Entrevistada 12)

A proposta de um projeto de revitalização urbanística vai ao encontro do que foi dito por Padilla e Eastlick (2009) que apontaram que projetos de revitalização de centros comerciais que possuem planos de design costumam ser mais bem-sucedidos que os demais, por conta das ações de melhoria da aparência de edifícios, a criação de ambientes agradáveis e

que valorizem a infraestrutura favorecem o trânsito e a permanência de clientes. A ressalva neste caso deve ser feita pela falha de comunicação entre o Sebrae e os comerciantes, que não compreenderam que era somente uma proposta e que não seria para implantação imediata.

Outro aspecto que desperta certa confusão nos comerciantes é o que seria o Circuito Silva Lobo e o que seria a Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo (ABSL). Nos relatos é possível perceber que muitos não conseguem distinguir o papel da Associação, que se torna algo maior que o próprio projeto. Isto tem gerado alguns conflitos, pois alguns empresários discordam sobre os rumos que a Associação está tomando e gerando discordância sobre as ações desenvolvidas, inclusive sua existência.

E penso que é assim mesmo, a gente erra em alguma coisa, conserta. Eu acho que as ações ainda são muito voltadas para campanhas. Eu acho que eu penso, o objetivo principal da Associação não deveria ser esse. (Entrevistada 01)

Então, eu acho que essas associações, eu acho que dá certo. É complicado, é difícil, é muita luta, a pessoa tem que batalhar muito, mas dá certo. Muito em longo prazo dá certo. Mas a primeira coisa que tem que ter, primeiro, união, muita união. Depois, eu acho que tem que ter sabedoria dos líderes e humildade. Isso aí é base para tudo. Se você não tiver sabedoria e humildade, não vai caminhar, não vai dar certo. Eu acho que isso está faltando aqui. Na hora que acordar ali para isso, começar a ouvir, a respeitar a opinião do outro, aí sim. (Entrevistada 02)

Eu, hoje, sou extremamente desanimado com essa Associação, exatamente por causa disso, as pessoas não conseguem pensar da porta para fora. Elas não aceitam pensar da porta para fora. A associação não pode ser só fazer campanha. A gente precisa criar o produto Associação. Nesse um ano ela tem que ser um produto, não tem jeito. Se ela não for um produto, ela não vai se vender. (Entrevistado 11)

Para que a identificação aconteça de forma correta e benéfica, é preciso repensar o desenvolvimento local, como apontado por Martins (2002). O autor chama a atenção para o que seria “local”, a referência da escala de inter-relações que é formada a partir do território enquanto ambiente de inovação, na forma de empreendedorismo, planejamento de ações, para a busca conjunta de soluções para problemas sociais, econômicos e ambientais. Desta forma, compreender o local e suas necessidades é fundamental para se analisar as relações formadas e as reais contribuições a serem dadas para cada parte integrante do sistema.

Um dos apontamentos feitos pelos comerciantes foi o desenvolvimento de ações que privilegiaram apenas algumas pessoas. Segundo alguns relatos há um sentimento de que não há um pensamento de coletividade de muitos comerciantes, que pensavam em desenvolver ações que beneficiassem somente seus empreendimentos.

Sinceramente, essas pessoas que não quiseram nem entrar, não sei, talvez não vejam na Associação algo que possa trazer benefício para si. Porque a gente às vezes esquece que a Associação é para o coletivo e não é para o seu estabelecimento específico. Aí eu acho que é um ponto que fizeram que as pessoas que estavam dentro da Associação saíssem, porque não conseguiram visualizar o coletivo, eles visualizaram muito o próprio negócio. (Entrevistada 01)

Tinha muita omissão. Muita omissão. Tipo assim, muito umbigo próprio. Muito umbigo próprio. – “Ah, vai vir a...” Porque mídia, todo mundo quer mídia, né? Resumindo, todo mundo quer mídia. O fato é, tipo assim, de estar dentro da Associação. Eu quero crescer, uê. Mas eu vejo o meu crescimento junto com a Associação. Eu visualizo ele mais fácil, esse fardo. Mais diluído entre todos, ele vai ficar mais saboroso, aí ficar um crescimento bacana. (Entrevistada 03)

Ligado a este fator foi apontada a falta de transparência nas ações e na destinação dada à contribuição mensal dos participantes da Associação. A transparência é um fator fundamental e pode ser uma das contribuintes para outras questões que foram percebidas, como a saída de participantes, a baixa adesão e participação nas ações propostas, conforme apontado nos relatos de alguns comerciantes.

As pessoas perguntam: “Como é que está? E aí, o que é que fez?” Você se perde. – “E esse dinheiro que está sendo feito?” E eu acho que um material impresso, digamos assim, fica mais fácil de convencer. E convencer não, de mostrar mesmo o que foi feito. (Entrevistada 03)

A gente não sabia, até então eu não sabia para onde ia o dinheiro. Então, eram aquelas coisas que eu questionava, questionava, questionava. Falei assim: “Então, se o dinheiro está lá, tinha que sair de lá. Não é ficar pedindo”. Eu não entendia muito isso. (Entrevistada 06)

Os comerciantes foram incentivados pelo proponente do projeto, o Sebrae Minas, a se reunirem e desenvolverem ações para atrair clientes para a região. Uma das ações propostas foi a realização de campanhas de marketing conjuntas para ampliarem o alcance e divulgação da região para moradores e frequentadores. O funcionamento das campanhas é baseado na compra de produtos pelos clientes nas lojas participantes, que de acordo com o valor dos produtos adquiridos recebem cupons para a participação do sorteio de brindes. Ao serem mencionadas as campanhas geraram discordância entre os participantes, pois alguns acreditam que o formato adotado não atende a todos, devido à diversidade de estabelecimentos e por sentirem que nem todos podem participar no planejamento para buscar o melhor para todos.

Eu acho que as pequenas campanhas bem mais planejadas são melhores. O negócio é que não tem dinheiro para desenvolver essas campanhas. Então, se não tem o dinheiro, é tentar mesmo. Algumas reuniões que tenta estar mais junto com esses moradores mais próximos, para estar dividindo com eles e também colhendo ideias deles. (Entrevistada 03)

Eu falava mesmo: “Olha, vamos fazer um sorteio”. Primeiro: “Nós vamos fazer a campanha do dia das mães.”. Aí eu falava assim: “Vai ser o quê?” Antes de você perguntar o que vai ser sorteado, eles já estavam mandando no e-mail o folder prontinho. Então, assim, a gente não tinha participação. Aí, quando você ia falar, já estava pronto. (Entrevistada 06)

Qualquer campanha que eles fizerem, eu estou batendo palma, estou aplaudindo, eu quero estar junto. Mas eu não quero fazer. O que eu achei errado, eu já me posicionei quanto a isso, eu não achei esse novo formato de ter financiadores lá, né? Eu não gosto. Eu acho que você está dentro e um contexto, todo mundo está lá, bota o quadradinho de todo mundo, a campanha é geral. A campanha tem que ser da região. (Entrevistado 11)

A partir dos relatos anteriores é possível perceber que os comerciantes não são contra as campanhas de marketing, mas que desejam um novo formato, mais abrangente e inclusivo.

As campanhas de marketing são os sortimentos, as saídas de um sistema de marketing citadas por Layton (2007), como o conjunto de produtos tangíveis e intangíveis diferenciados por seus atributos, localização no espaço/tempo e por fatores como custo, preço ou qualidade. Um fator importante ressaltado pelo autor é válido para a situação vivida pelo Circuito Silva Lobo, pois nem todos os participantes de um sistema possuem o mesmo acesso aos sortimentos gerados, que podem variar de lugar e tempo, por isso existe a diferença de percepção da eficiência e eficácia do sistema, o que acaba por prejudicar a visão de equidade entre os atores.

Uma das dificuldades apontadas para a realização das ações e bom andamento do Circuito Silva Lobo é a falta de tempo para participar de reuniões, capacitações e encontros públicos. Como relatado no Diário de Campo e verificado no grupo participante da etapa qualitativa deste estudo, a maioria dos estabelecimentos é de pequeno porte e com um pequeno número de funcionários, quando possuem. Esta é a justificativa apontada por muitos para a baixa participação e envolvimento.

Eu fui a poucas reuniões. Então, esse ano, a minha proposta também é de acompanhar melhor. Então, tenho acompanhado melhor do que eu acompanhava e não tanto quanto eu gostaria, por questão de tempo mesmo. Então, assim, tem reunião que é no horário de trabalho, então às vezes eu tenho dificuldade de ir, tem vez que eu vou, tem vez que eu não vou. (Entrevistada 01)

Porque se pega na avenida, são poucos os comerciantes assim, digamos, empreendedores, empresários, que pode sair do negócio dele. A maioria é igual à minha, é dois funcionários, um funcionário. Então, assim, é muito mais custoso esse tempo nosso de deslocamento para os encontros externos, né? (Entrevistada 03)

Minha atuação na Associação é fraca. Se eu fosse dar uma nota para mim como eu trabalho na Associação, eu daria zero. Ou um. Não tenho... não me esforço muito... assim, a questão não é eu não me esforço, eu tenho outras coisas atrás de mim, entendeu? Que é o meu trabalho, minha empresa, minha família. (Entrevistado 13)

Percebe-se, a partir dos relatos, que os comerciantes justificam a baixa participação pela falta de tempo para se ausentarem dos comércios, por serem comércios de pequeno porte e não possuírem uma equipe de trabalho que possa assumir as funções em caso de ausência. Como esta é uma dificuldade geral, verifica-se que este pode ser um ponto a ser trabalhado, a fim de se chegar a uma forma de gestão que beneficie e possibilite a ampliação da participação.

A participação dos envolvidos em trabalhos de revitalização comercial é fundamental para o andamento e sucesso dos projetos. Alguns comerciantes apontaram perceber esta necessidade e se propuseram a mudar suas atitudes para contribuir de forma mais efetiva, conforme apontado pela entrevistada 07.

A gente teve que voltar a correr atrás. E aí foi quando eu virei e falei assim: “Bom, esse ano, (com muita dó), eu não vou viajar”. Eu peguei e... né, janeiro, fevereiro e março é muito mais tranquilo na loja, eu falei assim: “Ah, eu vou enfiar a cara”. E o natal, ele já foi mais diferente esse ano. Com a questão – ano passado, aliás – questão da crise e tudo. Eu já senti uma diminuição de pessoas na avenida. E aí, quando foi em janeiro, a gente só escutava desespero de todo mundo, porque as vendas foram lá no chão. Eu falei assim: “Não, a gente tem que tomar uma atitude”. (Entrevistada 07)

Sutton (2010) aponta o engajamento como uma das dimensões políticas da revitalização comercial e de extrema importância para o desenvolvimento das ações. Percebe-se, pelos relatos, que esta dimensão não está sendo cumprida, pois os comerciantes não participam das ações como poderiam e acabam por não exercer em sua totalidade o papel de atores no processo de revitalização.

Aliada a mudança de posicionamento dos comerciantes, também foi apontada a necessidade de ações focadas no interesse coletivo. Os empresários apontaram que para ampliar o alcance das ações do Circuito Silva Lobo, para atingir um maior número de pessoas, não era necessário o desenvolvimento somente de campanhas de marketing com foco em sorteios, mas que outros aspectos pudessem ser abordados, como aqueles ligados a serviços e capacitações que beneficiem um número maior de pessoas, conforme apontado nos relatos.

Essa questão mesmo de segurança, ajudar na questão da limpeza, essa questão, às vezes, de... até de incentivar. Por exemplo, eu não sei assim, mas questão se tem a ver, né, facilitar imposto, abertura de empresas. Assim, que eu acho que é tanta burocracia para você abrir uma empresa, né? Não sei se tem a ver com isso, mas é um incentivo para os microempreendedores, microempresas também de estarem vindo para cá. Né? (Entrevistada 04)

O que eu vou te falar aqui é porque eu estou mais no coletivo eu estou bem à frente do que o projeto estava e do que a Associação está. Por quê? Porque eu sempre busco o lado do coletivo. (Entrevistado 11)

A partir dos relatos acima é possível perceber que os comerciantes desejam que as ações desenvolvidas tenham foco em ações que beneficiem a todos, ao coletivo, que possuam um aspecto mais social, mais abrangente, que facilitem outros aspectos relacionados ao dia a dia das empresas e não somente ao aspecto financeiro. A dinamização dos interesses e abrangência dos sistemas de marketing foi prevista nos estudos de Kilbourne (2008), que apontou que sua função estaria ligada a entrega de qualidade de vida para a coletividade, incluindo aspectos como cuidados de saúde, padrão de vida, política, igualdade social e relações interpessoais. Desta forma, percebe-se que os entrevistados apontaram questões que reforçam aspectos da formação dos sistemas de marketing, que envolvem os diversos agentes e funções do sistema. Assim, de forma mais abrangente seria possível criar um ciclo virtuoso para a manutenção do sistema e gerar benefícios para os participantes, que são perspectivas vislumbradas pelo macromarketing e no relacionamento marketing e sociedade.

5.1.4 Percepção das ações desenvolvidas no projeto

Ao longo das entrevistas, os comerciantes foram convidados a refletir sobre as mudanças que estão acontecendo na região, a partir do projeto Circuito Silva Lobo. Ao serem questionados sobre os aspectos que sofreram alterações, a maioria demonstrou dificuldade em apontar e delimitar as mudanças percebidas. Dos 12 principais códigos identificados no discurso dos respondentes, 08 tenderam a apontar características negativas, ou seja, não ressaltaram aspectos positivos, algo que contribuiu para os comerciantes e a sociedade.

A constatação acima contradiz as perspectivas de Holbrook (1999) para os estudos de macromarketing, que apontou que um dos principais avanços para o marketing seria a capacidade de avançar em aspectos mais sociais e vencer séculos de práticas meramente comerciais, de interesse próprio e com foco no lucro. Assim, as empresas passariam a dar atenção a outras partes interessadas, como a sociedade.

Alguns comerciantes apontaram não ter percepção da mudança. Este grupo aponta que ainda não há resultados palpáveis e que possam ser atribuídos de forma clara ao projeto. Percebe-se uma grande dificuldade dos comerciantes em verificar as mudanças, pois pelo que

pude perceber ao longo das entrevistas não houve um registro do antes e do depois, não há uma forma de medição.

Nada (*Referência ao fato de não perceber mudanças.*). Por isso que eu estou te falando, não acrescentou nada para a gente. Ninguém comentou nada. (Entrevistada 02)

Não, eu não vejo nada. Não materializou, para mim, em nada. Houve algumas campanhas promocionais, mas campanhas poderiam ser feitas sem o apoio do Sebrae, né? (Entrevistada 05)

Olha, para te dizer a verdade, ainda, mudança, mudança, nós não tivemos, não. (Entrevistada 09)

Alguns comerciantes atribuíram esta percepção ao fato do projeto ainda estar no início, bem como da associação, que atualmente reúne os participantes, estar em fase de amadurecimento. E apontam ganhos que não estão ligados ao fator financeiro que foi uma expectativa percebida e consta no início das anotações do Diário de Campo.

É, em relação à estrutura, eu não vi muita mudança. Mas eu acho que ainda a Associação está se fortalecendo. Eu não vejo ainda uma Associação fortalecida, estabelecida realmente. (Entrevistada 01)

Eu acho que o grande ganho do projeto não pôde ser mensurável monetariamente porque a gente teve um baque econômico muito grande. Mas ele é mensurável pelo fato de não ter caído. Você pode visitar todas as lojas, se alguém virar para você e falar assim: “Eu tive queda no meu faturamento”, está alguma coisa errada. O índice de fechamento das lojas, a não ser aquelas que abriram já na crise é praticamente zero. (Entrevistado 11)

A partir dos relatos acima foi possível perceber que alguns comerciantes, como o entrevistado 11, apontam o aumento do dinheiro em caixa como um dos ganhos do projeto. Este é um dos benefícios, mas não o principal. Proporcionar uma experiência autêntica que resulte em aumento de fidelidade de compra dos consumidores em empresas locais, equilibrar a participação do setor público e privado na gestão e tomada de decisões é um dos grandes desafios para Espinosa e Hernandez (2015). Para os autores as empresas locais também precisam ver o valor e o significado do trabalho conjunto para que apoiem e se envolvam no projeto, assim a qualidade e quantidade da dedicação seriam fatores que afetariam diretamente o sucesso destes empreendimentos.

Ainda sobre a percepção das mudanças, os comerciantes foram questionados se os clientes têm demonstrado conhecimento sobre as ações que estão sendo desenvolvidas na região. As respostas variaram entre negativas e afirmações furtivas com várias ressalvas,

como apontado pela entrevistada 12, que menciona que somente as pessoas que fazem parte da ABSL estão sabendo das alterações propostas.

Não sabe. Exatamente. Então, eu acho que falta. Eu acho que falta. Inclusive, para os comerciantes. Porque quem não é associado não está sabendo e nem quem é associado, muitas vezes, não está sabendo, também, não. (Entrevistada 01)

Os meus clientes não. Nada. Por isso que eu estou te falando, não acrescentou nada para a gente. Ninguém comentou nada. (Entrevistada 02)

Eu acho que muito pouco. Essa parcela que conhece é muito pouco. Muito pouco. (Entrevistada 03)

As pessoas que estão dentro da Associação, sim. As pessoas fora da Associação, não. Eu acho que o bairro não sabe que isso existe. (Entrevistada 12)

Desta forma, é possível perceber que há um desconhecimento por parte dos clientes do desenvolvimento de um projeto de revitalização na região e que esta sensação é notada inclusive entre os envolvidos na ABSL, que não conhecem em profundidade as características e propostas das intervenções.

Percebe-se uma dissonância do projeto e uma das premissas destacadas por Hunt (1982) e por Layton (2007), sobre o resultado final de um sistema de marketing que é justamente a sua eficácia ser percebida a partir das contribuições geradas pelo sistema para a qualidade de vida da comunidade em que ocorre. Segundo os autores, este fator estaria ligado a exploração da interação entre o marketing e a sociedade de forma mais abrangente. Foi possível perceber, a partir dos relatos, que esta premissa não se concretiza no sistema de marketing Circuito Silva Lobo.

Estas percepções foram associadas a outros aspectos verificados pelos comerciantes. Um destes aspectos está diretamente ligado à área de atuação do projeto Circuito Silva Lobo, que compreende um pequeno trecho da Avenida Barão Homem de Melo e a Avenida Silva Lobo, a partir de uma movimentada pista de caminhada. A percepção de diferenciação no tratamento dado aos estabelecimentos localizados nas duas avenidas foi amplamente citada. Este aspecto foi apontado por comerciantes localizados nas duas avenidas, que identificaram que a Avenida Barão Homem de Melo não tem recebido a mesma atenção e que as ações desenvolvidas não alcançam e impactam os comércios e clientes da região. A diferenciação teria provocado um comportamento de negação, principalmente após a atribuição do nome Circuito Silva Lobo ao projeto. A ação fez com que muitos empresários deixassem de participar da ABSL, que atualmente unifica os participantes do projeto.

Olha, quem eu conheço, que pôde me dar um feedback a respeito, que saiu da Associação, diz que o olhar é muito pouco voltado para cá (*referência a Avenida Barão Homem de Melo*). Então, um olhar muito voltado para a Silva Lobo. Então, assim, das pessoas que eu tenho contato, questionaram foi isso. Então, nada que era feito, nenhuma ação que era feita, tinha um olhar para cá. (Entrevistada 01)

Eu não tenho mais nenhum material aqui, mas eu digo. Tudo é “Circuito Silva Lobo”. Não tem nada da Barão. (Entrevistada 02)

A questão era que tudo que acontecia, acontecia na Silva Lobo. Pouquíssima coisa acontecia na Barão. (Entrevistada 08)

A partir desses relatos é possível verificar um descontentamento dos comerciantes com as ações realizadas no Circuito Silva Lobo, pois muitos acreditam que as ações privilegiam os participantes da Avenida Barão Homem de Melo. Percebe-se que esta percepção fez com que muitos empresários deixassem de participar da iniciativa Circuito Silva Lobo, pois provocou desmotivação e descrença. Nos participantes que permaneceram, constata-se um sentimento de persistência, mas que está fraco e que se novas atitudes não forem tomadas podem provocar novas saídas e a consequente ausência de membros da Barão no projeto, pois atualmente apenas 4 permanecem no projeto.

A denominação Circuito Silva Lobo e o sentimento de separação vão ao encontro do que foi apontado por Siqueira et. al (2015) ao fazerem uma análise sobre clusters varejistas e apontarem que a localização é um fator importante, pois estimula a cooperação e competição entre as empresas, reforçando externalidades positivas, custos baixos de transação e ações conjuntas das empresas integrantes contribuindo para o fortalecimento do grupo. Quando isto não acontece pode-se ter a formação de um grupo pouco coeso, que pode não se sustentar e provocar rupturas, prejudicando todo o sistema de marketing.

Relacionada a este assunto, foi citada a falta de identificação com o nome “Circuito Silva Lobo” dado ao projeto. Este fator teria ocasionado a saída de muitos comerciantes da ABSL, principalmente daqueles que estão localizados na Avenida Barão Homem de Melo. Durante o levantamento feito para as entrevistas, dos 27 estabelecimentos localizados no trecho, somente 5 continuam participando. Em julho de 2015, a marca e o novo nome foram apresentados aos comerciantes em uma reunião realizada nas dependências do Sebrae. Muitos demonstraram insatisfação imediata com a proposta, pois acreditavam que a proposta deveria ser mais abrangente, para que pudesse abarcar futuramente inclusive outras ruas nas imediações, como o que foi realizado em outras regiões de Belo Horizonte, como apontado pela entrevista 07.

Porque, na hora que o pessoal vê o material: “Circuito Silva Lobo”. Não tem nada da Barão. Não tinha nada que fizesse referência à gente aqui. (Entrevistada 02)

No primeiro momento, ele foi negativo (*referência ao nome dado ao projeto*). Mas aí é onde eu falo, faltou mais... um pouco mais de atenção ali dentro daquele grupo. (Entrevistada 03)

Eu acho que, principalmente, por causa do pessoal da Barão, eu acho que ficou muito, sabe, pesou demais. E aí foi onde... Tanto é que foi logo depois dessa apresentação que eles também saíram. Então, assim, eu não sei se até que ponto também, se a gente bater tanto “Silva Lobo, Silva Lobo, Silva Lobo”, se a gente consegue pegar de novo esse pessoal. Eu não sei até que ponto que isso é positivo. (Entrevistada 07)

A não identificação com o nome Circuito Silva Lobo pelos participantes demonstra um ponto de desequilíbrio no projeto, pois tem gerado insatisfação dos participantes, falta de engajamento, saída de associados da ABSL, conflitos internos e a não percepção das mudanças. Layton (2007) destaca em seu trabalho sobre sistemas de marketing a necessidade de verificação de todos os componentes e o nível de equilíbrio entre eles, pois qualquer desajuste pode indicar uma reconfiguração das relações existentes. Estas reconfigurações são imprevisíveis e dependendo do momento em que acontecem acabam por inviabilizar e desestruturar a base do sistema de marketing em desenvolvimento.

A falta de identificação com o nome pode estar contribuindo para a falta de engajamento de alguns comerciantes, como relatado pelos entrevistados, o que tem feito com que algumas ações não obtenham o resultado pretendido. Foi possível perceber isto ao acompanhar o grupo de bate-papo em uma rede social, em que todos são solicitados a retirarem material de campanha e a atuarem de forma mais ativa. Os materiais das campanhas não são retirados em sua totalidade e acabam sendo descartados. Esta percepção ficou ainda mais nítida quando os comerciantes foram convidados a adotarem uma praça que fica na intersecção das duas avenidas. No dia da ação somente seis pessoas compareceram e apenas uma era da Barão Homem de Melo.

As percepções relatadas foram atribuídas pela maioria dos comerciantes a duas questões: a falta de divulgação das ações realizadas e a comerciantes mal preparados. Segundo os empresários as ações deveriam ser divulgadas de forma mais ampla para que um número maior de pessoas tivesse conhecimento. Percebe-se que não há uma divulgação das ações como sendo do Circuito Silva Lobo, há uma necessidade do reforço da identidade do grupo.

Depende muito do marketing. Isso não atinge as pessoas. É o que eu falei, lá na Praça da Saúde as pessoas conhecem o projeto. Se você chegar na praça e perguntar para frequentadores, eles vão falar: “Não, realmente eu conheço o projeto, tal, já ouvi falar”. Por quê? Atua lá. Não teve nenhuma obra, nenhuma ação aqui na Barão que falasse esse projeto. E

também não vai adiantar um dia fazer um festão aqui na Barão se não tiver continuidade. Se não tiver sinalização aqui, ó. (Entrevistado 13)

A falta de conhecimento do projeto tem gerado a desmotivação dos comerciantes em participar, principalmente aliada a questão do nome do projeto, que segundo eles identifica apenas uma das áreas envolvidas, conforme apontado pelo entrevistado 13. O relato anterior reforça a necessidade da identidade Circuito Silva Lobo e o fato de muitos ainda não se identificarem com ele e não terem se apropriado de suas dimensões.

A divulgação do projeto e das ações faz parte do processo de identificação dos integrantes do sistema de marketing e também do envolvimento que cada uma das partes exercerá para o desenvolvimento e consolidação do sistema.

Eu acho que a gente não estava preparado. Entendeu? Quem estava à frente do negócio não estava preparado para assumir mesmo a coisa. (Entrevistada 08)

Eu acho que é porque a Associação ainda não tem a maturidade, sabe? Não estou falando de presidente e tudo, nem nada, não, né? Eu só falo assim, por que... É, não estaria pronto. Sabe? E aí eu acho que, a partir daí, a partir daí ter onde consolidar, se esperasse um pouquinho consolidar, eu acho que a gente estaria mais unido, mais forte e não perdíamos tantos associados. (Entrevistada 09)

Os relatos acima demonstram que os próprios comerciantes identificam que não estavam preparados para dar continuidade ao projeto, principalmente após a saída do Sebrae. A falta de preparo, além de ser percebida nos trechos das entrevistas, como apontado pela Entrevistada 08, foi reforçada durante as reuniões em que tive a oportunidade de participar e não havia um delineamento claro sobre o caminho a ser seguido e os objetivos a serem alcançados. Cabe ressaltar que o Sebrae Minas contratou um profissional especialista em governança para auxiliar o processo de formação da ABSL, mas pelo que foi possível perceber durante as reuniões os comerciantes se comportavam como se a instituição fosse estar sempre ali apoiando e quando não estava mais eles ainda não estavam prontos o suficiente para caminharem sozinhos.

Outro aspecto apontado é em relação a não adesão dos participantes, que acaba tendo um impacto grande na continuidade das ações e existência do projeto, pois os comerciantes são os responsáveis por gerar e manter a iniciativa. Conforme apontado pela entrevistada 09, a ABSL precisa amadurecer um pouco mais e ser capaz de estabelecer suas diretrizes e se organizar para orientar suas ações de forma a guiar o projeto Circuito Silva Lobo com estratégias de curto e longo prazo, bem como zelar pela sua perenidade.

Nos próximos dois itens serão abordados os aspectos positivos e negativos do projeto percebidos pelos comerciantes.

5.1.5 Aspectos positivos percebidos pelos empresários

Durante as entrevistas, os comerciantes foram questionados quanto aos aspectos positivos do projeto para os seus negócios. Neste momento, nove dos entrevistados foram categóricos ao afirmar que o grande ganho foi a união dos comerciantes apontada no início das entrevistas como algo inexistente, que inclusive muitos se enxergavam como concorrentes e não como potenciais parceiros.

O aspecto positivo que eu vejo é essa união dos comerciantes mesmo. Que em termos de força, de voz, quanto mais associados tiverem, melhor. E dentro da Associação a gente está conhecendo os comerciantes da região, tendo contato com eles, tentando ali coisas em comum, benefícios em comum, coisas que podem fazer a diferença mesmo para a região. (Entrevistada 01)

Agora, a parte positiva do negócio eu já vejo assim essa interação de vários comércios, de vários. Porque, automaticamente, você sabendo que tem uma loja aqui, nesse segmento, você vai indicar: “Olha, tem lá. Dá uma olhada”. (Entrevistada 03)

Porque, primeiro, que ninguém conhecia a minha loja. Passaram a conhecer. Eu não conhecia a loja deles. Passei a conhecer. Porque tinha que ir à reunião lá, a gente dá uma passadinha em uma. E aí a gente vai passando ali e vai vendo quem é que está na Associação e tudo, para a gente ficar assim com mais afinidade, né? E conhecer as lojas também. (Entrevistada 09)

Percebe-se pelos relatos dos entrevistados que a união dos comerciantes e a ampliação do conhecimento dos estabelecimentos entre os próprios empresários foi um fator altamente positivo. No entanto este foi um item apontado no início das entrevistas como negativo do relacionamento dos lojistas. Desta forma, o projeto contribuiu para sanar um problema de longos anos enfrentado pelos lojistas, que estava dificultando o desenvolvimento de ações. Os entrevistados demonstraram estar bastante satisfeitos com a união e com as possibilidades vislumbradas desta interação, como parcerias futuras.

A união citada pelos comerciantes vai de encontro ao que foi dito por Redmond (2005), que destaca os benefícios sociais da interação entre marketing e sociedade, que incluem o crescimento econômico, o emprego, a satisfação do cliente e a inovação. Para ele, as empresas precisam agir com seriedade e legalidade para assegurar que a responsabilidade social seja alcançada, e este seria o principal resultado desta interação.

Os comerciantes apontaram que passaram a conhecer os estabelecimentos uns dos outros, fato que antes não acontecia e acabou por desencadear outro benefício, que é a interação e o aumento do fluxo de compras entre os comerciantes da região. Foi possível notar nos relatos, como no caso da entrevistada 09 e do entrevistado 13, a empolgação com o fato de se conhecerem mais e ampliarem a possibilidade de compras na região.

Agora, outra coisa boa também é de conhecer as pessoas do bairro, né? Principalmente, os nossos comerciantes, que a gente está tendo uma oportunidade. (Entrevistada 09)

Quando eu vou comprar, por exemplo, alguma coisa, eu compro por aqui. E essa parte da integração, que a Associação nos trouxe, isso que, para mim, é o meu maior lucro. O meu maior troféu é esse. Então, eu vou fazendo. Eu conecto com uma pessoa aqui, outra ali. Então, a gente tem... interagimos, já ganhamos com isso. (Entrevistado 13)

Uma das expectativas na implantação de projetos de revitalização de espaços comerciais é a valorização da região e dos negócios nela localizados, pois isto possibilita uma maior atração e fidelização de clientes. Os entrevistados apontaram este como um dos pontos positivos que merecem destaque no Circuito Silva Lobo.

Eu acho que o projeto firma mais a empresa no mercado, não deixa de ser um marketing. (Entrevistada 04)

Eu acho que o chamariz é o projeto. Eu conheço inclusive colegas que falam: “Eu estou indo para lá, porque lá tem a questão do projeto”. Eu acho que o projeto é sim. Eu não vim por causa disso, mas conheço pessoas que vieram. E, se eu hoje tivesse que abrir, seria um chamariz para mim, sim. (Entrevistada 08)

A entrevistada 08 inclusive atribui ao projeto a atração de novos empreendimentos para a região, pois acredita que a proposta de revitalização faz com que os comerciantes tenham mais interesse de ir para uma região que se preocupa com a melhoria constante do local e em oferecer o melhor para eles e para os clientes. Sutton (2010) aponta este como um dos efeitos diretos dos projetos de revitalização, a valorização da região e dos estabelecimentos comerciais, um aspecto positivo a ser ressaltado.

Ao abordar as ações desenvolvidas e o que eles percebiam de positivo, foi citada a iniciativa do Comitê de Segurança que veio a se transformar na Rede de Vizinhos Protegidos. Esta iniciativa vai de encontro ao que foi apontado pelos comerciantes como um dos maiores problemas da região, a segurança. É possível perceber que eles se sentem mais representados, principalmente pelo canal de comunicação mais direto estabelecido com a Polícia Militar para atendimento das ocorrências e orientação sobre medidas de segurança e prevenção a furtos e roubos.

A criação da Rede de Vizinhos Protegidos do Circuito Silva Lobo lembra o processo de revitalização do bairro do Harlen, em Nova York, estudado por Doyle (2004). O autor conta como a ação dos grupos comunitários foi capaz de restabelecer a dimensão social perdida na região com as diversas mudanças populacionais, saída de varejistas e o comportamento antissocial, como a violência. Medidas que reduzissem os aspectos negativos foram tomadas de forma conjunta pelos comerciantes e provocou, com o passar do tempo, a redução de comportamentos antissociais, o retorno de moradores e a criação de alternativas de lazer, inclusive a criação de um conselho da cidade para acompanhar as mudanças. Estes resultados vão de encontro ao que desejam os empresários do Circuito Silva Lobo com a Rede para a região.

Eu achei também uma melhora no policiamento. Apesar de ter aumentado a violência, mas eu tenho observado que eles estão trabalhando também. Então, tem um grupo de comerciantes vigiados, então eu achei muito interessante, porque eu acho que aumentou também o policiamento. (Entrevistada 02)

Vamos ser otimista, né? Vamos pensar, vamos ser otimista. O fato de a avenida estar aí nessa expansão, nesse projeto, aí ter criado esse grupo de segurança, isso aí também deu uma ajudada muito grande, né? (Entrevistada 03)

Quanto à segurança, eu estou vendo assim um empenho enorme de fazer daqui um lugar mais tranquilo de se viver, de se trabalhar. (Entrevistada 09)

E como confio na parceria, acredito na parceria, confio na polícia, quero a polícia perto de mim. Então, eu acredito que depende mais de a pessoa ter atitude, ter iniciativa. (Entrevistada 10)

Percebe-se que a Rede de Vizinhos Protegidos veio auxiliar a solucionar um dos grandes problemas da região, apontados pelos comerciantes no início do roteiro de entrevistas. Ao acompanhar as reuniões da ABSL pude perceber que este era um assunto recorrente e que gerava grandes discussões, pois era apontado como um fator que afastava os clientes e que principalmente gerava desconforto para os proprietários. A união dos comerciantes para a criação da Rede tem provocado novas perspectivas de melhoria, como se pode perceber nos relatos, pois possibilitou o aumento da sensação de segurança e uma aproximação com a Polícia Militar da região. Estas transformações, conforme os relatos anteriores, já estão sendo percebidas e as transformações vistas como positivas para a região do Circuito Silva Lobo.

A melhoria em relação à segurança vai de encontro à visão de Procopiuck e Djalo (2008) ao apontarem a diminuição dos índices de violência como um dos benefícios e funções do comércio na sociedade. Para os autores os comércios de grande ou pequeno porte são

essenciais para trabalhar, dinamizar, estruturar, impulsionar e revitalizar as cidades. Vale ressaltar que os comerciantes não se eximem da responsabilidade que possuem de fazerem a parte deles para a melhoria da segurança e o conhecimento da limitação dos órgãos públicos diante de questões jurídicas para efetuarem as prisões.

Ao falar dos órgãos públicos, vale citar outro aspecto positivo percebido pelos comerciantes: a possibilidade de estreitar laços com o poder público. Segundo os comerciantes a união deles, principalmente com a constituição da Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo, possibilita uma aproximação que eles, de forma individualizada, não conseguiriam.

Então, eu descobri que eu estava muito limitada aqui, em relação ao que eu estava acostumada a fazer no ponto anterior. E aí pensei: “Em conjunto vai ser mais fácil”. Percebi isso também, por exemplo, os órgãos públicos trabalhando com uma associação tinha mais chance de a gente ter voz. Porque sozinha, se eu mando uma carta lá para o presidente da SLU, a chance de ele dar importância para a minha carta e dar importância para a da Associação é maior. (Entrevistada 10)

Por isso que eu falo, já tem uma associação, até pode até ser ouvida, né? Porque hoje ninguém ouve você. Até mesmo você, uma pessoa entrar lá na prefeitura para falar alguma coisa, eles não vão te dar total atenção, se você não tem influência. Se você tem influência, funciona. (Entrevistado 13)

Os comerciantes veem a criação da ABSL como algo positivo, pois, como citado anteriormente, pode aproximá-los dos órgãos públicos, que possibilitará ações maiores, como campanhas mais robustas e o aumento do fluxo de clientes para a região. A formação das associações é apontada por Lee (2016) como uma forma de fortalecimento da comunidade, da sua capacidade social e econômica interna para resolver os seus próprios problemas.

Porque campanha precisa assim... envolve uma mídia, e a mídia você sabe que não é barato. Mas eu percebo que dentro das possibilidades nossas de comerciantes, a coisa tem acontecido. (Entrevistada 03)

É, se a Associação ficar mais forte, ser capaz de a gente estar fazendo sempre outras coisas, outras campanhas, um movimento assim sempre nos comércios, seria bom. Mas todos nós temos o nosso comércio, não tem ninguém que está só por conta disso e isso sobrecarrega. (Entrevistada 09)

Agora eu acredito que a gente tende a engrenar nessa questão do marketing. E pretendo participar o máximo, para ver se acontece como eu espero. Grandes campanhas. (Entrevistada 10)

A criação de uma associação é vista como algo benéfico para projetos de revitalização comercial, segundo Vargas (2000). Para o autor seria uma solução para o problema da

concorrência dos pequenos varejistas em relação às grandes redes, que ajudaria a elevar o poder de compra e distribuir os custos realizados com promoções e publicidade, justamente o que tem buscado a Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo.

Outro fator ressaltado foi a criação de uma identidade para a região, que acabou por aglutinar os comerciantes e gerar o sentimento de união e desejo de desenvolver novas ações de forma conjunta para o fortalecimento da região.

Gerou uma identidade que não tinha, o Sebrae ajudou a criar essa identidade, inclusive na mídia, emocionalmente, psicologicamente, na avenida gerou uma identidade. É o que eu vejo. (Entrevistada 05)

A criação de uma identidade regional, a união e o desejo de construção de algo juntos gerou a possibilidade de se estabelecer parcerias com empresas que até o momento os comerciantes de forma individualizada ainda não tinham conseguido se aproximar, como a Unimed e a Amil (empresas de maior porte que se localizam na região). Uma das entrevistadas comentou que os comerciantes haviam tentado anteriormente se aproximar de empresas de grande porte, mas como os comércios eram pequenos e, geralmente, tentavam de forma individualizada, não conseguiam estabelecer contato. A partir do projeto, da criação da ABSL e das ações desenvolvidas, esta aproximação e a possibilidade de parcerias começou a se materializar. Esta abertura de diálogo é outro aspecto positivo do projeto, como pode ser visto no relato a seguir:

Porque foi levado para eles (*Unimed e Amil*) como que está a associação e eles querem conhecer. Então, a gente também nunca conseguiu receber ninguém que era... nenhum contato da Unimed a gente não tinha conseguido. Então... O pessoal da Amil, no início do projeto a gente até ganhou um jornalzinho, mas o trabalho foi esquecido. Agora, estamos tendo este contato de novo. (Entrevistada 07)

A entrevistada 07 também citou a aproximação com os feirantes que ocupam a Avenida Silva Lobo aos sábados para a venda de produtos, principalmente artesanato. Conforme foi possível constatar durante as reuniões que participei, sempre houve uma disputa entre comerciantes e feirantes, pois se acreditava que um atrapalhava o fluxo de clientes do outro. Após o início do projeto e a instituição da ABSL eles se aproximaram e estabeleceram uma parceria para a limpeza da região, uso de lixeiras comunitárias e divulgação de ações.

A ABSL e os feirantes conseguiram junto à Regional Noroeste da Prefeitura a doação de lixeiras para que possam armazenar o lixo e aguardar os dias de coleta, ressaltando que os

empresários apontaram enfrentar o problema do acúmulo de lixo e do fato da coleta de lixo, três vezes por semana, não atender as necessidades e as sacolas se acumularem nas calçadas.

A aproximação entre os feirantes e a ABSL possibilitou a conquista de lixeiras, que são compartilhadas pelos dois grupos, ampliando a limpeza da região, evitando o acúmulo de lixo, além de transformá-los em parceiros para que ações futuras, que beneficiem ainda mais a região possam vir a ser desenvolvidas.

Agora que, na verdade, a gente vai conseguir fazer com a feira, né? Agora que a gente conseguiu fazer a primeira reunião com o pessoal da feira. Chama Faz-Arte. Então, assim, foi bem bacana. Já levamos até quando a gente teve reunião com a prefeitura, nós ainda comentamos que a gente agora tem uma parceria, aí a Neuza (*responsável pela Regional Noroeste*) ainda brincou: “Graças a Deus, depois de anos de guerra, vocês se uniram”. (Entrevistada 07)

As parcerias são fundamentais para o fortalecimento das ações e para ampliar o número de envolvidos, além de contribuir para que as ações não se percam. Foi possível perceber durante as entrevistas, certa empolgação com esta aproximação por ser um problema antigo que incomodava os lojistas e por verem como um resultado positivo do projeto.

Para se estabelecer um contraponto, no próximo item serão verificados os aspectos negativos percebidos pelos comerciantes com o desenvolvimento do projeto Circuito Silva Lobo.

5.1.6 Aspectos negativos percebidos pelos empresários

Da mesma forma como os comerciantes foram questionados quanto aos aspectos positivos do projeto, foram também arguidos se percebiam pontos negativos que mereciam ser destacados. Vale ressaltar que aspectos vistos como positivos, receberam ressalvas e apareceram também como negativos com suas devidas explicações. É possível perceber que há questões pessoais contribuindo para ressaltar questões negativas na parte de gestão do projeto e da Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo (ABSL), associação criada para dar sustentação e prosseguimento às ações.

O primeiro aspecto, observado vinte e duas vezes nas falas dos comerciantes, foi a baixa participação dos comerciantes nas reuniões e ações, que acabam por realizar muitas cobranças de participação ativa, mas poucos contribuem de forma efetiva. Muitos comerciantes atribuem a este fator o fato do projeto não apresentar resultados mais consistentes. Foi possível perceber a baixa participação durante as reuniões que tive a

oportunidade de ir. Os encontros normalmente contavam com a presença de 6 a 10 pessoas. Isto gera uma contradição, pois muitos dizem não se sentir representados, mas também não participam nos momentos destinados a isto para expressar suas opiniões e contribuir para o direcionamento das propostas. Esta percepção pode estar associada ao pouco número de associados ou a baixa participação dos associados da ABSL, que concentra as ações do projeto, como se pode perceber nos relatos dos entrevistados a seguir:

E onde eu vejo ponto negativo ainda é o fato de ter ainda poucos associados, porque eu não acho que tem poucos, mas eu acho que mais associado, uma participação mais ativa do associado. (Entrevistada 01)

Mas o que eu percebo, assim, nesse primeiro momento é que, na verdade, nós comerciantes, nós não estamos querendo contribuir com nada. Na verdade, a gente quer ganhar. Nós estamos querendo só ganhar. (Entrevistada 03)

Eu espero, sabe, de a gente conseguir reunir... todos nós, inclusive eu, poder reunir mais, para agora a gente sentir parte desta Associação. Porque parte dessa Associação eu acho que são poucos, sabe? E eu acho que para a gente poder colher frutos é preciso de empenho de cada um de nós. (Entrevistada 09)

Segundo Doyle (2004) a participação dos comerciantes e da população é essencial para o empoderamento dos atores e para que as ações tenham resultados de longa duração e constituam mudanças positivas para os comerciantes e sociedade. A partir do exposto pelo autor, pode-se inferir que estes seriam fatores que estariam contribuindo negativamente para o projeto e prejudicando a percepção de sua eficácia e sucesso.

Aliada a baixa participação encontra-se a falta de engajamento. As pessoas que assumiram cargos de responsabilidade não recebem salários para exercer as funções, é voluntário e sempre solicitam auxílio dos demais comerciantes, pois também precisam administrar seus negócios. Este foi um argumento constante nas reuniões e redes sociais ao solicitar o apoio nas ações. A partir dos relatos a seguir fica nítida a sensação de que há uma grande exigência por resultados, mas que não há empenho e participação para a concretização das propostas. A entrevistada 05 aponta como fator responsável por esta percepção o fato de muitos participantes não se sentirem incluídos no projeto. A entrevistada 07 aponta a falta de envolvimento e acomodação dos participantes, que querem resultados, mas não se comprometem verdadeiramente com o projeto e as ações. O entrevistado 11 ressaltou algo interessante que foi o fato do Sebrae apresentar o projeto pronto e oferecer as ferramentas para os comerciantes já prontas e oferecer todos os subsídios e que, desta forma, eles não tiveram de se envolver tanto no início e acabaram por se apoiar na instituição. Assim, com a retirada do apoio do Sebrae Minas de forma tão ativa do projeto, os empresários não estavam

engajados e prontos para dar continuidade às ações, conforme é possível perceber nos relatos a seguir:

Porque, se você for olhar, ninguém quer assumir responsabilidade. Ninguém, né, quer assumir. Mas o que leva as pessoas a se engajarem, a assumir? É se sentir parte. Eu nunca vou assumir uma função porque fulano está mandando fazer aquilo. Eu tenho que me sentir parte da associação. (Entrevistada 05)

O que o pessoal busca muito é que eles querem focado para o negócio deles. Querem a coisa muito mastigada. Porque, assim, eles querem que já chega e fala assim: “Não, na sua loja você vai fazer, vai escrever isso, isso e isso”. Sabe? Então, tem até um pouco de comodismo também. (Entrevistada 07)

Eu vou culpar a falta de preparo que a gente ficou para receber o projeto. Não por culpa do Sebrae. O Sebrae disponibilizou. Mas eu acho que é uma questão mesmo de desenvolver as pessoas. Mas as pessoas, elas têm que querer ser desenvolvidas, e então, o que eu acho que é o grande erro do projeto? O projeto estava todo mastigadinho. Então, as pessoas estavam ali numa zona de conforto, numa comodidade muito grande. Só que agora está na hora de botar a mão na massa e fazer. Aí elas não sabem como fazer. E aí elas esperam que, às vezes, uma ou duas pessoas vão resolver aquilo e não funciona. (Entrevistado 11)

Curiosamente, atrelada as questões da baixa participação e falta de engajamento foram citadas questões relativas a liderança e governança da ABSL na condução do projeto Circuito Silva Lobo. Percebe-se que a carência destes dois itens gerou desconforto e instabilidade nas decisões, conforme demonstram os trechos a seguir.

Mas eu não sei se o problema é engajamento, que eles sempre reclamam, ou liderança. Entendeu? Eu não sei se o problema é engajamento ou liderança. Que existem bons líderes ali. Só que, em algum momento, há alguma dificuldade entre os líderes. Uma disputa de poder. De um poder que nem existe. Mas existe uma dificuldade. Agora, é mudar a forma de trabalhar naquela Associação, eu acho. (Entrevistada 05)

Faltou liderança, faltou comunicação entre nós, faltou uma proposta correta. Por exemplo, quando a gente ia apresentar a Associação para os colegas, ficava faltando à gente ter um subsídio maior. Quando isso aconteceu, o negócio já estava rolando, você já tinha enfiado os pés pelas mãos. E nem todo mundo tem vontade de te dar uma segunda chance. Nem todo mundo tem vontade de rever conceitos. (Entrevistada 08)

A Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo (ABSL) passou por uma troca de presidência que foi sentida pelos participantes, além disso muitos não se sentem ouvidos e principalmente suas opiniões valorizadas. A percepção sobre a ABSL é discordante do apontado por Botelho (2005), ao estudar o Projeto de Revitalização do Centro de Vitória no Espírito Santo/Brasil. Segundo o autor, as associações possuem um aspecto muito positivo em projetos de revitalização, pois são importantes para dinamizar e possibilitar a organização dos interesses de moradores, comerciantes e poder público. Estes fatores são apontados como

fundamentais, mas em nenhum momento foram mencionados ou percebidos mesmo que de forma discreta nas falas dos comerciantes em relação à existência da ABSL. Os relatos apontam a inexistência de uma equipe à frente da associação, ausência da demonstração dos benefícios, desigualdade na participação dos associados, divisão entre os participantes e ações com foco em interesses particulares, como demonstra os relatos abaixo.

Eu vejo que a Associação ficou na mão de uma única pessoa, que foi a presidente anterior. Então, assim, como nós comerciantes, para delegar e visualizar um todo do que está aparecendo para nós do que o Sebrae veio nos oferecendo, é humanamente inviável. Tem muitas percas e poucos ganhos, vamos colocar assim. A minha visão do que eu fui sentindo é isso. (Entrevistada 03)

Uma associação que só um ou dois falam? Não faz sentido, não. Associação é um conjunto de pessoas. Não faz sentido. (Entrevistada 06)

É o que eu comentei com você que eles estavam falando muito, que a associação era para poucas pessoas. E era como se fosse só para a panelinha. (Entrevistada 07)

A questão da Associação para mim foi muito decepcionante. Dentro da Associação existe uma guerra. (Entrevistada 08)

Como foi possível perceber pelos relatos e a partir do acompanhamento das reuniões havia uma discordância em vários aspectos entre as pessoas que estavam à frente da ABSL sobre diversos assuntos e estas questões não eram resolvidas antes das reuniões. Esta falta de concordância e união entre os principais responsáveis fez com que muitos participantes ficassem desanimados em participar das ações propostas. As falas das entrevistadas 07 e 08 demonstram grande descontentamento em relação à ABSL, que foi possível perceber em outros relatos, mas que elas expressaram de forma mais taxativa. Nos relatos foi citado que as ações beneficiavam as mesmas empresas, que as campanhas possuíam temáticas que atendiam os mesmos setores, que as matérias na mídia eram realizadas com os mesmos comerciantes e que as opiniões não importavam. A divisão de grupos citada pelas duas entrevistas seria em função da divergência de opiniões entre a presidente e a secretária da ABSL. Segundo relatos e pelo que pude perceber, as duas comerciantes não concordavam em muitas questões e os demais participantes se sentiam, de certa forma, compelidos a assumir uma posição e apoiavam a opinião daquela com a qual possuíam mais afinidade e muitas vezes não era o melhor para o coletivo. Este foi um fator negativo percebido pela equipe do Sebrae Minas, que entrevistou com uma consultoria especializada para trabalhar a liderança e as questões entre as duas profissionais para evitar que prejudicassem a ABSL e as ações do projeto.

No momento em que os comerciantes abordaram estas questões, aproveitei para questionar o que mais os incomodava nesta situação e a resposta da maioria foi a baixa

aceitação de críticas pelos participantes, principalmente por aqueles que estavam na diretoria e este posicionamento acabava por prejudicar a visão coletiva que possuíam da ABSL e da função que esta deveria exercer.

Aí eu volto naquela questão, a presidente, ela tem que estar preparada para as críticas, para os argumentos que vêm... Eu visualizo a Associação um coletivo. Um coletivo. Eu não visualizo eu xxxxx, somente me beneficiando. (Entrevistada 03)

É. Agora, eu acho que a Associação pode ser flexível no quê? Em quem está de representante. O voto é assim, se quiser, se não quiser... Não pode ser assim. Eu acho que para lidar com o público, tem que ser mais democrático, tem que ser mais flexível. (Entrevistada 10)

Um assunto acabou por desencadear outros parecidos. Outro que foi citado com grande frequência foi o fato de interesses particulares se sobreporem aos coletivos. Segundo alguns relatos certas ações eram desenvolvidas de acordo com os interesses de determinados estabelecimentos, como campanhas de marketing e divulgação em mídia. Os entrevistados se posicionaram afirmando que não se sentiam à vontade para expressar suas opiniões e o que prevalecia era a opinião de quem exercia posições de liderança na ABSL, como pode ser visto nos relatos dos entrevistados 03, 06 e 08 a seguir. Atrelado a isto, percebe-se um alto nível de insatisfação com as divulgações realizadas na mídia, pois muitos acreditam privilegiar os mesmos estabelecimentos comerciais. A partir destes relatos é possível estabelecer conexão com outros pontos negativos apontados como a falta de engajamento e a baixa participação nas ações, pois muitos demonstram desânimo com estas atitudes, o que pode estar contribuindo negativamente para que outras ações não tenham o desempenho esperado.

Então, antes eu via assim: “Ah, vai ser a campanha tal”. Tipo assim, já colocava... na gestão anterior (*referência ao fato da presidente estar de licença maternidade*), já colocava e, tipo assim, nós tínhamos que engolir. Eu poderia debater, porque eu estava por trás dos bastidores. Eu ainda poderia dar opinião. Eu percebi que nós tínhamos que engolir aquilo tudo. E, tipo assim, na verdade, nós estamos todo mundo unindo forças para pagar o projeto. (Entrevistada 03)

Mas eu achava que tinha, tipo assim, as pessoas que eram... faziam parte mesmo – presidente da associação, suplente – visavam mais o lado deles. Você via foto, eram os mesmos. Você via aquele negócio, filmou uma loja, era aquela. (Entrevistada 06)

E, de certa forma, toda vez que a gente entrava, a gente tinha que escolher um grupo. Isso era velado, mas você tinha que se posicionar para que lado você ia. E, infelizmente, as pessoas, até pela questão do trabalho que dá e tudo, quando elas têm o poder na mão, não pensa no coletivo, mas pensa nele. Então, as pessoas que estão na mídia são sempre as mesmas, os focos são sempre os mesmos, passa sempre nas mesmas lojas, faz sempre as mesmas coisas, quem dá entrevista, quem aparece no jornal são sempre os mesmos. (Entrevistada 08)

Vale ressaltar que ao abordar os aspectos negativos do projeto, o descontentamento dos comerciantes em relação à atuação nas duas avenidas, Barão Homem de Melo e Silva Lobo, foi novamente citado. Percebe-se, assim, que este é um aspecto que provoca grande incômodo e desconforto nos participantes, pois muitos acreditam que a maioria das ações privilegia a Avenida Silva Lobo. Ressalto que esta percepção não foi feita somente por comerciantes que possuem seus estabelecimentos localizados na Avenida Barão Homem de Melo.

A questão era que tudo que acontecia, acontecia na Silva Lobo. Pouquíssima coisa acontecia na Barão. Entendeu? (Entrevistada 08)

Mas eu não achei que esse projeto ajudou a Barão Homem de Melo. Sinceramente, eu fiquei um pouco decepcionada. A Silva Lobo está toda linda, toda bonita, toda projetada, com um comércio bacana. A Barão Homem de Melo está esquecida. (Entrevista 12)

Durante a observação não participante, por meio de anotações no Diário de Campo, foi possível verificar que muitas ações foram realmente realizadas somente na Avenida Silva Lobo, sem a busca de uma alternativa que abarcasse a Avenida Barão Homem de Melo, como a presença de palhaços e distribuição de pipoca no Dia das Crianças de 2015, Visita do Papai Noel aos estabelecimentos em 2015, série de reportagens sobre campanha nacional do Compre do Pequeno Negócio organizada pelo Sebrae Minas.

Diante desta questão outra foi apontada como negativa pelos participantes, a percepção de que as ações beneficiam somente determinados segmentos de negócios, como o comércio de roupas e presentes em detrimento de outros, como o gastronômico e de serviços como o de autopeças e mecânica.

Do projeto, negativo, é que o projeto, ele é muito tendencioso, não por conta do projeto, por conta da região, ao setor de modas e presentes, entendeu? Ele está muito formatado para isso. (Entrevistado 11)

Porque eu não vi nada de interessante para o ramo alimentício. Nada. Eu vi muito, foi bacana para quem tem loja de roupa, para quem tem loja de quem tem salão de beleza e os grandes restaurantes. Os pequenos restaurantes, e principalmente, a Barão Homem de Melo, eu não vi melhoria. (Entrevistada 12)

A partir dos relatos acima é possível perceber que os núcleos gastronômicos (bares, restaurantes), autopeças, oficinas e negócios com um ticket médio baixo não se sentem incluídos e abarcados pelas iniciativas. A entrevistada 12 aponta a dificuldade do ramo alimentício de se inserir nas ações (apesar deste ser o segmento com a maior abertura de empresas na região). Percebe-se que os comerciantes não são contra o projeto, mas gostariam

que os demais setores fossem abrangidos pelas ações. A partir da observação não participante pude perceber que as ações estavam mais voltadas para sorteios de brindes que podiam ser adquiridos em lojas de presentes, mas que não haviam sido desenvolvidas ações com foco neste setor que está em desenvolvimento e que tem atraído um grande fluxo de pessoas para a região. Esta pode ser uma das razões para o descontentamento dos participantes entrevistados. Isto se reflete nas observações feitas quanto às campanhas de marketing, que mesmo tendo sido citadas como algo positivo, recebeu suas ressalvas quanto aos aspectos negativos que merecem ser mudados.

Assim, eu vejo benefícios em estar associado, né? Eu acho que a união, o conjunto ali dos comerciantes, quando for reivindicar qualquer coisa, tem força, tem muito mais força do que a gente sozinho. E, quando se trata de benefícios com relação... que eu já te falei, questão da segurança, da limpeza... Então, assim, seria mais por causa disso. E não por causa das campanhas. E hoje eu vejo muito as forças sendo direcionadas apenas para as campanhas. (Entrevistada 01)

De vez em quando tem, por exemplo, Dia dos Pais, aí reúne todo mundo e tenta comprar um brinde. Mas, o pessoal é bem unido. Mas a gente, por si só muitas vezes não participa. Porque às vezes eles vendem mais os produtos, a gente é serviço, entendeu? Aí às vezes fica complicado a gente dar um desconto que eles dão. Igual muitos dão desconto de 40, 50%. Para a gente é mais complicado. (Entrevistada 04)

Acha que Associação é só campanha. E não é. Associação não é só juntar todo mundo e fazer campanha. Porque foi o mais rápido, foi o que dava resultado mais imediato e que foi feito de uma forma muito boa, deu muito resultado. Mas a Associação não pode ser só isso. Ela não é um módulo de campanhas em conjunto. Ela tem que ter os benefícios externos. Se pensar em associação da porta para dentro. (Entrevistado 11)

Os estabelecimentos comerciais existentes na região são muito diversificados e foi possível verificar, a partir da observação, que as campanhas eram definidas e realmente não abarcavam todos os tipos de comércio. Também percebi que as campanhas eram feitas, algumas vezes, como ações imediatas, pois podiam ser feitas de forma rápida e abarcar um número maior de pessoas e, apesar de demandarem planejamento, eram mais ágeis e do ponto de vista dos comerciantes mais expressivas e geravam mais resultados, já que muitas aliam os ganhos de se estar participando da Associação e do Circuito Silva Lobo ao aumento do fluxo de clientes e de caixa.

As ações de marketing precisam ser repensadas para que possam trazer benefícios aos envolvidos. Suarez (2016) apontou, ao analisar o processo de revitalização de Getafe, na Espanha, que as ações de marketing foram apontadas pelos próprios comerciantes durante pesquisa como item importante para ampliar a participação e envolvimento nas ações de revitalização, pois tem a capacidade de melhorar o desempenho econômico e financeiro dos

estabelecimentos, mesmo em regiões com comércios com características diversas como também é o caso do Circuito Silva Lobo.

Outra observação feita pelos comerciantes é a não continuidade de algumas iniciativas, como a parceria com o Centro de Referência de Assistência Social Morro das Pedras, para a criação de um banco de currículos para se aproveitar a mão de obra local nos estabelecimentos, o jornal comunitário com a Newton de Paiva e a perda de câmeras do Programa Olho Vivo da Prefeitura de Belo Horizonte, para monitoramento da região, por não conseguirem pessoas para darem andamento nas ações com estes parceiros.

Eu acho que chegou a ter uma ou duas reuniões com o CRAS. Mas, assim, a coisa não... ainda não trouxe esse resultado para o grupo, para o empresário, né? Esse banco que o empresário mais precisa, de currículo, de pessoas estando aqui dentro do bairro, aqui próximo à região. Isso ainda não aconteceu. (Entrevistada 03)

Realmente a gente não conseguiu os delegados e aí, realmente, por não conseguir as pessoas para irem, nós perdemos essas câmeras. Se a gente tivesse conseguido essas câmeras, a gente tinha conseguido. Aí o major Heleno tinha falado que tinha dez câmeras, ano passado, para a região, mas não deu. (Entrevistada 07)

Ao abordar os aspectos negativos anteriores, foram mencionados outros que, segundo os próprios comerciantes, poderiam ser explicações pelas indicações anteriormente feitas por eles. Um aspecto negativo apontado pelos proprietários de comércios foi a dependência que eles ficaram do apoio recebido do Sebrae nos primeiros momentos de implantação do projeto, pois as reuniões, direcionamentos, contratações de empresas de governança, consultorias, mapeamento da região, foi realizada totalmente pela instituição. Os empresários não tinham de se envolver e se comprometer neste momento, pois todas as iniciativas, inclusive, de convidá-los e coordenar as reuniões eram feitas pelo Sebrae. Desta forma, eles não tiveram de assumir um compromisso imediato e muitos não se engajaram na intensidade que as ações necessitavam para terem continuidade e alcançarem os resultados pretendidos.

No início de 2016, o Sebrae Minas deixou de apoiar tão fortemente o projeto como fazia antes, principalmente financeiramente, e repassou a responsabilidade para os comerciantes. A partir daquele momento, eles deveriam se organizar para realizar as reuniões e definir as ações e rumos do projeto Circuito Silva Lobo. Foi possível perceber que eles ficaram desorientados (o técnico do Sebrae acompanhava as reuniões, mas não interferia nas decisões tomadas pelos comerciantes) e não sabiam ao certo qual direcionamento seguir. É possível perceber esta dependência em relação ao Sebrae pelos relatos dos entrevistados. A entrevistada 03, no relato a seguir, argumenta sobre a importância de se ter uma marca forte

apoiando este tipo de ação e que poderia ser outra, mas que é preciso ter alguém para subsidiar este tipo de projeto. O entrevistado 05 deixa nítida a dificuldade da Associação em atuar de forma independente, mas questiona se o Sebrae não possui uma parcela de culpa por ter apoiado de forma tão forte no início, que fez com que os comerciantes não buscassem atuar de forma independente. As duas falas da entrevistada 08 demonstram como a ABSL se apoiava no Sebrae para realizar as ações do projeto Circuito Silva Lobo e o temor que os empresários estão por terem de continuar sem ter este suporte, pois não se sentem preparados para seguir em frente.

Primeiro, o Sebrae, ele tem uma capacidade de organizar as ideias e oferecer um norte muito bom. Isso é um ponto positivo. Outra questão é uma marca grande, uma marca forte, uma marca nacional. Então, assim, quando entra uma marca dessa junto com qualquer projeto legítima. Atrai associado. Mas poderia ser outra marca forte, não necessariamente o Sebrae. Poderia ser n possibilidades. (Entrevistada 03)

Agora, eu percebi que houve essa dificuldade da Associação ter essa independência. A todo o momento ficou visível que era uma dificuldade da Associação. Mas às vezes eu paro e penso; “Será que não foi, em algum ponto, uma falha do Sebrae, que não foi capaz de desmamar a Associação?” (Entrevistado 05)

Então, assim, porque o lugar que reunia era no Sebrae, as pessoas no Sebrae que faziam, que chamavam, que isso, que aquilo. Então, eu acho que assim, como todo brasileiro, talvez como ser humano, a gente também é um pouco preguiçoso. Então, enquanto estava lá e o Sebrae movimentava, a gente tinha uma perna maior. (Entrevistada 08)

Só que eu acho que o Sebrae não pode soltar. Você pode até falar: “Nós vamos diminuir a participação”. Eu acho que a gente não tem maturidade. Porque esse projeto é uma coisa nova para todo mundo. (Entrevistada 08)

Foi possível perceber, a partir das entrevistas e nas reuniões em que tive a oportunidade de participar, que os comerciantes possuíam uma grande dependência, principalmente psicológica, do Sebrae para a organização de ideias e ações. Quando o Sebrae começou a retirar o apoio, passaram-se quatro meses sem que os comerciantes se reunissem para conversar e isso só aconteceu porque a instituição estimulou e incentivou todos a se encontrarem para discutirem a situação da ABSL e quais seriam os próximos passos. O que pude perceber é que muito foi oferecido no início do projeto e eles não tiveram uma correta percepção e noção do que estava acontecendo e por isto não se envolveram de forma substancial para a valorização e manutenção do que foi oferecido e proposto.

Aliado a retirada do forte apoio do Sebrae ao projeto foi apontado a falta de apoio do poder público. Em outros trabalhos de revitalização comercial desenvolvidos pelo mundo, o papel exercido pelo Sebrae compete aos órgãos públicos. A ausência de uma convivência

próxima foi sentida pelos comerciantes, que tem buscado uma maior aproximação para a conquista de benefícios para a região.

Ah, sim. Sim, eu acho que falta. Eu acho que falta e muito. E muito. Sim. Porque com Associação é muito mais fácil chegar nesses órgãos, né? (Entrevistada 03)

Não é fácil. Igual o pessoal comenta assim, os associados: “Ah, que tem que melhorar logo essa avenida”. É, mas não depende só da gente (*referência aos comerciantes*). Na semana passada, na reunião, que a Neuza (*secretária da Regional Noroeste da Prefeitura de Belo Horizonte*) comentou com a gente, que o projeto de iluminação já foi aprovado. Então, eles vão colocar mais iluminação pública, mais LED na pista, já vai ajudar na segurança também. Eles prometeram de olhar. Mas aí já não é... por mais que a gente... a gente pode cobrar, pode fazer ofício, mas já foge um pouquinho de a gente estar conseguindo executar essas obras. (Entrevistada 07)

Total (*referência ao sentimento de falta de apoio*). Mas eu acho também que o poder público não vai se manifestar enquanto a gente não mostrar que está realmente unido. (Entrevistada 10)

O Circuito Silva Lobo foge do padrão estipulado por autores como Wilkie e Moore (2006, 2012) que veem o sistema agregado de marketing como um grande e poderoso complexo operacional orientado por três atores principais: 1) os comerciantes, 2) os consumidores e 3) o governo, cujas políticas públicas possuem decisões que buscam facilitar as operações do sistema para o benefício da sociedade. Como foi percebido, não há uma participação ativa do terceiro ator, como em outros projetos desenvolvidos em outros locais pelo mundo. O governo atua como um parceiro de forma indireta em ações pontuais. O papel de indutor e suporte para a criação do sistema de marketing acabou sendo exercido pelo Sebrae Minas, que não possui orientação jurídica similar ao governo.

É possível perceber que mesmo este sendo um aspecto negativo, os comerciantes possuem consciência de que compete a eles buscarem a aproximação e a consolidação de um relacionamento com os órgãos públicos. Esta percepção demonstra um amadurecimento da visão que possuíam inicialmente, em que atribuíam esta responsabilidade a terceiros, como ao Sebrae, por exemplo.

Um aspecto negativo citado apenas por um dos entrevistados, mas de grande relevância para o estudo, pois foi citado por muitos autores como uma das grandes preocupações ao se estudar macromarketing e a constituição dos sistemas de marketing, é a questão das métricas.

Eu te falo, uma das maiores frustrações que a gente tem é que o retorno efetivo realmente não é mensurado. Então, você precisa virar um parque para você medir. A pergunta que você fez: “Você acha?” A gente só acha, né? A gente sabe que melhorou, mas a gente não mensurou.

Né? Até consegue ver as transformações, mas não consegue medir. E um projeto, ele é feito de definição, medição, análise, controle e implementação. Senão você não tem um projeto. Então, a gente definiu e já implementou. Cadê a medição? Cadê a análise? Cadê o controle? Então, não consegue medir. Porque é muito... é susceptível a vários fatores. Se você tem um parque, fala: “Opa, a gente está conseguindo aqui vender aquele produto, os cinco produtos dentro do site, aumentaram as vendas 10%”. Você faz a sua medição, você tem um resultado efetivo. (Entrevistado 11)

A necessidade de uma escala de medição para avaliação do macromarketing foi mencionada por Fisk (2006) como um dos grandes problemas e deficiências para se comprovar resultados e continuidade aos estudos na área. A ausência de métricas impossibilita estudos comparativos e evolutivos, além de prejudicar a percepção, principalmente da sociedade, sobre a efetividade do campo de estudos para a sociedade.

5.1.7 Percepção da atuação do Sebrae

Nesta seção é abordada a percepção dos comerciantes a respeito da atuação do Sebrae no projeto Circuito Silva Lobo. Segundo Ho (2005), a análise da relação entre marketing e sociedade estaria baseada na premissa de uma manifestação de um processo sociopolítico dinâmico e interativo envolvendo três atores principais: consumidores, comerciantes e entidades governamentais, que sofrem o impacto do comportamento e desempenho do mercado em que comercializam. Desta forma, o papel exercido pelos órgãos públicos teria o papel de dinamizar e organizar os mercados. No Brasil, este papel tem sido desempenhado por outras instituições, como no caso do Circuito Silva Lobo, pelo Sebrae Minas. Por isso, verificou-se a necessidade de averiguar a percepção dos comerciantes a cerca da atuação do Sebrae e a relevância da sua participação para o desenvolvimento do projeto.

Ao serem questionados sobre a atuação do Sebrae no projeto, muitos se mostraram satisfeitos com a iniciativa, pois acreditam que, se dependesse somente deles, jamais iriam elaborar um projeto como o Circuito Silva Lobo, conforme apontado principalmente pelas entrevistadas 04 e 12.

Acho que ninguém ia ter essa iniciativa. Ninguém. Entendeu? Um iniciar isso, eu acho, eu acho que não, entendeu? Minha opinião. Porque é tanto que por que nunca teve, né, ninguém teve essa iniciativa. (Entrevistada 04)

Olha, menina, igual, por exemplo, assim, a participação do Sebrae é que faz realmente a gente estar junto. Eu acho que, se não fosse o Sebrae, eu acho que nem a Associação estaria ainda a caminho como está. Eu vejo também, igual, ela está sempre oferecendo cursos, sempre oferecendo palestras, e isso vai nos ajudando também. (Entrevistada 09)

Foi um ponto positivo (*referência sobre a participação do Sebrae*). Porque se não fosse a participação do Sebrae não teria nem começado nada. (Entrevistada 12)

A iniciativa do Sebrae foi pautada em um acompanhamento constante das ações, fator apontado como positivo da participação da instituição. O acompanhamento busca orientar e direcionar os participantes de projetos de revitalização comercial, para que possam melhorar a gestão dos comércios e estabelecer ações de curto, médio e longo prazo que beneficiem empresários, clientes e sociedade. Ao serem arguidos sobre a percepção da participação do Sebrae no projeto, os empresários demonstraram estar satisfeitos com a participação, como nos trechos das entrevistadas 04 e 07.

É, eu acho super legal. Eles são bem participativos aqui com o bairro, sempre vem uma menina do Sebrae sempre acompanhando. Eu acho super legal, superinteressante. (Entrevistada 04)

Ali puxando a gente, isso não teria chegado nem aqui. Então, às vezes, falta é isso de puxar. (Entrevistada 07)

É provável que esta percepção esteja relacionada ao apoio dado pelo Sebrae no início do projeto, em que o acompanhamento foi muito próximo e com um alto investimento financeiro devido às proporções do Circuito Silva Lobo.

O estabelecimento de metas de curto, médio e longo prazo foi apontado como essencial por Espinosa e Hernandez (2015) para os projetos de revitalização comercial, que devem ser estabelecidas dentro de um plano mestre. Segundo os autores, há três fatores que influenciam a sustentabilidade dos projetos e, em primeiro lugar, seria que a iniciativa deve surgir de atores locais, de preferência do setor privado, uma vez que as lideranças locais devem incentivar a manutenção do trabalho para o resto das partes interessadas. Em segundo lugar, as partes interessadas privadas precisam estar envolvidas de forma ativa na condução do projeto, para que validem e garantam a estabilidade de todas as ações realizadas para que possam ter continuidade. Em terceiro lugar, a sustentabilidade de projetos de revitalização estaria no financiamento garantido de longo prazo. Este financiamento pode vir dos proprietários dos comércios, de verba municipal, estadual ou federal. Percebe-se, a partir dos apontamentos de Espinosa e Hernandez (2015), fatores que podem vir a atrapalhar o projeto em longo prazo, pois a iniciativa surgiu do Sebrae e não foi uma demanda privada e sofre de uma carência de participação dos comerciantes, que deveriam ser aqueles a darem continuidade as ações. Estes são aspectos que merecem atenção e carecem de revisão.

Também foi atribuída ao Sebrae a aproximação entre os comerciantes após o início do projeto. Este também foi apontado como um aspecto positivo do projeto e que era algo inexistente entre os empresários.

É, para o meu negócio foi integração. Eu ter me conectado na Associação e essa associação ter me conectado a pessoas. É esse o bom benefício. O primeiro, o mais visível. Outro, o conhecimento que o Sebrae me deu. Foi muito bom, né? Junto com isso, dessa integração, que foi a parte mais legal. Esse incentivo que o Sebrae deu foi muito importante. (Entrevistado 13)

Ao falar do papel do Sebrae foi apontado certo desconhecimento de alguns comerciantes sobre qual seria o limite da atuação da instituição, como demonstrado nos depoimentos das entrevistadas 01 e 12.

Porque, para falar a verdade, eu não sei o tempo que o Sebrae ficou junto. Depois de implantar, de dar continuidade, eu não sei o tempo. Então, não sei se foi muito ou se foi pouco. (Entrevistada 01)

Saindo. Agora... Porque também eu não sei até onde vai o papel do Sebrae. Para te falar muito exatamente, eu não sei até onde vai o papel dele: “Olha, a gente vai até aqui e daqui para frente você caminha sozinho”. A gente também não sabe até onde que vai. (Entrevistada 12)

O desconhecimento do papel da instituição pode ter contribuído para alguns aspectos negativos apontados anteriormente. O baixo conhecimento também pode estar contribuindo para a baixa participação e engajamento, pois quando não compreendem o propósito, as pessoas tendem a não colaborarem com o máximo que poderiam.

Ao se falar sobre o Sebrae foi apontado por muitos participantes a saída da instituição de forma mais ativa do projeto. O desconhecimento sobre o real papel do Sebrae pode ter contribuído para a sensação de desalento e de falta de orientação que alguns sentiram com o acompanhamento mais distante e eles tendo de tomar as decisões por conta própria.

Eu acho que, sinceramente, se pudesse fazer uma votação aí, com certeza a gente iria querer pedir o Sebrae por um tempo ainda. Mas a gente entende, né? Pela questão política que tem mudado muita coisa, econômica que tem mudado muita coisa... Então, assim, se for analisar a Associação nesse momento, eu sei que o Sebrae, ele está ali, ele está com a gente, mas aquele apoio mesmo, que ele colocava, digamos assim, a mão no bolso e nos ajudava, nós ficamos sem isso. (Entrevistada 03)

Agora, pode ser que não. Porque o Sebrae é extremamente profissional, é uma instituição muito sólida nesse sentido, tem um know-how muito fera. Agora, será que, de repente, não foi uma dificuldade do Sebrae em desmamar? (Entrevistado 05)

Eu acho que ninguém estava pronto para a saída do Sebrae. Então, eu acho que o projeto ficou solto. Porque é um projeto novo. (Entrevistada 12)

A partir destes depoimentos percebe-se que houve uma falha do Sebrae, pois não deixou de forma clara quais os limites de sua atuação para os comerciantes. Este desconhecimento pode inclusive contribuir de forma negativa para a imagem da instituição, apesar de todo o trabalho desenvolvido. O sentimento de falta de orientação dos comerciantes participantes do projeto fez surgir outro aspecto em relação ao Sebrae, a necessidade de retorno do Sebrae como apoiador mais ativo do projeto.

Eu acho que o Sebrae tinha que voltar. Porque o Sebrae, dentro da própria Associação, ele era o mediador. Ele conseguia contrabalancear os dois lados que estão dentro da Associação. E o Sebrae então conseguia... Eu acho que ele sempre viu isso, sabia que a gente estava capenga... eu acho que ele saiu na hora que ele tinha que sair mesmo, igual eu estou te falando, eu não acho errado, mas eu acho que para ter alguma chance de galgar alguma coisa, o Sebrae tinha que estar junto. Mesmo que com uma participação pequena, mas tinha que ter um suporte. Porque senão não vai, não. (Entrevistada 08)

Foi, foi uma saída rápida, a... – como que eu digo assim? – o motivo que eles apresentaram, eu fico até triste falar que é por causa de dinheiro, por causa disso, por causa daquilo... Sabe? Mas não me convenceu, sabe? Porque, na verdade, agora que ia unir. Porque enquanto estava formando, conscientizando o que é uma associação, para que é essa associação, qual o objetivo de cada um e tudo, foi até ótimo. Parecia que cada dia mais tinha mais vontade e estar lá, né? Só que depois enfraqueceu. Enfraqueceu. Para te dizer a verdade, marcaram só duas reuniões, até hoje, que compareceu mais gente. Né? Então, assim, infelizmente, um órgão parece que dá mais confiança, sabe? Dá mais confiança: “Não, o Sebrae está por trás e tudo”. Eu acho que nós perdemos muitos associados por causa disso. (Entrevistada 09)

Esse incentivo que o Sebrae deu foi muito importante. Por isso que eu falo que é a coluna. Porque o Sebrae motivou todos a fazerem. O problema é que se o Sebrae está largando, essa situação começa meio que morrer. Porque mesmo a Cecília (*técnica do Sebrae que está acompanhando o projeto*) dando os projetos, coloca a gente dentro, com pequenas porções, dentro do Sebrae, que nos ajuda. Que é o que nos motiva, as pessoas que querem. Às vezes falta tempo para ir. Muitas vezes, quem se... – “Ah, vou fazer”. Aí não dá, entendeu? (Entrevistado 13)

A Entrevistada 09 demonstra não compreender o motivo real da saída do Sebrae Minas, que reforça o desconhecimento do papel da atuação da instituição. Os entrevistados 08 e 13 expressaram claramente sua insegurança em continuarem sem o apoio do Sebrae. Foi possível perceber pelos relatos e pela participação nas reuniões que os comerciantes não se sentem preparados para dar continuidade às ações, sem uma participação mais ativa do Sebrae. Isto se confirmou na fala de outros entrevistados.

Não, eu não vejo como negativo, eu vejo como positivo ele. Só que nós mesmos... aquilo que eu estou falando, nós comerciantes, tipo assim, estava abraçado por ele e, de repente, percebemos que não está mais nos abraçando. Ele está indiretamente, né? Mas aquele diretamente não tem mais. (Entrevistada 03)

Só que eu acho que o Sebrae não pode soltar. Você pode até falar: “Nós vamos diminuir a participação”. Eu acho que a gente não tem maturidade. Porque esse projeto é uma coisa nova para todo mundo. (Entrevistada 08)

Então, o negócio passou a ser privado. Então, eu acho que sem a presença do Sebrae, tudo que a gente ficou lá ano inteiro aprendendo com Nemízio (*consultor em governança contratado pelo Sebrae*), ia simplesmente inexistir, a partir do momento que o Sebrae se ausentasse. Eu acho que se o Sebrae se retirar agora... Pelo menos até ela realmente ter pernas firmes ou ter uma diretoria mais visionária, mais empenhada, eu acho que a Associação vai morrer por aqui. (Entrevistada 10)

Apesar de alguns comerciantes lamentarem a saída do Sebrae, muitos têm a percepção de que realmente chegaria o momento da saída e que foi o momento correto e que é preciso dar continuidade às ações.

Porque o Sebrae, como se diz, caminhou com a Associação durante um certo tempo e já estava dito mesmo, já tinha sido dito que ia afastar, né? Então, eu acho que é certíssimo, eu acho que é isso mesmo. Ninguém pode ficar dependendo do Sebrae a vida inteira. Eu acho que o pontapé inicial foi dado. Agora a Associação tem que caminhar com as suas próprias pernas. (Entrevistada 02)

Não, eu acho que ela foi gradativa e ela foi natural e ela foi no momento certo, eu acho que a falta de preparo foi nossa. (Entrevistada 08)

Ao verificar os apontamentos feitos até o momento, podem-se fazer algumas inferências a cerca do baixo conhecimento que os comerciantes possuem do papel da instituição e do projeto, pois como não sabem os limites, acabam por não saber se o momento foi ou não adequado e também acabaram por não se preparar para a situação e não estavam preparados para assumir o papel de gestores.

Estas percepções se refletem nas opiniões fornecidas por participantes que demonstraram insatisfação com o apoio prestado pelo Sebrae ao projeto. O desconhecimento, a falta de informação podem ser fatores que influenciaram estas visões.

Eu acho que onde o Sebrae, tipo assim, as meninas que estão lá dentro... que eu acredito que não sou só eu, que estou por fora, que estou vendo isso, eu acho que tem que ter mais ajuda delas. (Entrevistada 03)

É, pode ser. Bem que pode ser. Mas o Sebrae em si eu acho que está deixando muito a desejar. E eu já fiquei desgostosa mesmo. Assim, não confio, não. (Entrevistada 06)

Como foi possível perceber alguns empresários chegam a culpar a instituição pelo insucesso de algumas ações e a descrença, podendo vir a afetar ações a serem desenvolvidas futuramente pelo Sebrae. Como pode ser observado durante as entrevistas e nas reuniões das quais participei, houve um apoio muito forte da instituição no início do projeto,

principalmente com recursos financeiros com a contratação de pesquisas, agências de publicidade, consultores e serviços que os comerciantes depois não poderiam manter sozinhos devido ao alto valor. Apesar de o Sebrae avisar que chegaria um momento em que sua participação no projeto não seria mais tão ativa, acredito que deveria ter sido de forma mais gradual, de forma a preparar os empresários para assumirem as responsabilidades de governança e capacitarem para que tivessem condições de dar continuidade sozinhos, para que pudessem conhecer os desafios deste tipo de iniciativa. O Sebrae está acompanhando o projeto com um técnico, mas não influencia as ações e os comerciantes sentem-se desorientados. Poderia-se traçar um planejamento de curto, médio e longo prazo e fazer o acompanhamento junto aos empresários, inclusive para se evitar que o projeto não tenha continuidade e todo o investimento feito até o momento se perca.

5.1.8 Perspectivas com a realização do projeto

A última categoria abordou as perspectivas dos comerciantes com a realização do projeto Circuito Silva Lobo.

Os empresários, apesar dos demais apontamentos feitos durante as entrevistas, demonstraram otimismo com a proposta e alguns chegaram a comparar o Circuito Silva Lobo com projetos de revitalização comercial realizados em outras regiões de Belo Horizonte e tidos como referência como, por exemplo, a região da Savassi.

Eu espero crescimento. Boas ações. Porque tudo que é bem planejado, é bem estudado, é bem analisado, ao longo do tempo aí colhe bons frutos. (Entrevistada 03)

Eu imagino e estou apostando que vai ser uma Prudente de Moraes. (Entrevistada 08)

Olha, eu espero que esse projeto saia, sabe? Não importo mais se vai ser dali para lá, não importo. O que é importante é ser feito. Ser feito significa que alguma coisa foi feita, né? (Entrevistada 09)

A minha grande explanação sempre, na minha vida, foi: legal, a avenida deu super certo, nós estamos aí há vinte anos nessa avenida, sucesso tremendo. Mas e aí, o Padre Eustáquio também teve um sucesso durante vinte anos. A Avenida Amazonas foi um sucesso enorme durante cinquenta anos. Mas hoje eles já não têm o mesmo potencial que eles tinham antigamente. Por quê? Aí vem aquela pergunta: por que não? E como evitar de se tornar uma região que um dia é sucesso comercial e por alguma questão ela deixa de ser? Falta de coalizão entre as pessoas, a falta de um projeto de revitalização da região, a falta de incentivo do uso da região, a falta do incentivo de trazer público de outras regiões para consumo nessa região... Então, quando você soma isso, o grande interesse desse projeto é que realmente essa região seja eterna. (Entrevistado 11)

A entrevistada 08 demonstra uma grande expectativa com o projeto, assim como o entrevistado 11 que deseja evitar a deterioração da região e acredita que o projeto seria uma alternativa para evitar que isto aconteça. As expectativas otimistas sobre o projeto refletem no desejo de crescimento e desenvolvimento da região, apontado por alguns comerciantes como o que desejam com o Circuito Silva Lobo.

Estes desejos refletem a força empresarial dos centros comerciais, conforme apontaram Oliveira e Gil (2011) a respeito da Rua 25 de Março, em São Paulo. A união dos empresários possibilitou a distribuição e a geração de riqueza, condições de sustentabilidade e ampliação da força econômica. A articulação dos atores com interesses e ações comuns ao longo dos anos buscou consolidar os interesses individuais em benefício do todo. Percebe-se, desta forma, a importância de todos os atores como catalisadores de ações que geram desenvolvimento econômico e social para todos os envolvidos.

Tem, tem melhorado sim. E vai melhorar. Eu acho que o meu sonho... que eu moro aqui perto, né, e o meu sonho ainda vai ser fazer caminhada aqui (*referindo-se às avenidas Barão e Silva Lobo*). (Entrevistada 02)

A gente quer fomentar a economia local. Como fomentar? Vamos incentivar a Associação de empresários e comerciantes. Como que a gente vai ajudar? Existe o Projeto Circuito Silva Lobo. Então, é o quê? Ajudar a conseguir verba, implementar num trecho de tal a tal, pelo menos, o projeto, conseguir com a prefeitura uma sala para a Associação da Silva Lobo, que ainda não tem. (Entrevistado 05)

O desenvolvimento e o crescimento local são os resultados esperados em regiões onde são implementados projetos de revitalização comercial. Estas também são expectativas dos comerciantes da Barão e Silva Lobo, como se pode notar nos trechos das entrevistas acima. A entrevistada 02, que inclusive é moradora da região, acredita que o projeto pode trazer mais segurança e desenvolvimento para a região, tornando-a mais agradável e um espaço de convivência para os moradores. O entrevistado 05 possui a perspectiva de fomento da economia local, por meio da união dos comerciantes em torno do Circuito Silva Lobo, conquistando um espaço para que possam se reunir e tomar decisões importantes para a região. Percebe-se um pensamento em torno de ações que antes eles não cogitavam e atualmente são capazes de vislumbrar por se conhecerem mais e compreenderem o potencial que a região possui de crescimento.

Desta forma, os empresários buscam transformar a região em uma opção de compra para os moradores e frequentadores e consequentemente ampliar a divulgação da região, o fluxo de clientes e, portanto, o desenvolvimento local. Durante as entrevistas, os empresários

sugeriram ações que poderiam ser desenvolvidas e o que estaria faltando para que o projeto realmente desse certo na opinião deles. Seguem alguns trechos com sugestões dos comerciantes.

Mais divulgação, eu acho, da marca mesmo, Circuito Silva Lobo, para ter mais conhecimento, né? Igual à gente colocou aqui que eu acho que tem pouca divulgação. Os clientes não sabem que tem, os comerciantes não sabem direito das ações. (Entrevistada 01)

Tem muita coisa barata que tem que fazer. Cartilha, jornalzinho da Associação. É um ‘trem’ que você imprime, é centavos, na gráfica ali do lado. Se pá tem alguma gráfica lá mesmo, da Associação. Deveria existir um mapa do que existe de comércio na região. Porque, muitas vezes, eu posso estar indo num shopping, e eu não vou lá porque eu não sei que lá tem. Então, eu acho que deveria existir, através de mídia social e cartilha, um mapeamento do que existe de economia, de comércio naquela região. (Entrevistado 05)

Primeiro, eu acho que a gente precisa que o público saiba que a gente existe (*referência ao Circuito Silva Lobo*). Porque sabe é aquele cliente interno. O meu cliente aqui ele sabe que eu sou da Associação, que a gente está trabalhando para isso. (Entrevistada 10)

A partir das entrevistas percebe-se que os comerciantes possuem grandes perspectivas em relação ao projeto. As sugestões poderiam ser reunidas e colocadas em ordem de prioridade para um estudo de viabilidade. O entrevistado 05 fez uma sugestão de como ampliar a divulgação da região, que poderia ser uma solução para o que foi apontado pelas entrevistadas 01 e 10, que é a falta de divulgação e conhecimento das pessoas do Circuito Silva Lobo.

Outra perspectiva elencada pelos participantes é um maior engajamento e envolvimento dos participantes. Percebe-se uma disposição em ter novas atitudes que contribuam para a mudança da região.

Assim, agora também está bacana, porque a gente vai crescendo e as pessoas vão procurando a gente e vão se abrindo também para receber. E aí, assim, eu acho que a principal coisa que vai ser agora, nesses próximos três meses, é não só identificar de forma clara essas lideranças, mas estar colocando os papéis mesmo. Estar definindo melhor os papéis, porque senão vai acabar que vai acontecer de novo outro problema. Porque vai ter muita coisa para fazer, de novo, na mão de poucas pessoas. E aí vai confundir tudo de novo. Então, para não deixar repetir esse erro de novo. (Entrevistada 07)

O relato da entrevistada 07 demonstra a preocupação em fazer uma gestão transparente, estabelecer lideranças, definir papéis e obrigações dos envolvidos para que os apontamentos negativos feitos durante as observações e reuniões presenciadas por mim não se repitam, em que havia uma troca de acusações e insatisfações generalizadas sobre a gestão e

condução das ações que não privilegiavam a participação e acabavam sendo motivo de calorosos debates.

Esta percepção dos comerciantes foi apontada como uma importante conclusão dos estudos de Doyle (2004) por demonstrar o nível de consciência e discernimento da importância da participação social para a revitalização urbana. A pesquisa realizada por ele no bairro do Harlem, em Nova York, sugere que o restabelecimento de uma dimensão de varejo é essencial para conter o processo de degradação urbana. Além disso, o autor aponta que no planejamento do desenvolvimento das comunidades, o varejo é um contribuinte essencial para a constituição de uma comunidade saudável. Desta forma, ter consciência é fundamental para a mudança.

A falta de estabelecimento de papéis também foi apontada como algo negativo pelos autores Wilkie e Moore (2006), que dizem que uma perspectiva de análise da sociedade com base em marketing exige uma apreciação abrangente das organizações, dos processos, dos papéis desempenhados pelos consumidores, inclusive do governo para o correto funcionamento do sistema de marketing. Percebe-se, desta forma, uma disfunção do sistema de marketing Circuito Silva Lobo, que não delimitou estes papéis, o que pode inclusive estar contribuindo para outros aspectos negativos apontados anteriormente, como a baixa participação, falta de engajamento, saída de participantes e reclamações sobre as ações desenvolvidas.

Nesta perspectiva de mudança de atitude, os comerciantes demonstraram interesse em se unir mais, ampliar o nível de participação nas ações para que o projeto obtenha resultados mais expressivos.

Esta necessidade de união corrobora a visão de Espinosa e Hernandez (2015) sobre a importância das associações sem fins lucrativos nos projetos de revitalização comercial, que são vistas não somente como instrumentos para o desenvolvimento econômico, mas sim como incentivo para que as comunidades possam adquirir produtos locais, mas também como uma poderosa ferramenta para incentivar as pessoas a redescobrirem a força dos comércios regionais e a ampliação da interação social. Desta forma, os entrevistados foram questionados sobre o que está faltando em relação a eles, comerciantes, para que o projeto dê certo e traga bons resultados para a região. Foi perceptível como todos foram enfáticos ao se posicionarem, colocando a falha deles (baixa participação nas reuniões, baixo número de associados, falta de engajamento, de união) para que as ações fossem mais expressivas.

Eu não sei, talvez, mais adesão dos associados. Adesão não de quem já está, eu falo assim ação, mais participação de quem é associado. Para surgirem novas ideias, para ajudar a colocar em prática as ações. (Entrevistada 01)

Mas eu acho que, pelo que eu estou vendo, muitas pessoas estão pegando assim... a união, realmente está faltando. (Entrevistada 02)

Sinceramente, eu acho que a gente pode crescer muito, no sentido assim dessa união estar mais forte. E, querendo ou não, unidos a gente vai conseguir fazer mais coisas, a gente vai conseguir trazer mais pessoas. Se tudo der certo, assim, até o final, eu acho que a gente consegue voltar pelo menos o número de associados que nós terminamos ano passado, que eram setenta e dois. Era um número muito expressivo. (Entrevistada 07)

Eu espero, sabe, de a gente conseguir reunir, todos nós, inclusive eu, poder reunir mais, para agora a gente sentir parte desta Associação. Porque parte dessa Associação eu acho que são poucos, sabe? E eu acho que para a gente poder colher frutos é preciso de empenho de cada um de nós. Eu acho que é isso, as pessoas voltarem a ter aquela confiança de estarem ali e que realmente aquela reunião, aquele encontro ali vai surgir efeito positivo. (Entrevistada 09)

É curioso perceber que alguns comerciantes já apontam que a mudança de comportamento deve ser também deles e não somente do outro, conforme apontam as entrevistadas 07 e 09. Isto pode demonstrar um processo de reflexão desencadeado durante a conversa e que pode vir a contribuir positivamente para ações futuras.

Estas ações de mudança estão aliadas a expectativa de fortalecimento da Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo (ABSL), que na visão dos comerciantes seria a forma de impulsionar o Circuito Silva Lobo e o desenvolvimento da região. Os comerciantes inclusive fazem sugestões sobre o que acreditam que poderiam mudar no processo de gestão, para que a ABSL pudesse funcionar corretamente e não sobrecarregar as pessoas que ocupem cargos de gerência.

O fortalecimento da ABSL corrobora o que foi exposto por Porter, Lyon e Potts (2007), quando chamaram a atenção para a necessidade de se estudar a contribuição dos comerciantes e das associações comerciais que poderiam atuar como reguladoras de mercado, além da capacidade de atuarem em parceria com órgãos governamentais em decorrência do desenvolvimento dos sistemas comerciais para a melhoria do comércio e da qualidade de vida da sociedade.

A expectativa está assim, está positiva, as pessoas estão aguardando muito. Se Deus quiser, tudo dê certo, a gente vai caminhando. (Entrevistada 07)

É, é uma associação que já tem que estar funcionando. E o porquê disso? Simples: essa região não pode morrer. As pessoas não podem esquecer dela. Ela tem que estar sempre em mudança, sempre criando coisas para atrair melhoria e revitalização, quem está vindo tem que pensar em se renovar a cada um, dois, três anos. (Entrevistado 11)

Percebe-se o interesse dos comerciantes em dar continuidade à ABSL, pois acreditam nos benefícios que ela é capaz de proporcionar no relacionamento com os órgãos públicos e sociedade, inclusive o entrevistado 11 já se preocupa com a necessidade de um ciclo de renovação para a gestão da Associação. Esta preocupação pode estar relacionada com a capacidade aglutinadora das associações comerciais citada por Porter, Lyon e Potts (2007), sendo a união dos empresários um ponto positivo apontado durante as entrevistas.

Os comerciantes pretendem futuramente desenvolver ações de forma conjunta com os moradores, que também são beneficiados pelo crescimento e valorização da região.

O negócio é que não tem dinheiro para desenvolver essas campanhas. Então, se não tem o dinheiro, é tentar mesmo. Algumas reuniões que tenta estar mais junto com esses moradores mais próximos, para estar dividindo com eles e também colhendo ideias deles. (Entrevistada 03)

A necessidade de envolvimento de todos os participantes vai de encontro ao que foi apontado por Martins (2002) ao reforçar que o desenvolvimento local possui um diferencial grande para as comunidades quando todos se envolvem e se tornam responsáveis e não somente beneficiários das mudanças, pelo sentimento de pertencimento gerado e pela valorização do coletivo. Esta visão também é reforçada por Sutton (2010) que ressalta que os moradores são considerados os principais agentes e beneficiários da mudança e devem atuar ativamente nos projetos para ampliar suas chances de sucesso.

Os empresários também acreditam que futuramente será possível promover ações de cunho social que beneficiem as comunidades próximas, que se relacionam diretamente com as avenidas, como frequentadores, trabalhadores, clientes e proprietários de pequenos negócios.

Por isso que eu estou te falando, tem ações que a gente tem que retomar. Que acaba que as forças estão sendo concentradas apenas nas campanhas. E toma tempo de quem está fazendo, né? A pessoa que está ali não está por conta daquilo. Então, quando eu vejo, eu vejo quem está mais envolvido, totalmente envolvido com isso, o tempo passando e tal, as coisas precisam ser resolvidas... Então, eu acho que a gente tem que retomar, voltar a Associação para outras ações mais, além das campanhas. (Entrevistada 01)

O que eu queria mesmo é o desenvolvimento social da região. É fazer com que as pessoas que moram na região, principalmente a parte, a massa carente na região, trabalhe na própria região. Isso é um projeto tão simples. (Entrevistado 11)

Esta é uma preocupação demonstrada pelos comerciantes, mas segundo os apontamentos de Vargas (2000) deveriam constar em políticas públicas, pois os serviços

varejistas ocupam lugar de destaque na sociedade pela sua capacidade de interferência em fatores como: geração de renda e receita, na medida em que efetua a distribuição dos produtos gerados pelos demais setores da economia, fornecendo serviços à produção e ao consumo; geração de oportunidades de trabalho, principalmente em situações de desemprego estrutural; abastecimento da população nas suas diversas escalas de consumo; reforço da centralidade, contribuindo para o desenvolvimento de outras atividades sociais como cultura, recreação e lazer e troca em sentido amplo; reforço da atratividade urbana, promovendo a geração de rendas externas, por meio da oferta diferenciada de bens e produtos de caráter regional, inclusive da atratividade turística; interferência na qualidade de vida urbana em sentido amplo, que inclui desde as possibilidades de consumo até a qualidade do ambiente urbano com ambientes construídos e oportunidades na escala local e regional. Desta forma, este seria um fator a ser reforçado pelos comerciantes junto aos órgãos públicos, devido a sua expressividade, abrangência e capacidade de transformação social.

O estudo das interações entre o marketing e a sociedade foi apontado como Dixon (2002) como a possibilidade de compreensão dos impactos do marketing na sociedade e vice-versa, bem como a realização de ações que minimizem ou neutralizem impactos negativos, ou que potencializem os resultados destas interações.

A partir das entrevistas é possível perceber que as perspectivas para o projeto são positivas, apesar dos desafios a serem enfrentados. Os comerciantes demonstram iniciar um processo de reflexão sobre o projeto e como podem agir para a melhoria das ações, para que o desejado crescimento e desenvolvimento local se tornem uma realidade para a região. Apesar de todos os aspectos negativos apontados, dificuldade de convivência, falta de apoio e engajamento há um grupo que se mantém ativo e determinado em dar continuidade às ações, pois acreditam que podem alterar a realidade e atuar de forma conjunta com órgãos públicos, clientes e moradores para a melhoria da região, transformando-a em um local de referência ao se falar em revitalização comercial em Belo Horizonte.

5.2 Entrevistas com profissionais do Sebrae Minas

Nesta seção são apresentados os resultados da etapa qualitativa da pesquisa referentes às análises das entrevistas em profundidade com os profissionais do Sebrae.

A análise foi dividida, para uma melhor compreensão, nas seguintes partes: projeto de revitalização comercial, papel desempenhado pelo Sebrae em um projeto de revitalização

comercial, o projeto Circuito Silva Lobo, aspectos positivos, aspectos negativos e perspectivas para o projeto Circuito Silva Lobo.

As entrevistas foram realizadas nas dependências do Sebrae, de acordo com a disponibilidade das participantes.

5.2.1 Projeto de revitalização comercial

Nesta seção buscou-se verificar a constituição de um projeto de revitalização comercial no Sebrae Minas e suas especificidades. Desta forma, poderiam ficar mais claras outras informações sobre o Circuito Silva Lobo e suas particularidades.

A escolha do local para o desenvolvimento de um projeto de revitalização comercial deve ser estudada com atenção, para que de fato contribua para o desenvolvimento econômico e social do local. Siqueira, Telles, Rocca e Gaspar (2015) chamaram atenção para a questão da localização comercial, pois segundo os autores, devem-se levar em consideração as preferências dos consumidores na escolha de um local para fazer compras, seja ao considerar a distância a ser percorrida para a realização das compras ou a variedade de produtos ofertada.

Siqueira et. al (2015) fizeram uma análise sobre clusters varejistas e apontaram que a localização é um fator importante, pois estimula a cooperação e competição entre as empresas, fornecendo a base para a construção de vantagem competitiva. Desta forma, a eficiência coletiva teria origem em externalidades positivas, custos baixos de transação e ações conjuntas das empresas integrantes, contribuindo para o fortalecimento do grupo.

Hoje a gente está trabalhando com polarização, com as cidades que polarizam outras regiões. Então, pegando as grandes cidades, a ideia é que ela sirva de vitrine para outras regiões também. Mas a gente trabalhou durante muito tempo a gente recebia demanda, e agora a gente está tendo uma visão geral do território. Até mesmo pensando no desenvolvimento daquela região, pensando às vezes em cidades que podem se tornar um polo, um polo de compras dali, que atraem também pessoas por conta de atividades turísticas... Então tem essa associação também. (Entrevistada 01)

Uma das entrevistadas ressaltou a formação de uma tríade para a constituição dos projetos apoiada no poder público, a iniciativa privada e os parceiros para sustentação de todas as ações a serem desenvolvidas. A entrevistada 03 resalta a importância de se detectar o território em que se deseja implantar o projeto e a verificação do interesse destes públicos em participar.

A gente tem como critério que tenha atuação. São três pilares, que é o poder público, a iniciativa privada – que aí seriam as empresas – e os parceiros seria Sebrae e outros parceiros como CDL, aqui mesmo tem a Unimed, tem na faculdade (*referência a Faculdade Newton de Paiva*). Então, essa tríade, ela é essencial para a condução desse tipo de projeto. Então, qualquer local que a gente pretenda atuar com desenvolvimento do comércio, a gente define o território, esse território definido, a gente discute com os atores, essa tríade: poder público, que é quem faz as intervenções estruturais para poder melhorar aquele território; os empresários, para ver se tem interesse; e os parceiros, para ver se tem alguma ligação com aquele território. (Entrevistada 03)

A tríade apontada pela entrevistada vai de encontro aos estudos de Ho (2005), que aponta que o sistema de marketing seria formado por seus três principais atores: consumidores, profissionais de marketing e agências do governo, que podem operar de forma a determinar como o sistema de marketing pode atender a sociedade. Estes três atores interagem de forma a garantir um relacionamento de confiança e sustentabilidade ao sistema e, segundo a autora, o comportamento do mercado afetaria o ambiente do sistema de marketing e estes efeitos alimentariam novamente os outros componentes do sistema, completando o ciclo interativo.

Percebe-se que o envolvimento de todos os participantes do sistema de marketing é essencial para o sucesso do sistema. A busca por parcerias é uma fase decisiva para a implantação do projeto, pois a falta de interesse de um dos componentes pode caracterizar um desequilíbrio no grupo ou mesmo a sua não concretização.

Um aspecto que merece destaque é o foco em governança dos trabalhos de revitalização comercial desenvolvidos pelo Sebrae. Eles atuam primeiramente com os comerciantes, que irão ser os promotores de ações e melhorias no território, envolvendo os demais públicos. Para isto focam no desenvolvimento da governança corporativa do grupo, como forma de gerar o sentimento de união e cooperativismo, como destacado pela entrevistada 01.

Primeiramente, é desenvolver esse trabalho de governança. A primeira coisa é incentivar isso. A gente conduzir esse trabalho, mas fazer junto com eles. Não é um projeto que você vai pegar o planejamento prontinho e: “É isso, isso e isso”. Não, a gente tem algumas orientações, algumas etapas, até mesmo para analisar o território, para saber: “Será que às vezes é o momento de trabalhar com o projeto?”. Às vezes não é. Às vezes você vai fortalecer aquele grupo, para depois aquilo ali se tornar um projeto. Quando eu falo da governança, o envolvimento daqueles empresários ali, eles não exercem uma liderança local, é bem mais complicado. Então, é até uma forma de adaptar antes do projeto, trabalhar com essa formação. Porque fica mais fácil para conduzir essas ações. (Entrevistada 01)

É possível notar que trabalhar a governança nos projetos tornou-se uma característica predominante e, na visão dos profissionais, essencial para o bom andamento das ações. Este

trabalho é visto como uma forma de engajar os empresários, fazer com que se sintam parte e atores do projeto, como ressalta a entrevistada 01.

Em um primeiro momento, não tinha aquela formação da governança. A gente estava muito focado na melhoria da infraestrutura do local. Então, eu acredito que muitos projetos também a gente teve mais dificuldade por conta disso. Então, com a condução de um consultor e tal, pegar mais nessa questão do planejamento, incentivar que eles fizessem algumas coisas. E aí tem ganhado corpo. Mas é uma coisa que a gente ainda planta a sementinha. Você incentiva para que os empresários façam. (Entrevistada 01)

A necessidade de engajamento dos envolvidos é essencial para o desenvolvimento do projeto. Martins (2002) reforça ainda que o desenvolvimento local possui um diferencial para as comunidades quando todos se envolvem e se tornam responsáveis e não somente beneficiários das mudanças. A preocupação com o desenvolvimento local possibilita a geração de emprego e renda, segundo o autor. Desta forma, o desenvolvimento local não seria solução de problemas sociais, mas poderia atuar no enfrentamento de problemas socioeconômicos, demonstrando assim sua eficiência e benefícios para a sociedade.

Os desafios de adesão e participação foram reforçados diversas vezes pelas entrevistadas. A entrevistada 01 comentou sobre as estratégias utilizadas com grupos de outros projetos para evitar que os participantes se dispersem, pois empreendedores de pequeno porte desejam um resultado imediato nos negócios.

Eu acho que o que vai envolver a pessoa com qualquer coisa é o resultado. E aí eu vejo um pouco, aconteceu de uma forma um pouco diferente em Pará de Minas. Acho que contribuiu já ter uma associação no local. Então, a associação de lá tem ajudado bastante os empresários. Porque eles veem, eles estão vendo resultado e querer separar, querer já dividir. Não é dividir, é integrar. Então, esse é um assunto que a gente precisa abordar com o grupo: “Ó, tenha como parceiro.”. (Entrevistada 01)

Por isso que, assim, a gente aprendeu que nessas ações de governança que a gente acaba inserindo alguma ação para alguma campanha: “Vamos construir uma campanha em conjunto”, eles começam a se identificarem não como concorrentes, né, eles começam a se identificarem como empresas que se complementam para atrair clientes. E essa visão, ela é feita nos trabalhos. Porque eles não conversam. Os empresários, a maioria está no interior. Eles não conversam, não trocam informações. (Entrevistada 03)

Os trechos das entrevistas 01 e 03 demonstram a dificuldade de relacionamento existente entre comerciantes, que muitas vezes se veem mais como concorrentes do que como parceiros em potencial, que podem contribuir para o negócio um do outro. Percebe-se a busca de alternativas pela instituição para engajar os comerciantes nos projetos e ultrapassar esta barreira.

Uma das alternativas apontadas pelas entrevistadas foi a necessidade de um

planejamento durante o trabalho de revitalização e que deve ser percebido pelos envolvidos como uma necessidade para o desenvolvimento e organização das ações. A entrevistada 01 reforça que o processo é dinâmico e que não há uma metodologia estabelecida, que pudesse ser aplicada a todos os projetos, pois cada um possui as suas especificidades, principalmente, pois segundo o relato, muitos empresários precisam ver as ações e os desdobramentos para se envolverem e somente a base teórica não atenderia os anseios dos comerciantes, mas que com o tempo eles percebem que o planejamento é uma parte importante para o sucesso das ações. A entrevistada ressaltou que é um processo desafiador e em constante alteração. Vale ressaltar que Ho (2005) apontou em seu estudo sobre a revitalização comercial do mercado chinês que não há um modelo ideal capaz de trazer os benefícios do marketing para a sociedade, mas que o modelo deve refletir os aspectos de cada sociedade e que o equilíbrio está sempre em curso, necessitando de renovação e adaptação constantes.

É essa. E aí às vezes a gente está querendo levar vários estudos, algumas coisas bem elaboradas, você imagina: “Nó, precisa ter planejamento?” Precisa. Só que, primeiro, a gente tem que ganhar esse público. Que às vezes ele não sabe que aquilo dali é importante. A gente que é acadêmico, quer os negócios muito certinhos e tal, você pensa assim: “Não, eu preciso pensar nessa ação primeiro, numa estratégia maior”. Só que se você for nessa linha, eu acho que o grupo fica um pouco desmotivado. Então, até em alguns projetos, eu tenho refletido o seguinte: “Esse grupo, ele precisa fazer algumas ações coletivas. Se apropriarem do projeto”. Porque à medida que começam a desenvolver essas ações, eles vão percebendo a necessidade de se trabalhar com outros pontos. “Você precisa se planejar, você precisa de planejamento”. É um desafio. Trabalhar com projeto de revitalização não tem uma receita, gente, tem alguns norteadores. (Entrevistada 01)

Outro desafio apontado foi a baixa adesão de participantes nos projetos, sendo esta uma característica predominante em projetos de revitalização. Segundo as profissionais do Sebrae, muitos participam do primeiro encontro e somente um pequeno grupo assume as ações e participa de forma mais ativa e os demais se envolvem pontualmente.

A adesão é sempre um grupo menor que toma frente. Então, vamos supor, num projeto de vinte e três, que tem vinte e três empresários, cinco a sete que estão à frente para desenvolver ações do comércio. Tá? Pensando assim: “Vamos fazer alguma coisa para atrair, para melhorar a região”. Mas o restante fica mais com as capacitações, contribui, gosta... Mas envolvimento, a gente não vai conseguir envolvimento de todos mesmo, não. (Entrevistada 01)

Foi possível notar durante as entrevistas e ao consultar os materiais do Sebrae, que as associações comerciais eram citadas como formas de reunir os empresários. Quando questionadas sobre o assunto, as entrevistadas explicaram que a criação de uma associação

não é uma regra, mas que é feito o incentivo para que eles se organizem de alguma forma para que possam desenvolver as ações. Percebe-se que esta organização é vista como um meio para o desenvolvimento do sistema de marketing, apesar de em nenhum momento o termo ter sido citado. Porter, Lyon e Potts (2007) chamam a atenção para a necessidade de estudo da contribuição dos comerciantes, das associações comerciais que podem atuar como reguladoras de mercado, além dos trabalhos realizados em parceria com órgãos governamentais em decorrência do desenvolvimento de sistemas comerciais. Percebe-se, desta forma, que as associações constituídas para os projetos podem contribuir de forma significativa para a condução das ações, principalmente pela possibilidade de atuarem aliadas a outras instituições.

Quando tem o trabalho de governança, surge o assunto associação. Eu ainda não sei te dizer se é positivo ou negativo. (Entrevistada 01)

Não, a gente não coloca que tem que ser associação. A gente coloca que tem que ter uma governança. Agora, como que ela vai ser instituída, aí é o grupo é quem define. Pode ser uma associação, pode ser um grupo, talvez sem CNPJ, mas que tenha governança, que tenha os encontros para discutir sobre o território. A gente não interfere. Tem que ter a governança. Agora, como ela vai ser instituída, aí cabe a eles. Eles podem se filiar a uma entidade que atua no território e que vai auxiliar nesse entendimento das ações comuns para o território. Isso independente, a gente quer que tenha uma governança. (Entrevistada 03)

Quando questionadas sobre como se dá o encerramento do projeto, todas afirmaram não haver um processo de avaliação do que foi feito até o momento da entrega. Foi possível perceber que muitas vezes a entrega ou o repasse do projeto para os comerciantes, que são os responsáveis por darem continuidade, é feito de modo informal.

Nos projetos não. É até uma falha nossa, a gente não avalia. A gente vai entregando, passa as ações, vai conversando, explicando que agora o processo vai ser conduzido por eles e tudo. Mas a gente não chega a fazer uma avaliação formal, não. (Entrevistada 03)

A ausência de uma avaliação formal do trabalho realizado impossibilita estudos comparativos ou mesmo o uso dos dados de um projeto em outro. As informações ficam restritas ao grupo que atuou no projeto e acabam não sendo compartilhadas com outras pessoas, prejudicando a troca de experiências e a possibilidade de melhorias nos projetos atuais e futuros.

A necessidade de um desenvolvimento interno de métricas e habilidades analíticas para explorar fenômenos do macromarketing foi apontada como ponto fundamental por Fisk (2006) para o avanço dos estudos e do conhecimento na área. Segundo o autor o intercâmbio

de informações com outras áreas do conhecimento fortaleceria as disciplinas e discussões, além de possibilitar a contribuição em pesquisas sobre sustentabilidade, globalização, tecnologia e políticas públicas, assuntos em que o marketing possui grande influência e não possui destaque por falta de estudos na área.

5.2.2 Papel desempenhado pelo Sebrae em um projeto de revitalização comercial

Esta seção dedica atenção especial na verificação do papel desempenhado pelo Sebrae em projetos de revitalização comercial. A compreensão desta função possibilitará um melhor delineamento das percepções e expectativas dos participantes do sistema de marketing Circuito Silva Lobo.

Ao serem questionadas sobre a atuação do Sebrae em projetos de revitalização comercial, foi possível perceber pelos relatos que a instituição atua em áreas específicas, com destaque para a governança e para temas com os quais possui afinidade, como empreendedorismo e gestão, conforme descreve a entrevistada 03.

Ele (*Sebrae*) tem as atuações, que a principal é essa atuação com governança, que já é no início, ela é tratada, e depois a gente faz as atuações que estão na nossa cerne mesmo, que é gestão, que é melhoria de layout de loja, que é capacitação, vendas. (Entrevistada 03)

Também foi ressaltada pela entrevistada 01 a atuação da instituição para o posicionamento do território. Houve uma ressalva quanto ao item, pois se acredita que os empresários não compreendem este reposicionamento e podem ver como algo prejudicial aos negócios e a abordagem precisa ser diferenciada para conseguir o engajamento dos proprietários dos estabelecimentos comerciais.

Então, às vezes a gente precisa focar a questão do posicionamento do (centro) do espaço... Só que nem sempre se você chegar falando já de posicionamento para os empresários, nem sempre você vai ter um retorno positivo. Porque o empresário, o que ele vai querer mesmo é vender mais, é o dinheiro no bolso, sabe. (Entrevistada 01)

Porque cada empresa, cada empreendimento tem que ter o seu posicionamento. Porque não dá para você atender todo mundo de uma mesma forma e comunicar de uma mesma forma. O desafio é maior, mas isso eu acho que a gente consegue adequar as metodologias. (Entrevistada 03)

A entrevistada 03 ressaltou a importância de se adequar a metodologia de trabalho para os empreendimentos a serem trabalhados, pois cada projeto possui suas especificidades e necessidades.

Outro aspecto ressaltado da atuação do Sebrae foi sua atuação como motivador e indutor das ações realizadas pelos empresários. A partir dos relatos das entrevistadas foi possível perceber que há uma necessidade dos empresários de serem instigados a participar e que para o Sebrae isto é necessário para que eles se sintam motivados a fazer parte de outras iniciativas e tomem parte no processo de revitalização e comecem a vislumbrar outras melhorias.

A gente trabalha muito com a motivação desses empresários. Então, o resultado no curto prazo ele tem que aparecer. A dificuldade, às vezes, você começa um projeto, depois você vai vendo que vai dando uma esfriada. Então, por isso, assim, o quanto antes eles tiverem, realizarem essas campanhas, trabalharem essas datas do comércio, isso dá uma incentivada para o grupo. O interessante que quando a gente trabalha essa questão de pegar um comércio para servir de vitrine, daqui a pouco tem outros bairros que começam a fazer alguma coisa também. (Entrevistada 01)

Quando questionadas sobre a atuação do Sebrae nos projetos, a entrevistada 03 ressaltou que as ações iniciais de planejamento, organização e desenvolvimento são orientadas pela instituição, que exerce a função de coordenação. Os demais atores, participantes do projeto, atuam de forma mais passiva. Somente com o passar do tempo, os demais grupos são preparados e passam a exercer um papel mais ativo e o Sebrae passar a ter condições de atuar como apoiador do projeto e das ações desenvolvidas. É possível perceber que isto acontece devido ao fato do Sebrae ser o indutor do projeto de revitalização, a demanda não surge dos comerciantes ou de outro grupo. A instituição visualiza uma região em que o projeto pode ser desenvolvido e precisa incentivar a participação, por isso acaba assumindo uma postura extremamente ativa. O Sebrae não atua para atender uma demanda de um grupo, mas como indutor de um processo de mudança.

O Sebrae inicia, assim, acaba que no início ele é aquele que coordena todo o projeto, mas depois a gente coloca claro para eles que o Sebrae é só uma parte e que depois na condução, no amadurecimento do projeto, o Sebrae é um apoio ali que vai ser acionado por eles e, dentro do possível, a gente vai, claro, estar com eles para auxiliá-los. Mas nesse início a condução acaba que é muito realmente o Sebrae para poder criar essa coesão aí, esse alinhamento e apresentar a metodologia. (Entrevistada 03)

Suarez (2016) ressalta que os processos de revitalização comercial são resultados de uma complexa mistura de fatores, que poderiam ser classificados em três grupos: 1) que têm a sua origem na demanda: por exemplo, mudanças de consumo na avaliação do tempo gasto no trabalho e lazer; 2) do lado da oferta: as estratégias de segmentação dos comércios varejistas para se adaptarem à heterogeneidade dos consumidores e o surgimento de formatos especializados para atender à demanda por lazer e entretenimento e 3) as relativas à intervenção das instituições públicas: como o planejamento de novos modelos de desenvolvimento residencial e centros comerciais em áreas semi urbanas. Desta forma, é preciso refletir sobre a origem da demanda do projeto, para justificar sua continuidade e engajamento dos participantes.

Outra explicação fornecida pelas entrevistadas foi em relação à busca de parcerias com o poder público e com o setor privado. Diferentemente do que acontece em outros países o poder público é um parceiro acionado esporadicamente e não um indutor/organizador das ações. O Sebrae atua na aproximação de comerciantes e poder público, para que o relacionamento se torne mais estreito e facilite ações futuras. O poder público não é um agente que atua diretamente nos projetos, como apontado pela entrevistada 01.

É, quando a gente precisa do poder público nem sempre a gente consegue no tempo exato. Mas apoio com relação, vai precisar, às vezes, fechar uma rua, então a gente consegue esse apoio. Às vezes não consegue um apoio para infraestrutura. Porque depende de várias outras coisas, né? Tem o planejamento deles, tem que ter o recurso. Aí vai depender do momento. Mas algumas parcerias, elas acontecem. É pontual. Aí tem casos assim, que aconteceu a revitalização e o Sebrae vai depois também. Mas existe. Existe, mas nem sempre, nem todo projeto a gente vai conseguir isso. (Entrevistada 01)

Um dos desafios enfrentados pelo Sebrae, segundo os relatos, está na saída da instituição dos projetos, que ocorre após três ou quatro anos. Segundo as entrevistadas 01 e 03 este processo deve ser feito ao longo do projeto, em preparar os empresários para que eles possam seguir sozinhos e terem condições de dar continuidade às ações sem a presença do Sebrae.

Aí tem vários tipos de encerramento. Você pode encerrar por descontinuidade, aqueles empresários que não querem. Não perceberam a importância, ou também: “Olha, agora acabou o tempo desse apoio do Sebrae”. O ideal é você trabalhar a revitalização – quando eu falo “revitalização”, eu estou falando do desenvolvimento do comércio – já deixando que os empresários assumam mais essa independência. Eu acredito assim que quanto menos o Sebrae aparecer e quanto mais os empresários aparecerem, é o melhor caminho. (Entrevistada 01)

Olha, eu acredito, agora é um desafio essa passagem também. Eu acho que essa preparação, ela tem ocorrido ao longo do projeto. (Entrevistada 03)

Percebe-se a partir dos relatos das entrevistadas a necessidade de um projeto que proporcione um acompanhamento das ações e que prepare os participantes para que possam atuar de forma mais ativa. Toledo e Medeiros (2011) apontam que o perfeito funcionamento do sistema de marketing depende do encadeamento do processo de atividades e recursos, que os gestores adotam para atingirem os resultados estabelecidos. Esse sistema constituído engloba a gestão estratégica de marketing, a gestão do composto de marketing e a análise dos contextos internos e externos. Os autores simplificam o sistema de marketing ao descrevê-lo como um conjunto de entidades e instituições que, mediante processo de interação, estabelecem e influenciam relações entre si e o mercado. Portanto, as etapas deste relacionamento devem ser expressas desde o início para garantir que se tenha um planejamento de curto, médio e longo prazo. A partir destas colocações e dos relatos das participantes, nota-se a necessidade de um planejamento que contemple as diversas etapas do projeto, de forma a preparar os diversos participantes para atuarem nas ações desenvolvidas.

5.2.3 O projeto Circuito Silva Lobo

Nesta seção é abordado o Circuito Silva Lobo de acordo com a percepção dos profissionais do Sebrae Minas envolvidos no projeto. A compreensão de como os profissionais visualizavam o projeto e seus desafios possibilitará uma visão ampliada das ações propostas e da formação do sistema de marketing em estudo.

Uma das idealizadoras do projeto ressaltou que um dos primeiros desafios foi a delimitação da área de atuação do projeto. Cabe ressaltar que o trabalho de revitalização foi realizado próximo a sede do Sebrae devido às obras de ampliação do prédio da instituição e por ser uma demanda antiga de se realizar algo no entorno. Conforme apontado pela entrevistada 02 a região conta com áreas de ocupação irregulares, o que acabou por impactar diretamente o apoio recebido da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte.

Então, na verdade, a necessidade de ser no entorno. Então, a primeira coisa que a gente fez, assim, foi avaliar um pouquinho que tamanho seria esse entorno. Porque você tinha que pensar o que era trabalhar nos bairros, na região toda, na Região Oeste. Aí eu cheguei na prefeitura, para começar a entender essa região, eles me falaram que seria muito complicado trabalhar com os empresários da Barão, porque muitos estavam em áreas irregulares. Então, eu não podia fazer um trabalho em parceria com a prefeitura com esses empresários. A leitura que eu fiz do território foi assim muito imediata. Porque era uma avenida que tinha um monte de

gente caminhando no centro dela, uma avenida que tinha uma série de atividades e comércio diversificado, quer dizer, de aviação a construtora, a tudo, a serviços. Quer dizer, ela tinha um desenho de um lugar muito propício para se trabalhar com parcerias. Então, a primeira ideia então foi essa: “Vamos trabalhar a Silva Lobo nesse percurso aqui da virada da Barão até a entrada da favela lá do Morro das Pedras, na Oscar Trompovski.”. Mas também a gente não podia deixar de trabalhar os vizinhos do Sebrae. Então, a gente chegou até aqui na Barão. (Entrevistada 02)

Percebe-se pelo relato da entrevistada, que houve uma análise da região para se determinar a extensão da área que seria abarcada pelo projeto. A entrevistada apontou que a proposta inicial era atuar na Avenida Barão Homem de Melo (avenida onde o Sebrae está localizado) e que devido a problemas referentes a ocupação irregular do solo não foi possível. Somente após esta tentativa frustrada, a Avenida Silva Lobo tornou-se uma opção para um projeto de revitalização comercial, principalmente pelo comércio em expansão, que foi vislumbrado como propício para o estabelecimento de parcerias. Verificar as potencialidades de uma região é essencial para a decisão de implantação do projeto. Esta decisão não deve ser feita somente por conveniência, pois pode acarretar o fracasso do projeto, seja por falta de eficiência do sistema de marketing, falta de interesse dos participantes ou a ausência de preparação dos atores para o desenvolvimento da iniciativa.

Layton (2007) propõe em seus estudos que o foco sobre o sistema de marketing deve ser visto como um todo ou em um ou mais de seus componentes mais específicos (como locais, participantes, papéis e fluxos) e as características que distinguem os sistemas de marketing, tanto as genéricas quanto as específicas, que podem influenciar a interação entre sistemas e marketing. Desta forma, a localização deve ser apenas um dos itens a serem observados, pois fazem parte de um processo mais amplo com múltiplos envolvidos e interesses.

O projeto contou com uma participação ativa dos comerciantes na apresentação da proposta de trabalho. A atuação do projeto se daria em áreas prioritárias identificadas por pesquisas realizadas pelo próprio Sebrae, que usaria do conhecimento que possui para trabalhar os aspectos selecionados com os empresários.

Então, a primeira coisa era de que forma que a gente melhora o comércio mesmo. Independente da avenida, o comércio. Como que a gente faria esse pessoal ver um pouquinho de forma diferenciada. Então, a ideia do projeto era, primeiro, trabalhar com qualificação, capacitação dos empresários, trabalhar com... principalmente, calendário de datas comemorativas – foi uma das primeiras coisas –, trabalhar a parceria deles com o Morro das Pedras, e trabalhar o processo mesmo de vitrines e tal. Porque era muito ainda sem perspectiva, sem design, sem nada. Então, a gente apresentou o projeto para eles nessas quatro linhas. (Entrevistada 02)

Segundo os relatos, muitos estiveram presentes no evento de demonstração, mas com o avançar do processo o número de interessados teve um decréscimo, que foi apontado pelas entrevistadas como algo comum nos projetos de revitalização, pois nem todos se engajam da mesma maneira.

Então, ficou muito bacana. Aí a gente apresentou. Aí antes de apresentar, o que a gente fez? A gente mostrou o projeto. A gente apresentou, mostrou o resultado do Cliente Oculto e do Negócio a Negócio. Então, eles saíram daqui já com uma ideia de que a gente conhecia e o que a gente tinha pretensão de fazer. E aí a gente marcou outras reuniões, várias reuniões na escola, para a gente então pensar como que a gente ia fazer o trabalho do planejamento. Nessa segunda reunião deve ter vindo uns vinte. (Entrevistada 02)

Na sequência a entrevistada 02 apontou a dificuldade de se engajar os comerciantes e a necessidade de promover alguma ação para que eles se sentissem e se comportassem como um grupo. Layton (2009) ressaltou que na constituição dos sistemas de marketing, inúmeros grupos e entidades interagem ao longo do tempo e espaço, lidam uns com os outros de forma a presumir ordem comercial e confiança, através de fronteiras nacionais e culturais, fortalecendo regiões e proporcionando o esperado desenvolvimento e crescimento econômico e bem-estar social. Por isso, a união e o engajamento dos participantes de projetos como o Circuito Silva Lobo são essenciais para resultados que tragam benefícios reais para os envolvidos.

Foi neste momento, segundo o relato, que foi contratado um profissional especialista em governança para trabalhar diretamente com os empresários.

Eu falei: “Uai, tranquilo então. É uma pena, mas se vocês empresários não querem...” Aí todo mundo; “Não, quem disse que não quer?” E aí voltou uns vinte na reunião. Quando voltou, a gente sentiu necessidade... Bom, aí a gente fez uma viagem a São Paulo, que foi uma missão para eles conhecerem, ter umas aulas sobre vitrinismo, sobre atendimento, lá na Escola Superior de Propaganda e Marketing. E quando eles voltaram, e durante a viagem, a gente sentiu que tinha divergências entre o grupo já. Não era grupo. E aí foi a ideia de fazer uma série de reuniões de governança, que foi o que segurou o processo. (Entrevistada 02)

Diante da necessidade de engajar os comerciantes e de reuni-los para dar prosseguimento às ações, dentro da iniciativa da governança surgiu a proposta da criação da Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo – ABSL. A formação das associações é discutida amplamente por Lee (2016), ao analisar o processo de revitalização de bairros de imigrantes em Los Angeles. O autor aponta que as organizações comunitárias são especialmente relevantes por tornarem licitas a associação e a construção de consenso entre o processo de revitalização e a comunidade. Além disso, a associação desenvolve a liderança,

organiza as empresas, facilita as relações e possibilita a geração de benefícios mútuos para todos os envolvidos, por ser capaz de reunir interesses diversos.

Aí no encontro com o Nemízio (*consultor em governança*), que no início vinham doze, dezoito. O Nemízio colocava o seguinte: “Quem tem que decidir se tem que ter associação são eles. Eles é que têm que ter necessidade de uma associação”. (Entrevistada 02)

A partir das reuniões com o consultor em governança e a criação da ABSL os comerciantes começaram a se organizar e a desenvolver ações, como foi relatado na sequência pela entrevistada 02.

Aí a primeira coisa que a gente fez foi trabalhar um plano de ação. E nesse plano de ação as pessoas... foi dividido em grupo e cada grupo ficou responsável por uma ação. Isso no primeiro ano, em 2013. E essas ações foram muito interessantes, que elas foram todas voltadas para a comunidade. Então, assim, eles tinham voltado para eles o projeto e vitrinismo, que foi feito em parceria com o CDL, eles começaram a fazer o calendário de eventos, mas as ações de buscar parceria com a SLU para melhorar o lixo, ir na prefeitura e conversar... não, ir na polícia conversar sobre segurança, fazer o grupo do WhatsApp, ir conversar sobre a feira, e tinha uma ação da polícia, da segurança, da comunicação... – ir na Newton e pedir para ajudar a fazer o jornalzinho, tudo foram eles, dentro desse plano de ação, com essas reuniões e governança. E aí nesse mesmo período também veio outra promoção... ação do Sebrae, que foi fundamental, que foi o Líder (*programa de desenvolvimento de lideranças oferecido pelo Sebrae*). Geralmente, o Sebrae sempre fez o Líder com cidades ou regiões. Eu acho que foi o primeiro Líder territorial, de uma rua. Então, tinha dezoito participantes no Líder... Eu acho que foram dezoito. Tenho que lembrar. Ou quinze? Que não eram todos que estavam vindo, mas que era a maioria. E o Líder os fortaleceu demais. (Entrevistada 02)

Percebe-se que muitas ações foram desenvolvidas para a melhoria do espaço e para torná-lo mais atrativo para a população, envolvendo diversos públicos, como moradores, poder público, clientes tradicionais e ocasionais, além de intervenções na estrutura física dos comércios. A criação da ABSL possibilitou a reunião dos comerciantes participantes em torno de objetivos comuns. Os profissionais do Sebrae foram questionados quanto ao número de participantes e eles disseram que não houve um número de corte, que todos os 288 estabelecimentos comerciais foram convidados, mas que apenas 18 estiveram presentes ativamente.

Em contrapartida ao que foi apontado pela entrevistada 02, outra profissional do Sebrae, a entrevistada 04, fez algumas observações quanto a ABSL. Ela demonstrou em seu relato que os empresários não estavam preparados e não souberam valorizar a ação e o potencial de transformação que ela possuía para eles e para o desenvolvimento da região. Foi possível perceber um sentimento de frustração diante da postura e do resultado final da ABSL.

Eu acho que o trabalho ali, é trabalhar característica mesmo deles como pessoas, sabe? De empoderamento, de entendimento do que é uma associação, né? Eu acho que eu me questiono até que ponto a Associação foi feita de uma forma de oba-oba ou de realmente uma questão: “Vamos propor uma associação com o objetivo x”. Entendeu? Eles fizeram uma associação sem muito bem entender o que é uma responsabilidade de uma associação. Então, assim, eles não compreendem o que eles têm na mão. (Entrevistada 04)

Durante a observação não participante acompanhei diversos encontros da ABSL e era notório o pouco número de empresários presentes. Quando questionadas sobre o baixo índice de participação, as entrevistadas lamentaram, mas não demonstraram surpresa e disseram que este é um comportamento comum. Segundo os relatos, muitos esperam para ver os resultados para somente então assumirem uma postura mais ativa e participarem do projeto.

Costuma. Costuma acontecer. E tem também aqueles que esperam: “Vamos ver o que vai dar. Ah, está começando...” Às vezes a pessoa vai à primeira reunião, essa primeira reunião tem um tanto de gente. São os curiosos. Aí depois, com o tempo, vão saindo e ficam poucos. (Entrevistada 01)

Outro fator ressaltado pelas entrevistadas em diversos momentos foi a dificuldade de relacionamento existente entre os comerciantes. Procopiuck e Djalo (2008) ressaltam que as relações entre os estabelecimentos, quando devidamente articuladas, podem se revestir das características de uma forma de organização comercial, com imagem e estratégias únicas, com a participação de todos os agentes de uma área delimitada, tendo como chave uma concepção global de oferta comercial de serviços, cultura e lazer. Desta forma, um bom relacionamento entre os participantes do sistema de marketing torna-se essencial para o seu sucesso e desenvolvimento.

O interessante é que os relatos demonstram diversos conflitos, que acabam por apontar divergências e um grupo de trabalho não muito coeso, como no depoimento da entrevistada 03, em que eles não se conheciam bem e não conversavam, ou seja, não possuíam convivência e vislumbravam interesses em comum. Percebe-se que a falta de conhecimento e entrosamento entre os comerciantes, aliadas a experiências anteriores dificultou o relacionamento e, conseqüentemente, as ações do projeto.

Então, as empresas se envolveram. No início foi um desafio grande, porque os empresários não conversavam um com o outro, a gente via que tinha uma rivalidade muito grande, por um histórico dos empresários, até de uma associação que teve aí, há um tempo e que deixou acho que algumas coisas por fazer, questão financeira também. (Entrevistada 03)

A dificuldade de relacionamento entre os comerciantes acabou refletindo em outros

aspectos, como resultando em ações que não visavam à coletividade. Alguns comerciantes participavam visando apenas melhorias no próprio negócio e não conseguiam compreender a capacidade de uma ação de gerar movimento e ecoar para os demais, como aponta a entrevistada 01. Este seria um aspecto negativo do ponto de vista do macromarketing. Kilbourne (2008) reforça que o macromarketing deve ser visto em nível de sistemas, que em seu sentido mais amplo significaria uma tecnologia de provisionamento, que compreenderia a função da entrega de qualidade de vida para a coletividade, incluindo aspectos como cuidados de saúde, padrão de vida, política, igualdade social e relações interpessoais. Portanto, ações com cunho individualista, que não visam a coletividade não seriam interessantes do ponto de vista de sistemas de macromarketing, pois não contribuiriam para o bem social.

E aí eles não estão vendo, eles estão... eles falam que estão pensando nos outros, mas em algumas ações você vê que eles querem se beneficiar com algumas ações. Então, é até perceber assim: “Olha, é a rua que eu preciso pensar. Não é só a minha loja. Se eu estou movimentando, se têm pessoas chegando ao local, ela vai conhecer as lojas que estão no local e todos podem ganhar”. (Entrevistada 01)

Os problemas de convivência perduraram e, segundo os relatos, afetaram as ações desenvolvidas pelos lojistas por meio da ABSL. Os participantes permitiram que os problemas pessoais que tinham um com os outros afetassem as atividades, o que acabou por provocar o afastamento de alguns associados. A entrevistada 04 ressaltou uma aparente divisão de grupos entre os associados, ocasionada por problemas pessoais e de discordância entre objetivos e ideais entre duas comerciantes que ocupavam cargos de presidência e secretariado. A divisão no grupo provocada pelo ponto de vista divergente das duas comerciantes à frente da ABSL, como indicado pelas entrevistadas, tem tido um impacto negativo nas ações desenvolvidas e principalmente, nos relacionamentos estabelecidos com os demais integrantes do projeto.

E aí elas pegaram um problema pessoal de cada uma e jogaram isso para dentro da Associação e elas criaram times reversos. Então, tem o time que gosta da XXX e o time que gosta da YYY. Então, o tempo inteiro uma mina as ações da outra, puxa para baixo quando a outra está tentando fazer. A XXX é mais centralizadora mesmo, é o perfil dela, então ela tem esse perfil de centralizar nela, de querer ser o centro das atenções, de querer estar na frente das decisões e acaba que eu acho que isso aí soma negativamente, sabe? E aí fica nessa confusão desse disse não disse. (Entrevistada 04)

Aliada aos conflitos internos foi indicada, pelas entrevistadas, a falta de engajamento dos participantes. Foi ressaltado o investimento e interesse do Sebrae em fazer e desenvolver o projeto, que muitas vezes não foi correspondido pelos empresários. A entrevistada 03

aponta que o projeto recebeu grande atenção e uma atuação diferenciada do Sebrae. Esta posição da instituição pode ter contribuído por não estimular o protagonismo dos demais envolvidos e ter gerado o comportamento de comodismo nos empresários e, no momento em que eles tiveram de assumir uma postura mais ativa, não estavam preparados para agir da forma como era esperada para o sucesso e continuidade das ações. A fim de demonstrar a relação entre marketing e sociedade, Kadirov, Varey e Wooliscroft (2014) estudaram a relação entre marketing e sociedade e investigaram como os comerciantes devem (e podem também) investir sua paixão, esforços e aspirações (sua humanidade) em preocupação sincera para o outro (beneficiando-se e beneficiando o outro). Para os autores esta seria a verdadeira noção da orientação do marketing e sua função na sociedade. Desta forma, o lucro seria uma recompensa da criação de valor pelos produtores. Desta forma, teria-se uma relação de troca entre empresas e sociedade mais justa e verdadeira, atendendo a todos os envolvidos no Circuito Silva Lobo.

Foi muito mais ativa. Foi muito mais alguns detalhes, coisa que a gente não faz em outros projetos, aqui a gente ofereceu tudo muito... de melhor. E, assim, coisa que a gente até testou aqui para poder fazer e nós vimos que não era o caminho ideal, que não era o nosso papel. E aí para eles foi muito cômodo, porque estava tudo acontecendo, estava dando visibilidade para a região, mas eles não... era tudo muito uma atuação. Sempre a gente falava, sempre colocando: “Vocês têm que fazer. Vocês têm que pegar para fazer agora. Vocês têm que nos demandar. Vocês têm que procurar saber o que vocês precisam e nos demandar. Não é a gente ficar apontando o que vocês querem e trazer”. (Entrevistada 03)

A necessidade de engajamento foi citada novamente ao se questionar sobre o desenvolvimento das ações de marketing realizadas de forma conjunta pelos empresários. Percebe-se que as ações são vistas de forma positiva pelos profissionais, mas receberam ressalvas quanto a importância de uma maior participação para a formação de um grupo coeso e unido, contribuindo para melhores resultados. A entrevistada 02 ressalta que a dificuldade de se trabalhar junto é grande e que é um desafio a ser transposto.

Porque, na verdade, é aos poucos que eles vão sentindo falta daquilo que eles aprenderam. É aos poucos... Por exemplo, quando a gente fala da ação das datas comemorativas. É muito fácil você trabalhar a sua loja. Né? Você faz a promoção, você organiza a sua loja... Mas quando você tem que dividir o seu pensamento com o outro, não é fácil. Várias pessoas terem o mesmo consenso de “como vamos fazer esse evento” é muito difícil. Então, tem que ter uma sinergia muito grande. O grupo tem que estar muito coeso num objetivo só. E isso eu acho que falta ali. Eu acho que falta essa união mesmo. Eu brinco que assim, eu não entendo como uma rua como essa, ou outras, não entende que, vai ter uma Olimpíada no Brasil, se eu não estou fazendo as Olimpíadas no meu bairro. Por que não tem que ser aqui, mas tem que aproveitar o mote, o tema. Né? (Entrevista 02)

Suarez (2016) aborda as ações de marketing realizadas de forma conjunta pelos comerciantes como estratégia para revitalizar áreas urbanas. Um estudo realizado pelos autores em Getafe, na Espanha, apontou que, de acordo com a percepção dos comerciantes para revitalizar áreas comerciais, a relação entre eles e a diversidade de perfis de comércios existentes permite a realização de campanhas como forma de envolvê-los nas ações de revitalização dos centros comerciais abertos (CCAs), melhorando o desempenho econômico e financeiro dos estabelecimentos. Desta forma, percebe-se que são diversas ações que se combinam para a construção, desenvolvimento e sucesso em processos de revitalização. A partir deste exemplo, pode-se inferir que as ações no Circuito Silva Lobo constituem uma oportunidade de dinamizar o comércio e envolver um maior número de grupos no processo de revitalização. O importante é se ter uma estratégia abrangente, capaz de dinamizar o processo e abarcar perfis tão diversos nas ações desenvolvidas.

Foi citado pelas entrevistadas que os comerciantes não se apropriaram do projeto como deveriam. A entrevistada 03 cita a relação dos empresários com a logomarca do Circuito Silva Lobo. A não identificação com a logomarca pode ser um dos fatores que contribui para a falta de engajamento e participação nas ações. Keatinge e Martin (2015) ressaltam a importância do papel e do envolvimento dos principais envolvidos no processo, o alinhamento com as práticas de consumo e com a marca de identificação criada para o grupo. A ligação entre a identidade e o grupo são essenciais, ou seja, a definição da marca não é unidirecional e sim uma designação conjunta, pois ela funciona como um processo de superação de barreiras, aproximação e criação de uma relação de proximidade entre a comunidade participante. Desta forma, a identificação é um fator relevante para os projetos de revitalização comercial para aproximar os envolvidos. Pode-se dizer que o fato da marca selecionada para o Circuito Silva Lobo não agradar a maior parte dos envolvidos é um fator que merece uma análise mais delicada, pois foi algo que gerou descontentamento e não contribuiu de forma positiva para a unidade do grupo. A discordância em relação a marca gerou discussões e o afastamento entre os participantes, deixando de atender a sua principal função, ser um fator de coesão para os participantes.

E não se reconhecem naquela marca. Eu já ouvi empresários falando que não gostam da marca. Que preferem aquelas que eles construíram, do Líder. Aí você vê que quando é uma coisa com a cara deles, algo que eles fizeram, eles valorizam de uma forma diferente. (Entrevistada 04)

Doyle (2004) estudou a revitalização do bairro do Harlen, em Nova York e apresentou como solução para os trabalhos de revitalização urbana a mobilização da comunidade. Na crença de que o problema não estava sendo tratado pelo governo local e nacional, os membros das comunidades locais ficaram determinados a resolver o problema diretamente. Segundo Doyle (2004), a comunidade reconheceu que a questão se tornou um problema social e não somente um problema econômico e que seria necessário resolver a situação e que somente a atuação conjunta de todos os interessados poderia alterar a realidade vivida. Percebe-se, desta forma, que a união e a formação de um grupo coeso são essenciais para o sucesso de projetos de revitalização. Este quesito merece atenção especial no Circuito Silva Lobo e pode ser um assunto a ser revisto para a continuidade do projeto.

Juntamente com a insatisfação em relação a marca foi citada, pelas entrevistadas 02 e 03, a percepção dos comerciantes de um tratamento diferenciado entre as avenidas Barão Homem de Melo e Silva Lobo. Vale ressaltar que este fator também foi apontado pelos empresários, que sentem que as iniciativas não são reproduzidas de forma igualitária. Para a entrevistada 02 a reclamação não seria procedente, pois é necessário pensar de forma mais ampla e que é preciso uma maior participação dos comércios da Barão Homem de Melo. Já para a entrevistada 03 houve uma diferenciação, apesar dos esforços para que isso não ocorresse. A justificativa estaria na diversidade e perfis tão diferentes. Apesar dos dois pontos de vista, é possível perceber um aspecto convergente: ambas ressaltaram a diversidade da Silva Lobo em detrimento da Barão Homem de Melo, o que leva a reflexão se realmente foi adequada a opção por incluir os dois espaços em uma mesma abordagem. Esta percepção vai de encontro ao que foi apontado pela entrevistada 04 sobre a falta de sentimento de pertencimento dos comerciantes da Avenida Barão Homem de Melo.

Em um quarteirão e, na verdade, no quarteirão de lá quem entrou foi só o XXX e no quarteirão de cá entraram quatro pessoas, o que foi feito na Silva Lobo que não é feito no Barão? Nada. E é isso que eles não entendem ainda. Quando eu falo “Circuito Praça da Liberdade”, eu não estou falando da Praça da Liberdade, eu estou falando daquele meio todo. Quando eu falo “Circuito Silva Lobo”, é porque ela é muito mais diversificada e ela é o chamariz para o entorno. Então, assim, eu não entendo qual é a reclamação da Barão. Entende? Se você aperta, não tem. Porque tem participação. (Entrevistada 02)

Essa questão da Barão-Silva Lobo eu acho que foi um pouco complicado mesmo. Que eu acho que o perfil muda e as ações, elas se concentravam na Silva Lobo. Então, até para a gente era difícil colocar os dois comuns no mesmo projeto. E aqui diversas dificuldades também aqui e acabou que a gente pegou só algumas empresas. Ai tinha o ciúme: “Ah, porque tudo fala Silva Lobo, Silva Lobo”. Aqui, como pegava só o início, a ponta aqui desse território e tirando o Carrefour, não tinha muita representatividade de ações. Mas todas as ações a gente ou começava aqui ou terminava aqui, mas aqui era sempre contemplado. Mas a visibilidade maior era na Silva Lobo. (Entrevistada 03)

Porque eles não foram tecnicamente atendidos, o pedacinho que foi atendido nunca se sentiu parte do projeto, a vida inteira eles criticavam isso, né? Então, eu vejo assim, é um projeto com cara de Sebrae, mas não é com cara dos empresários da avenida. (Entrevistada 04)

Em seguida, abordou-se o relacionamento entre os comerciantes e o Sebrae Minas. Foi citada a dependência que os empresários desenvolveram em relação à instituição. Segundo a entrevistada 03 faltou o sentimento de apropriação e aponta que pode ter tido uma falha do próprio Sebrae, que dedicou grande atenção e investimento no projeto e os donos das empresas se envolveram de forma passiva. Este posicionamento acabou por provocar outra reação, apontada pela entrevistada 04, que foi a não percepção das potencialidades do projeto e da sua capacidade de transformação econômica e social.

É, a gente criou um vínculo mesmo. Que o Sebrae, como eu te falei no início, ele acaba sendo, no início, o... aquele líder para poder constituir o projeto, para depois deixar que ele encaminhe sozinho, né? Só que esse início, ele é muito perigoso. Porque para o empresário se apropriar do projeto é complexo. E acho que também em função de ter um grande volume de ações acontecendo, então eles foram muito... uma atuação muito passiva. E essa atuação passiva acaba que realmente não se apropriaram. E talvez foi falha nossa mesmo. Porque a gente não ensinou a pescar, a gente foi dando o peixe o tempo todo. (Entrevistada 03)

Acho que o valor do coletivo não ficou claro para eles, eles não entenderam qual que é o real motivo de eles se unirem para fazer ações juntos, quais são os ganhos que eles poderiam ter. Vejo isso hoje como um gargalo de todos os projetos coletivos, porque aquele momento que o Sebrae sai, o empresário não sabe fazer nada, não sabe seguir dali, não sabe fazer uma reunião. Eles nem se apoiam, eles jogam a responsabilidade totalmente para a gente (*referência ao Sebrae*). Então, se acontece ou se não acontecem reuniões: “Não vai mais acontecer reuniões”, – “Ah, mas o Sebrae não organizou nenhuma reunião esse ano”. Então, assim, não é uma responsabilidade do Sebrae isso, é uma responsabilidade dos empresários, né? Então, isso aí é um fator complicador, sabe? (Entrevistada 04)

Sutton (2010) ressalta que a revitalização de espaços comerciais de bairro refere-se ao planejamento liderado principalmente pela comunidade, que visa melhorar as condições sociais, infraestrutura física, as oportunidades econômicas, a capacidade cívica e a estrutura organizacional local. O autor aponta que geralmente os moradores são considerados os principais agentes e beneficiários da mudança, ao passo que as instituições locais (por exemplo, agências de desenvolvimento comunitário) defendem os valores da comunidade e, portanto, atuam na supervisão do escopo e direcionamento do desenvolvimento da revitalização. Ao analisar as orientações de Sutton (2010), percebe-se que os grupos citados por ele como os principais que desencadeiam as ações não são aqueles que estão à frente no Circuito Silva Lobo. Este pode ser um dos fatores que desencadearam a falta de engajamento e a não apropriação do projeto. A partir da observação não participante e dos dados coletados

acredito que seria necessário uma maior independência dos comerciantes nas decisões e organização do Circuito Silva Lobo, para que tivessem condições de seguirem com um apoio reduzido ou sem o apoio do Sebrae.

A entrevistada 04 ponderou sobre a preparação dos empresários para um projeto como o Circuito Silva Lobo. Ela pontua que eles atuaram como coadjuvantes e não como atores principais do processo. Espinosa e Hernandez (2015) ressaltam que os projetos de revitalização comercial devem contemplar um planejamento de curto, médio e longo prazo. Segundo os autores, há três fatores que influenciam a sustentabilidade dos projetos e em primeiro lugar seria que a iniciativa deve surgir de atores locais, de preferência do setor privado, uma vez que as lideranças locais devem incentivar a manutenção do trabalho para o resto das partes interessadas. Em segundo lugar, as partes privadas interessadas precisam estar envolvidas de forma ativa na condução do projeto, para que validem e garantam a estabilidade de todas as ações realizadas para que possam ter continuidade. Em terceiro lugar, a sustentabilidade de projetos de revitalização estaria no financiamento garantido de longo prazo. Percebe-se que estes três fatores apresentam-se em dissonância no Circuito Silva Lobo pela não identificação do grupo, como apontado pela entrevistada 04, por não se verem como atores principais do processo. Este seria outro fator a ser revisto no projeto e que merece atenção, pois é um item que pode prejudicar sua existência e perenidade.

Eu não sei se os empresários estavam preparados para ele, entendeu? Da forma para assumirem sozinhos. Sabe? O que eu acho, assim, que eles ficaram o tempo inteiro como coadjuvantes no processo. Sabe? Então, eles mesmos não se assumiram como donos do projeto, na parte difícil da história. (Entrevistada 04)

As entrevistadas também foram questionadas sobre o papel desempenhado pelo Sebrae no projeto e se os comerciantes tinham a correta compreensão e dimensão desta função. Foi possível perceber, segundo os relatos, que houve um engano neste entendimento, o que acabou por prejudicar o relacionamento com os empresários e interferir de forma negativa no sucesso do sistema de marketing. A partir dos relatos é possível verificar que este engano acabou por gerar outros fatores apontados anteriormente, como a falta de engajamento, baixa participação, falta de empoderamento e dependência em relação à instituição. A confusão em relação ao papel do Sebrae fez com que os comerciantes não assumissem um papel mais ativo e repassassem algumas das obrigações que competiriam a eles para a instituição.

Olha que coisa mais incoerente, o Sebrae fez além do papel dele, gastou mais do que deveria e ficou mais feio para o Sebrae. Porque a gente criou mais... alimentou mais as expectativas.

Mas é falta de, talvez... essa não participação desde o início, do entendimento de como funciona, porque várias vezes a Márcia Valéria (*profissional do Sebrae que atuou no início do projeto*), eu presenciei ela explicando os papéis, a prefeitura. Só que o pessoal, alguns participavam, outros não, alguns entendiam, outros não, ou não queria entender. Porque ficou parecendo que a gente prometeu e não entregou, né? Prometeu, falou, fez um barulho, mas não entregou. (Entrevistada 03)

A entrevistada 03 pontua em seu relato que acredita ser incoerente a percepção que os comerciantes possuem da atuação do Sebrae Minas. Ela explica que a instituição fez além do que seria o seu papel, pois, segundo os depoimentos, foi realizado um alto investimento financeiro, de pesquisas, de ações e de profissionais para que o projeto Circuito Silva Lobo fosse concretizado. Segundo o relato, o papel do Sebrae foi explicado diversas vezes, mas que a impressão que se tem é que não foi concluído o que foi proposto. Esta percepção acaba por gerar descontentamento e frustração nos comerciantes e pelo que pode ser verificado, também nos profissionais do Sebrae. Foi possível notar certa frustração ao se falar sobre o assunto, pois elas demonstraram não estarem completamente satisfeitas com os resultados e a compreensão dos comerciantes sobre o desempenho da instituição.

A falta de valorização foi atribuída a uma possível ausência de contrapartida dos comerciantes, que não foi exigida em momento algum. É possível perceber também certa indignação, principalmente na fala da entrevistada 04.

Esse foi um dos fatores... eu não vou nem dizer erro, né, mas esse foi um dos fatores que culmina nessa desvalorização. Por quê? Os empresários nunca pagaram nenhuma contrapartida em nenhuma das ações que a gente fez aqui na Silva Lobo. Né? E aí a gente vê isso muito, assim, quando eles não pagam, eles não pagam é como se eles fizessem o favor de ir às atividades que você vai também propondo, eles fizessem o favor de validar as propostas que o Sebrae estava colocando na mesa. A gente fez a entrega do projeto de forma formal para eles numa reunião, fizemos o encerramento do projeto com uma reunião aqui dentro do Sebrae, já naquele período que eles estavam meio capengas já, né, e que as coisas já não estavam caminhando muito bem. Sabe, assim, tirando aquela meia dúzia que são os mais envolvidos e que se dissiparam por causa das brigas pessoais, eu duvido que o restante tenha tomado algum conhecimento disso. É muito complicado. Assim, não é um projeto comum, eu acho, assim, o nível de atenção que eles tiveram aqui no Sebrae foi muito alto, o marketing que foi feito também aqui dentro do Sebrae foi muito alto, para pouco resultado. (Entrevistada 04)

É interessante notar a percepção dos profissionais do Sebrae quanto aos possíveis problemas que podem ter ocasionado disfunções e problemas no desenvolvimento do projeto de revitalização comercial do Circuito Silva Lobo. O Sebrae Minas organizou as ações da iniciativa, mas não havia uma contrapartida dos comerciantes, sendo a participação voluntária. As ações propostas dependiam da aprovação dos lojistas, que demonstraram não

observar valor agregado e não participaram ativamente. A entrevistada 04 aponta que o resultado obtido não equivale a todo o esforço dedicado ao projeto, pois não houve valorização do que foi feito. Percebe-se que a temática valorização permeia a fala das entrevistadas com frequência, ao se abordar a percepção dos comerciantes em relação a atuação do Sebrae Minas na região e os resultados do Circuito Silva Lobo.

Aliada a confusão sobre o papel do Sebrae foi apontado outro equívoco, a proposta do projeto de revitalização urbanística da região. O projeto era uma proposta de revitalização, que foi apresentada à Prefeitura de Belo Horizonte, mas que os comerciantes deveriam buscar recursos para a execução. Muitos compreenderam que era para execução imediata e que seria executado pela Prefeitura ou pelo próprio Sebrae, o que é um equívoco. Este engano desmotivou os participantes, gerou uma visão negativa da instituição e frustrou as expectativas de alguns comerciantes. A existência de um projeto de revitalização urbanística vai de encontro ao que foi apontado por Padilla e Eastlick (2009), de que a revitalização de centros comerciais que possuem planos de design para projetos de renovação costumam ser mais bem-sucedidos. Segundo os autores, as ações de melhoria da aparência histórica e de edifícios devem ser avaliadas durante os projetos. A criação de ambientes agradáveis e que valorizam a infraestrutura favorecem o trânsito e a permanência de clientes.

E, enquanto isso foi feita aquela ação do designer, para reestruturar a avenida. Que foi aquele projeto lindo, que ainda estamos lá... já foi apresentado na prefeitura... E hoje, com certeza, se a prefeitura fizer alguma modificação na Silva Lobo, ela vai usar esse projeto. (Entrevistada 02)

O Sebrae tem um papel, os empresários têm o papel deles, e o poder público, ele está também... O critério é que tenha esses três e o poder público tenha o papel dele. Qual que é o papel do poder público? Criar ou buscar ações de melhor, de infraestrutura. Só que o próprio nome do projeto já não era muito adequado: Revitalização do Comércio. Quando você propõe um projeto: “Vou fazer um projeto de revitalização do comércio”, você já parte do pressuposto que haverá a intervenção estrutural, que as mudanças vão acontecer. E essa transformação, ela pode não acontecer. (Entrevistada 03)

Ninguém entende o que o pessoal veio fazer no projeto e qual a função do Sebrae. E a partir do momento também... Eu acho isso muito... Eu acho que a pior parte desse projeto de revitalização é essa entrega desse projeto (*referência ao projeto de revitalização*). Porque isso gera uma expectativa em todos. E, se você fez o projeto, por que você não vai executar o projeto? (Entrevistada 04)

Percebe-se pelos relatos uma incompreensão dos papéis desempenhados por cada um dos agentes que compõem o sistema de marketing. Este equívoco pode ser uma das explicações para os fatores apontados anteriormente e que podem inclusive provocar a não concretização do sistema de marketing.

Outro aspecto abordado foi o papel do poder público. Em outros países a função exercida pelo Sebrae Minas é exercida pelo governo. A partir dos relatos foi possível perceber que o poder público atua como um parceiro, acionado ocasionalmente, mas que não possui um papel ativo. Para Doyle (2004) a falta de apoio de governos locais dificulta a ação das comunidades locais e acabam por se sobrepor aos interesses coletivos. Desta forma, o apoio público se torna essencial para os projetos de revitalização comercial e a sua inexistência pode provocar um desequilíbrio no sistema de marketing.

A entrevistada 04 apontou em seu relato que o poder público apoia as ações do Circuito Silva Lobo, mas não se posiciona de forma ativa, apenas quando demandado. A entrevistada propõe que o poder público, no caso exercido pela Regional Oeste, poderia se apresentar de forma mais aberta às solicitações dos comerciantes para possíveis parcerias. Wilkie e Moore (2003, 2012), Ho (2005), Sheth e Sisodia (2005) e Doyle (2004) apontaram em seus estudos a importância da atuação do poder público, cujas políticas atuam para facilitar as atividades do sistema em benefício da sociedade.

A Regional Oeste, inclusive, que está aqui dentro da Silva Lobo ela só se manifesta quando acionada. E, mesmo assim, não se manifesta a ponto de comprar a briga deles em alguma coisa, ou de vestir a camisa, ou de ser um interlocutor para lutar por algo maior ou melhor. Eu não posso dizer que eles deixam de apoiar. Eu digo que eles são passíveis. Né? Se eles tivessem... talvez, se a gente tivesse mais frentes para poder provocar os empresários nisso, eu acho que seria, talvez, algo mais, mais assertivo, né? Ou se até o poder público também demonstrasse mais abertura para atender a demanda dos empresários. Agora, em relação ao Sebrae, eu acho que se a gente assumisse esse papel do poder público, eu acho que a gente teria sucesso. Mas eu acho que isso aí exige uma dedicação de 100% lá no território, né? (Entrevistada 04)

No relato da entrevistada 04 sobre o apoio do poder público, ela demonstrou que o auxílio recebido ainda é incipiente, diante do que poderia ser feito, se fosse feito de forma integral. Desta forma, ela sugere que o Sebrae poderia assumir o papel exercido pelo governo, mas que isto exigiria uma nova forma de trabalho por parte da instituição.

Após os apontamentos feitos pelas entrevistadas, elas foram questionadas se em algum momento houve temor pelo término do projeto. A entrevistada 02 apontou não temer o fim do projeto, mas que possui ciência de que o projeto passa por um momento difícil e que vai precisar de um tempo para se estabilizar, principalmente com a saída do Sebrae e pelo momento atual da economia brasileira. A entrevistada 03 foi taxativa ao afirmar o temor pelo término.

Não, eu acho que não corre o risco de acabar. Eu acho que vai ter um tempo ainda, talvez um ou dois anos, que vai ficar do jeito que está assim, as pessoas que estão fazendo as suas tentativas. Também a gente está num momento de muita dificuldade financeira e econômica. Então, tudo veio junto. Mas eu também acho que é nesse momento que eles tinham que se fortalecer. É na crise que você se fortalece, nesse sentido. (Entrevistada 02)

Ficamos, claro que ficamos. (*Reação enfática afirmativa ao ser questionada sobre o fim do projeto.*) (Entrevistada 03)

As profissionais do Sebrae também foram questionadas sobre o acompanhamento que está sendo feito do Circuito Silva Lobo. Como apontado na metodologia da revitalização de comércio adotada pela instituição não há um processo de avaliação ou de verificação em determinados períodos, a fim de se analisar o andamento dos projetos após a saída da instituição. Quando perguntadas sobre o assunto, foi informado que o acompanhamento tem sido feito por meios mais informais, de forma mais distante.

Agora estão caminhando por si só. A gente acompanha pelo WhatsApp a evolução. E eles têm feito algumas ações, o grupo está coeso, está entrando no eixo novamente. (Entrevistada 03)

Distante. O que não deixa de envolvê-los, não deixa de convidá-los para as coisas, né? Eu estou em todos os grupos do WhatsApp ainda, monitoro, mas não me manifesto mais como me manifestava antes. Às vezes eu me manifestava: “Gente, vamos parar um com isso. Gente...” Né? Meio que tentando fazer uma moderação, mas eu vi que isso nas reuniões não faz sentido mais. Não faz sentido. Então, assim, quando eles querem o Sebrae, eles me chamam e a gente volta a participar. (Entrevistada 04)

A inexistência de um acompanhamento do Sebrae Minas ao término dos projetos pode ser prejudicial aos sistemas de marketing, principalmente no caso do Circuito Silva Lobo, que apresentou um alto nível de dependência da instituição. Acompanhar o projeto e avaliar o que está sendo feito após a saída do Sebrae permitiria verificar a efetividade do que foi desenvolvido ao longo dos três ou quatro anos da permanência e atuação da instituição. Isto contribuiria para uma avaliação do projeto, seja para manutenção ou alteração dos procedimentos adotados para as iniciativas de revitalização comercial.

5.2.4 Aspectos positivos percebidos pelos profissionais do Sebrae

Durante as entrevistas, as profissionais apontaram aspectos positivos do Circuito Silva Lobo. É válido ressaltar que mesmo aspectos que foram apontados como desafiadores e que tinham ressalvas, receberam destaques de pontos positivos e que devem ser valorizados.

Um dos primeiros aspectos apontados foi a valorização do comércio local e a constituição da Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo – ABSL, que foi responsável por aproximar e reunir os comerciantes diante de um objetivo comum.

Então, assim, eu acho que um dever cumprido foi: hoje eles se conhecem muito, um sabe exatamente quem é o outro, hoje eles têm pelo menos uma agenda de datas comemorativas que eles melhoraram muito todo o processo quando eles fazem promoções, hoje eu tenho depoimento de empresários que falam que é antes e depois do projeto – isso é muito importante. Porque eles reconhecem – e acho que eles conseguiram, tipo, chegar em 40% aí. Até criando a Associação eu acho que foi um ganho. Criar a Associação, para mim, foi o maior ganho. (Entrevistada 02)

A união dos comerciantes e a experiência adquirida com o Circuito Silva Lobo possibilitou a troca de experiências com comerciantes de outras regiões, que possuem interesse em desenvolver projetos de revitalização comercial, como apontado pela entrevistada 02.

Mas você conhece, né, você sabe o que tem ali. Dá oportunidade para conhecer. Então, nós vamos fazer essa programação com os empresários de Pará de Minas. Eu já levei, da outra vez, quando eles vieram, para a Silva Lobo, nós visitamos três locais: a galeria do Rogério Fernandes, conhecemos a Savassi, conhecemos as iniciativas da Savassi Criativa e Ora Bolinhas. Foi muito bom. Então, eles viram os *parklets*, viram a questão da criatividade, de modelo de negócios diferentes. (Entrevistada 01)

Foi ressaltada também a busca de novas parcerias, que os comerciantes não utilizavam por desconhecimento ou por não saberem como se aproximar. As parcerias estreitam laços e possibilitam que novas e mais ações sejam idealizadas.

Tem. Existe essa busca sim. Alguns técnicos de regionais buscam... – eu vou falar de parceria como geral – buscam, às vezes, bancos, às vezes algumas cooperativas. (Entrevistada 01)

A entrevistada 01 ressaltou a importância do projeto para propiciar aprendizado para os envolvidos, tanto comerciantes, quanto Sebrae, pois puderam compartilhar de realidades diferentes e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

Positivo, que eu acho assim que é um trabalho gratificante, é você, de certa forma, tentar trabalhar esse coletivo. E tentar trabalhar assim de uma forma que eles vão caminhar com as próprias pernas. Que eu acho que em muitos projetos isso precisaria acontecer. Precisa acontecer. Levar o conhecimento... E aprender também. Porque a gente aprende com esse tipo de projeto, né? Então, assim, você vê empresários... têm empresários que estão no nível inicial, mas tem empresários ali que têm três, quatro lojas e que têm estratégias interessantes.

Então, quando a gente atua com esses projetos, é positivo para eles e para a gente também. Estar mais dentro da realidade deles... mas para a comunidade, ponto positivo, a pessoa tem mais atração no local, ela dá preferência para os produtos locais mesmo. (Entrevistada 01)

No trecho final do relato da entrevistada 01, ela aponta a importância de um projeto de revitalização comercial como forma de melhorar a atratividade das regiões em que são implantados. Esta percepção vai de encontro ao que foi apontado por Sutton (2010) ao determinar as dimensões da revitalização e indicar que uma de suas funções é servir como legitimação da voz das empresas locais, gerando reconhecimento, expansão do varejo e a criação de uma forma de identidade entre o bairro e a sociedade.

5.2.5 Aspectos negativos percebidos pelos profissionais do Sebrae

Da mesma forma como foram verificados aspectos positivos, também foram examinados aspectos negativos das intervenções do Circuito Silva Lobo.

Um aspecto negativo foi ligado a saída do Sebrae. Os profissionais avaliaram como correta a saída da instituição, que a sua permanência poderia ampliar ainda mais a dependência dos comerciantes.

Mas tem uma hora que a gente tem que sair, né? Mas tem uma hora que a gente tem que avaliar essa saída. Senão eles ficam muito dependentes do Sebrae. (Entrevistada 02)

E aí, na hora de sair... Igual menino pequeno mesmo, você vai dando tudo, tudo, uma hora você sai, você não ensina ele a buscar as coisas, você só vai dando na mão. (Entrevistada 03)

Foi apontado novamente a incompreensão do papel do Sebrae no Circuito Silva Lobo. O equívoco foi citado algumas vezes pelas entrevistadas, em que ficou visível que este era um fator que as preocupava e incomodava.

Nunca entenderam. Nunca entenderam. Tanto é que, assim, nas últimas reuniões que eu fui mesmo tinha gente falando que o Sebrae tinha que pagar mensalidade. Então, assim, eles nunca entenderam o que era o papel do Sebrae. Na verdade, eu acho que eles nunca entenderam qual que é a dimensão do projeto. (Entrevistada 04)

Outra percepção que foi ressaltada novamente como um engano e que está relacionada a uma compreensão equivocada sobre o termo revitalização comercial. O erro de

entendimento pode prejudicar todos os envolvidos no sistema de marketing, pois se um dos participantes entende errado, ele irá propagar esta notícia falsa e que não irão se concretizar.

É, mas aí, por exemplo, com revitalização, por exemplo, quando você vai falar de revitalização, às vezes você não vende um projeto. Você não consegue um engajamento. Porque revitalização está muito no aspecto da melhoria de infraestrutura do local. Aí vira uma discussão interminável: que o poder público não faz, que a prefeitura não realiza... O shopping a céu aberto, nem todo lugar é um shopping a céu aberto. E aí nós estamos chamando como desenvolvimento do comércio. Então, eu prefiro trabalhar que, assim, a melhoria é transformar aquele espaço num espaço de compras. Eu prefiro falar dessa forma. (Entrevistada 01)

Percebe-se que a mudança arquitetônica adquiriu uma proporção muito grande e gerou grandes expectativas por parte dos comerciantes, que não se concluíram como pode ser notado nos relatos. Este é um aspecto que gerou certo incômodo aos profissionais do Sebrae, pois, a partir dos relatos, verifica-se que elas se sentem um pouco frustradas pela expectativa gerada e não atendida. Procopiuck e Djalo (2008) ressaltam ainda sobre os fatores que influenciam no sucesso das ações de revitalização, tanto para melhoria na qualidade de vida como para a existência de um desenvolvimento econômico equilibrado, a revitalização funcional e a melhoria da qualidade do ambiente devem transcender os projetos pontuais de revitalização arquitetônica ou de desenvolvimento de setores específicos, e devem construir prioridades permanentes de gestão e intervenção público-privada.

É muito mais de gestão. E às vezes pega até um layout de loja. É da porta, é da fachada da loja, pouquinho e olhe lá, para dentro. Então, é a vitrine que a gente consegue ajudar com o Sebraetec e gestão. Essa revitalização a gente consegue atuar. Mas a de intervenção estrutural não. Só que o projeto, ele, o encanto dele é na mudança estrutural. Né? E aí fica uma coisa realmente... está faltando aí uma perna, né? – “Uai, cadê a parte visual, a parte onde eu vou chamar as pessoas, os clientes para virem para um território renovado?” Não tem. E a gente ainda fez esse projeto. Que nós fizemos todo o projeto. Isso não se faz. (Entrevistada 03)

Um dos aspectos citados nos relatos foi a falta de continuidade das ações por parte dos empresários, por conta da falta de interesse, busca de parceiros ou motivação. Doyle (2004) destaca que a participação dos comerciantes e da população são essenciais para o empoderamento dos atores e para que as ações tenham resultados de longa duração e constituam mudanças positivas para os comerciantes e a sociedade. O autor exemplificou este fato ao narrar a ação dos grupos comunitários no Harlen, que buscaram restabelecer a dimensão social perdida como resultado de mudanças populacionais, saída de varejistas e comportamento antissocial como a violência. Houve a apropriação de imóveis desocupados e a reconstrução para que beneficiassem toda a comunidade. Esta ação provocou a redução de

comportamentos antissociais, o retorno de moradores e a criação de alternativas de lazer, inclusive a criação de um conselho da cidade para acompanhar as mudanças.

A entrevistada 01 pondera sobre qual seria a explicação para o desinteresse, que acaba sendo um ponto negativo para os dois lados participantes, empreendedores e Sebrae. A entrevistada 02 cita algumas iniciativas que envolviam a sociedade e que traria benefícios para diversos grupos, mas que não foram levadas à diante. Já a entrevistada 03 comenta sobre a falta de interesse deles na busca de aprimoramento. Ela comenta que mesmo com a saída do Sebrae do projeto, a instituição está à disposição para auxiliá-los, mas que eles não procuram, não se mostram interessados e ficam esperando o Sebrae ir de encontro a eles.

Agora, pensando no ponto negativo, nem sempre a gente consegue. Às vezes começa... O que eu fico pensando, eu fico assim: “Gente, deve ter uma estratégia diferente para trabalhar com esse público”. Porque não pode começar tão bem e ir esfriando. Sabe? Então, eu vejo que isso, às vezes, é um pouco negativo. Pode ser negativo para eles também, um serviço que fez e depois não teve continuidade. (Entrevistada 01)

A gente tenta organizar para eles. Então, se for necessário, mediar. Tentei estimular muito o interesse deles em trabalhar com o Morro das Pedras. A gente conseguiu chegar de eles fazerem um site ou, se não me engano... acho que é um site ou um banco de dados de pessoas do Morro das Pedras, com currículos, porque, se precisasse, eles contratavam aqui. Mas a ideia era que o Morro das Pedras desenvolvesse também trabalho comunitário de trabalhar com artesanato, com design lá. E também foram várias tentativas que não deu quorum. As pessoas não iam nas reuniões. Quer dizer, o desafio maior não foi alcançado para o Sebrae, nesse sentido, foi atravessar a linha e ter o diálogo. (Entrevistada 02)

E, nessa saída do Sebrae, poucos aproveitam do Sebrae. E alguns realmente não entendem, acham até que o Sebrae foi lá, criou um ambiente de... nem onde eles viram diversas ações acontecendo e na hora que: “Não, agora com a crise a gente vai precisar mais ainda de vocês”, o Sebrae não está lá. Mas o Sebrae não está lá não porque não quer, não... Nós estamos aqui. (Entrevistada 03)

Outro aspecto negativo citado, e que já havia sido mencionado anteriormente, foi a confusão no entendimento a respeito do papel do Sebrae. É possível verificar que este é um ponto que interferiu de forma muito negativa no projeto, pois gerou expectativas não correspondidas para ambas as partes.

Porque nós aprendemos com o grupo que não dá para você discutir governança sem uma amarração maior, sem definir papéis, sem passar a bola para eles, responsabilidade, coisas práticas, porque senão não dá certo. Porque eu acho que ainda a visão do grupo era sempre que o Sebrae ia fazer. (Entrevistada 03)

Mas eu acho que para eles, até hoje, não foi claro até que ponto o Sebrae ia, sabe? Porque você vê na fala deles hoje, assim: “Ah, porque o Sebrae ia reformar a avenida para a gente”. Sabe? Assim, uma confusão de conceito. – “Gente, eu já falei isso em reuniões trezentas vezes. O Sebrae não vai reformar a avenida, o Sebrae fez um projeto, a gente levou para a prefeitura”.

Eles não compreendem. Ou não querem compreender, né? Que tem esse fator, esse lado também. Eles, às vezes, deixavam brando (*referência ao fato de esperar para ver o que aconteceria*), ou não tomavam iniciativa, para o Sebrae ir lá, pegar e fazer e resolver para eles. (Entrevistada 04)

Para Espinosa e Hernandez (2015) um dos grandes desafios está em como proporcionar uma experiência que resulte em fidelidade de compra dos consumidores com as empresas locais, além de equilibrar a participação do setor público e privado na gestão e tomada de decisões. As empresas locais também precisam ver o valor e o significado do trabalho conjunto para que apoiem e se envolvam no projeto. Os autores sugerem que seja verificado o impacto das parcerias entre os setores público e privado, além de qualificar e quantificar o impacto do nível de envolvimento das partes interessadas para o sucesso dos projetos de revitalização. Desta forma, percebe-se que a delimitação do papel de cada um dos envolvidos é essencial e pode ser um dos aspectos que pode ter contribuído de forma negativa para o desenvolvimento das ações do Circuito Silva Lobo.

Ao finalizar a entrevistada 03 ressaltou outro aspecto limitador para os projetos de revitalização, inclusive para o Circuito Silva Lobo, a mudança de foco do Sebrae Nacional, em que o foco não está mais em revitalização comercial.

Você deve ter acompanhado aí que tinha inúmeros projetos de revitalização, revitalização mesmo, que é comércio, e acabou que o Sebrae Nacional mudou a estratégia, hoje ele não é mais um projeto prioritário do Sebrae. Então, a gente vai reduzir. Mas vai reduzir, mas tem muita demanda ainda. Hoje a gente está reduzindo não por falta de demanda, mas porque a gente teve uma limitação de foco. E tendo essa limitação de foco, tem a limitação de recurso. E o Sebrae Nacional, hoje, delimita, ele elege alguns setores que a gente tem que atuar. E revitalização, ou desenvolvimento do comércio, não é para eles, hoje, prioritário. Tá? Mas aí a gente tem que buscar recurso interno para poder trabalhar as diversas demandas que a gente tem que... E o recurso interno está escasso. Mas a gente consegue ainda atuar e, de alguma forma, até nós, né, a equipe aqui, atuarmos até na ausência de algum consultor. (Entrevistada 03)

A mudança de foco de atuação impõe novos desafios para os trabalhos de revitalização comercial, que precisarão pensar em estratégias com recursos reduzidos diante de um cenário econômico difícil no Brasil. Esta pode ser uma oportunidade para o Sebrae e os comerciantes se unirem ainda mais para idealizarem estratégias, que impulsionem o funcionamento do sistema de marketing e gerem benefícios para os atores envolvidos.

5.2.6 Perspectivas para o projeto Circuito Silva Lobo

Durante as entrevistas, as profissionais do Sebrae foram convidadas a refletir sobre as perspectivas para o Circuito Silva Lobo.

Apesar dos apontamentos e ressalvas feitas a respeito do projeto, as profissionais ressaltaram a importância do projeto como referência para outras ações, pois muitos aspectos poderiam ser aproveitados, tanto o que deu certo como o que deu errado. Além disso, segundo a entrevistada 03, algumas práticas já estão sendo repensadas em virtude da atuação no projeto para que seja aplicada de forma diferente em outros.

Ele é uma referência para a gente. É referência até mesmo nos estudos que foram realizados, que teve um investimento significativo, dessa proporção. Então, assim, ele até serve como referência. Quando você está fazendo, estudando outro projeto, você, querendo ou não, vai chegar, vai citar o caso da Silva Lobo, vai citar o caso daquele projeto, dos empresários. (Entrevistada 01)

Então, as ações promocionais são ações que eles conseguem enxergar, porque já entra no bolso rápido, então vamos pegar um calendário de eventos, de datas promocionais e a gente faz já um planejamento de ação para aquela data. E aquele planejamento daquela ação são atividades que o grupo faz e a gente trabalha ali elementos da cultura da cooperação, da governança. E aí eles já conseguem ver o resultado que foi feito a partir da atuação do grupo, e a gente já vai evoluindo. Então, hoje a gente trabalha numa forma diferente. (Entrevistada 03)

Ao ser questionada sobre as perspectivas para o projeto, a entrevistada 02 foi remetida imediatamente a ausência de algo. Ela mencionou a necessidade de fortalecer o grupo que está atuando à frente do Circuito Silva Lobo (no caso, a ABSL) e ao mesmo tempo, se questionou sobre qual seria o papel do Sebrae nesta questão, não chegando a uma resposta conclusiva. Percebe-se que em alguns momentos, os profissionais não conseguem também delimitar quais são os limites da sua atuação. Eles questionam que os comerciantes não compreendem, mas eles também não são capazes de dimensionar até que ponto devem ou não interferir no sistema de marketing.

O que faltou? Né? Assim, não sei o que faltou. Mas eu acho que faltou, antes de sair, fortalecer mais o grupo. E como fortalecer mais o grupo? Talvez, fazendo com que eles trabalhassem com uma coisa que o Sebrae prefere se distanciar, que é ser membro de uma comissão com eles... Mas também não sei se isso é papel do Sebrae, entende? (Entrevistada 02)

Seguindo esta perspectiva de fortalecimento do que já foi feito no Circuito Silva Lobo, a entrevistada 03 ponderou a necessidade da inclusão, de se buscar a inclusão de outros tipos

de ações no projeto, melhorias que podem ser implementadas. Segundo a entrevistada o empresário precisa ver ações com resultados mais imediatos para poder se envolver com o projeto, em que eles possam ver o resultado de algo que eles fizeram, pois quando os comerciantes se sentem parte, eles passam a acreditar que algo pode ser feito e contribuir para alterar a realidade existente.

Nós tiramos proveito dessa situação para atuar em outros projetos, onde a gente, ao invés de discutir, por exemplo, constituição de associação, ou o que a gente pode melhorar como líderes dentro de uma governança, um ambiente, a gente começou a colocar coisa prática mesmo. Mas hoje a gente já parte desse trabalho. Que isso foi um pouco mais a frente, né? Hoje a gente já insere essas ações, esse planejamento de ações já para poder ser um trabalho de integração do grupo, mas fazendo atividades. É lógico que a gente vai colocando elementos para poder criar essa coesão, que é elementos da metodologia governança. Mas a gente entra mais num planejamento de ação, por quê? Na hora que eles conseguem ver, de forma prática, o recurso de alguma ação que eles construíram, eles já começam a mudar. E eu acho que ali não teve a visão... Assim, teve... houve várias ações, mas eu acho que demorou, foi um pouco lenta a visão deles de resultado, de ações que eles que fizeram. (Entrevistada 03)

A utilização de novas estratégias e ações podem não se demonstrar tão eficazes, pois não houve um processo anterior de medição e avaliação do que foi feito anteriormente. A avaliação é subjetiva e o julgamento feito pela percepção dos participantes e não está documentado oficialmente. Suarez (2016) ressalta como um dos grandes desafios dos estudos em revitalização comercial a dificuldade em se desenvolver métodos replicáveis generalizáveis para a revitalização, capazes de identificar os fatores de sucesso e de alcance da vitalidade e viabilidade dos projetos, com indicadores objetivos e subjetivos de medição.

Uma das entrevistadas apontou a necessidade de se trabalhar o entorno da região do Circuito Silva Lobo. A entrevistada 04 acredita que se pode trabalhar em outras frentes, envolvendo outros públicos que irão impactar o Circuito. Percebe-se que as profissionais estão buscando outras formas de envolver os empresários, além das já utilizadas durante o projeto e que envolvam mais a sociedade, que também faz parte do sistema de marketing, mas que devido a metodologia do Sebrae não é o público prioritário nas ações.

Então, o que eu vejo para o ano que vem é trabalhar o entorno em outras frentes, em outras ações. Talvez se a gente trabalhar... eu estava vislumbrando a ideia de a gente fazer uma cultura empreendedora com as escolas do entorno. De subir um pouquinho lá para perto do Morro das Pedras (*região próxima ao Circuito Silva Lobo*). É porque se eu envolvo as escolas do entorno, aí eu envolvo os empresários. Que a grande maioria deles mora aqui por perto. (Entrevistada 04)

De acordo com Padilla e Eastlick (2009), para que o varejo urbano seja bem-sucedido, deve haver interação entre as atividades comerciais e sociais encontradas nos centros comerciais. Consequentemente, o sucesso dos esforços de venda seria alcançado com bons projetos de revitalização.

Percebe-se, desta forma, que o sistema de marketing é dinâmico e passa por diversos desafios. Apesar das ponderações feitas a cerca do projeto, ele se apresentou como fonte de grande aprendizado para ações futuras e há fortes expectativas do Sebrae em retomar ações na região para acompanhar e fortalecer o Circuito Silva Lobo. Isto vai de encontro aos desejos dos empresários apontados na primeira fase da análise qualitativa, o que nesta fase de maior amadurecimento pode gerar novas ações que beneficiem os participantes do sistema de marketing.

5.3 Síntese dos Resultados

Os resultados da análise de conteúdo das entrevistas, realizada neste capítulo, demonstra a percepção dos comerciantes e dos profissionais do Sebrae, que serão apresentadas de forma resumida com seus principais aspectos.

Foi possível perceber que os comerciantes do Circuito Silva Lobo avaliam o projeto como algo positivo, mas com ressalvas e barreiras a serem ultrapassadas para sua continuidade.

Na primeira seção da análise qualitativa sobre os comerciantes foi abordado o perfil dos entrevistados, que foi a maioria do gênero feminino e com faixa etária entre os 27 e 57 anos. Os negócios são em sua maioria de origem familiar e gerido pelos próprios donos. Vale ressaltar também que a maioria dos empreendimentos são negócios de pequeno porte e com número reduzido de funcionários (1 a 3 pessoas).

Em seguida, foi verificado o perfil dos comércio e como eles se relacionavam antes do projeto para possibilitar uma verificação do desenvolvimento do Circuito Silva Lobo. Os empresários apontaram o desenvolvimento e o crescimento da região nos últimos anos como, a abertura de novos estabelecimentos, serviços bancários e a inauguração de empreendimentos de grande porte (bancos, lojas âncoras e um hospital). Isto fez com que a infraestrutura melhorasse, fator considerado ruim pelos entrevistados. Também foram ressaltados os principais problemas enfrentados pela região. Foram ressaltados os fatores

relacionados a segurança, limpeza urbana e estacionamento, que são itens importantes para o sucesso de projetos de revitalização comercial.

Os entrevistados ressaltaram os problemas de relacionamento existente entre eles. Segundo os empresários eles não se conheciam, não frequentavam os estabelecimentos vizinhos e se viam mais como concorrentes que parceiros em potencial, além de não possuírem o hábito da convivência. Foi possível perceber que esta foi uma barreira a ser ultrapassada para que pudessem atuar de forma conjunta e em benefício da região.

Em relação a atuação dos comerciantes no projeto, foi possível perceber que nem todos estão engajados da mesma forma. A grande maioria prefere não assumir grandes responsabilidades e a ausência nas reuniões e outras atividades costuma ser justificada pelo fato de terem comércios de pequeno porte e que não podem se ausentar do estabelecimento. A falta de engajamento é um item recorrente, pois mesmo aqueles que não participam de maneira ativa se posicionam contra aqueles que não participam de forma alguma.

A falta de engajamento tem se mostrando um empecilho para a realização de ações conjuntas entre os empresários e muitos se dizem desmotivados por este motivo. Este é um fator essencial para o sucesso de um projeto de revitalização comercial, pois a falta de união impossibilita a busca de parceiros e melhorias, pois é preciso que todos se apropriem do projeto e do espaço em desenvolvimento.

Ao falarem das iniciativas foi possível perceber que os comerciantes possuem entendimentos diferentes sobre a abrangência do Circuito Silva Lobo e das ações que competem ao Sebrae Minas. Os empresários contaram a maneira como ficaram sabendo do projeto e, em sua maioria, a informação foi repassada por outros empresários. Nota-se que cada um foi tendo uma compreensão e que não há um material de apresentação da iniciativa para aqueles que desejam participar. Essa falha de comunicação tem gerado grandes problemas, pois foi possível que muitos esperam ações que não irão se concretizar como a revitalização do espaço que depende de um trabalho dos comerciantes junto à Prefeitura de Belo Horizonte.

O desconhecimento da abrangência da iniciativa Circuito Silva Lobo gerou um outro problema, que foi a crença em um trabalho de curto prazo. Alguns entrevistados citaram que no início acreditaram que em um ano toda a região estaria transformada, mas que somente agora estão percebendo que é algo mais demorado. Houve empresários que se sentiram frustrados e acabaram por sair da Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo – ABSL, associação que coordena o trabalho de revitalização.

Outro fator amplamente mencionado foram as campanhas de marketing feitas de forma conjunta em datas comemorativas. Muitos questionam a ação, pois acreditam que somente alguns estabelecimentos são beneficiados. Outros entrevistados ressaltaram que acham a campanha uma boa forma de promover a região e atrair clientes, mas que não concordam com o formato atual (sorteio de brindes entre os clientes). Percebe-se que os comerciantes não são contra as campanhas, mas sim que não estão satisfeitos com a forma com que são realizadas. Uma alternativa às campanhas de marketing com sorteio de brindes é transmitir o foco para ações coletivas que beneficiem a todos como projetos sociais com o entorno, coleta de lixo, segurança e parcerias.

Ao abordarem as mudanças que estão acontecendo na região, os comerciantes ressaltaram que os clientes ainda não perceberam as alterações e que quando comentam não sabem quem são os responsáveis. Este é um aspecto a ser verificado, pois pode demonstrar uma falha no processo de comunicação e valorização da iniciativa.

Também foi citada pelos entrevistados uma diferenciação no tratamento dado aos empresários localizados nas avenidas Barão Homem de Melo e Silva Lobo. Segundo os empresários as ações privilegiam os comerciantes da Silva Lobo, pois as atividades são feitas em sua maioria no espaço, principalmente aquelas que promovem interação com o cliente. O interessante é notar que essa observação foi feita por comerciantes das duas avenidas. Este fato causou o descontentamento de muitos estabelecimentos da Avenida Barão Homem de Melo, que deixaram de participar do Circuito Silva Lobo.

Ligado a este fator está o descontentamento com o nome Circuito Silva Lobo, pois os comerciantes (com destaque para os da Barão Homem de Melo) não identifica a região, mas privilegia a avenida que tem o seu nome no projeto. A falta de identificação com o nome pode ter contribuído para a falta de engajamento de alguns comerciantes, o que pode ter colaborado para que algumas ações não obtenham o resultado pretendido.

Apesar dos aspectos citados, os comerciantes ressaltaram diversos fatores positivos do projeto como, a união entre eles, que não existia. Foi apontado que agora eles se conhecem, interagem, adquirem e indicam os bens e serviços dos vizinhos e enxergam que juntos podem buscar soluções para problemas que afligem a todos e que, muitas vezes, sozinhos não tinham voz.

A criação da Rede de Vizinhos Protegidos foi apontada como um ganho positivo, pois aproximou os estabelecimentos da Polícia Militar de Minas Gerais. Além de possibilitar uma sensação de segurança para eles e para os clientes, bem como ser um fator que contribui para a permanência de compradores no local.

Ao falar dos órgãos públicos, vale citar outro aspecto positivo percebido pelos comerciantes: a possibilidade de estreitar laços com o poder público. E muitos atribuem isto a criação da ABSL, que proporciona maior representatividade e validade para a busca de soluções junto aos órgãos públicos.

Outro aspecto ressaltado pelos comerciantes foi em relação a atuação do Sebrae no Circuito Silva Lobo. Foi apontado como fator positivo o acompanhamento próximo feito pela instituição e apoio dado. Mas, muitos também apontaram isto como algo negativo, pois quando o Sebrae deixou de ser o principal articulador, eles não se sentiram capazes de dar continuidade e muitos temeram que o projeto acabasse. Percebe-se um alto nível de dependência do projeto em relação ao Sebrae, não somente financeira, mas psicológica. Uma das entrevistadas disse que quando a instituição deixou o projeto, eles se “sentiram acéfalos”.

Vale ressaltar que alguns entrevistados apontaram não conhecer o limite de atuação do Sebrae no projeto. Este fator havia sido apontado anteriormente e percebe-se uma falha de comunicação, que pode ter contribuído para outros fatores como, falta de engajamento e muitos terem deixado o projeto por acreditarem que a proposta não estava sendo cumprida, além da imagem negativa da instituição junto aos estabelecimentos vizinhos a sua sede.

Apesar dos apontamentos feitos, os comerciantes demonstraram estar otimistas com a iniciativa e esperam que a região se torne referência para os consumidores. Muitos reavaliaram sua postura e disseram querer se engajar mais, pois somente com a participação de todos haverá uma mudança que traga benefícios para os empresários e sociedade.

A segunda etapa da pesquisa qualitativa consistiu em entrevistas com quatro profissionais do Sebrae Minas, que trabalham com projetos de revitalização comercial. Primeiro, buscou-se compreender a constituição de um projeto deste tipo e foi explicado que o foco da instituição está em trabalhar regiões que possam atuar como polos. Além disso, o projeto está baseado em uma tríade composta por poder público, a iniciativa privada e os parceiros para sustentação de todas as ações a serem desenvolvidas. O Sebrae atua como indutor e no processo inicial de detecção de territórios que possam receber a iniciativa.

Um fator que merece destaque é o fato dos projetos da instituição trabalharem amplamente a governança. Isto, segundo as entrevistadas, se justifica pela necessidade de mobilização e engajamento dos comerciantes, que são os primeiros impactados e que deverão dar continuidade ao projeto, após a saída do Sebrae. Desta forma, as entrevistadas afirmaram que o primeiro grande desafio é a adesão e participação dos empresários, que se caracteriza por ser baixa, pois possuem a característica de esperar o desenvolvimento para ver se realmente é algo que será benéfico e se dará certo, para só depois atuarem ativamente.

Uma alternativa a falta de engajamento é a necessidade de um planejamento durante o trabalho de revitalização e que deve ser percebido pelos envolvidos como algo imprescindível para o desenvolvimento e organização das ações. Uma das propostas feitas pelo Sebrae é que os comerciantes se organizem de alguma forma, por isso o trabalho de governança, e a criação de associações comerciais é vista muitas vezes como a solução encontrada por eles, como foi o caso da ABSL.

A parceria com os órgãos públicos também foi um dos itens mencionados pelas entrevistadas. Diferentemente do que acontece em outros países, em que o poder público atua de forma direta e muitas vezes como aglutinador, no Brasil, ele é acionado esporadicamente. Em alguns casos ele se torna um parceiro em potencial, mas em outros só se manifesta quando acionado. Por isso, a instituição atua em um trabalho de aproximar os comerciantes e o poder público, para que o relacionamento se torne mais estreito e eles possam atuar de forma conjunta em outras ações.

Em relação ao Circuito Silva Lobo, foi mencionada a dificuldade em se delimitar a área de atuação, pois os projetos costumam abranger quarteirões ou ruas, mas neste caso são duas avenidas envolvidas. A proposta era atuar em áreas prioritárias identificadas durante os trabalhos de análise preliminar. Muitos comerciantes participaram da apresentação e do início do projeto, mas com o passar do tempo o número de interessados diminuiu. Por conta da necessidade de engajar os participantes e criar coesão no grupo foi contratado um especialista em governança, que fazia reuniões mensais e auxiliava no planejamento de curto e médio prazo. Vale ressaltar que mesmo com a contratação do profissional, a maioria dos comerciantes não participava dos encontros. A baixa participação dificultou algumas iniciativas e um alcance maior de envolvimento com moradores e clientes.

Foi apontada pelas entrevistas certa insatisfação com a participação dos comerciantes. Segundo os relatos a falta de engajamento, inviabilizou algumas ações e que o trabalho não foi valorizado como deveria, pois eles não possuíam a dimensão da proposta. Percebe-se que devido a participação ativa do Sebrae no início do projeto, os comerciantes repassavam a responsabilidade de algumas ações para a instituição e não se apropriavam do projeto em sua totalidade.

A insatisfação com o nome e a logomarca do Circuito Silva Lobo também foi citada pelas profissionais do Sebrae. A não identificação com o nome é algo latente e que gerou um alto nível de insatisfação. Os comerciantes não se apropriaram da marca e possuem grande resistência em divulgá-las nas ações para a sociedade e acabam por usar mais a Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo.

A dependência dos comerciantes em relação ao Sebrae também foi mencionada. Uma das entrevistadas atribuiu ao fato do apoio dado no início do projeto e que por essa ser uma iniciativa maior que outras, houve uma atuação muito ativa da instituição. Esta dependência foi um fator que dificultou a saída do Sebrae do projeto, pois os comerciantes não se sentiram preparados para darem continuidade às ações. Este foi um fator como aprendizado para ações em outros territórios, pois é preciso que os comerciantes atuem como atores e não como coadjuvantes no processo.

Aliado a isso está o papel da instituição no projeto. Percebe-se pelos relatos, que os limites da atuação da instituição não ficaram explícitos. Foi citado o equívoco em relação ao Projeto de Revitalização Urbanística. O Sebrae apresentou uma proposta, mas muitos compreenderam que seria executado e quando isso não ocorreu, houve um sentimento de que algo não havia sido entregue, gerando descontentamento e uma imagem negativa para a empresa.

Ao falar das disfunções do Circuito Silva Lobo é válido ressaltar a inexistência de um trabalho de avaliação do trabalho realizado. Não há uma metodologia de análise, o que impossibilita que os dados sejam utilizados de forma confiável para novas ações. A ausência de metodologia para se analisar a interação marketing e sociedade é um dos desafios para se trabalhar com macromarketing, pois dificulta a possibilidade de replicar e analisar as iniciativas.

Apesar dos aspectos negativos mencionados, as entrevistadas ressaltaram que o projeto Circuito Silva Lobo possibilitou a união dos empresários para que possam trabalhar de forma conjunta. Além disso, resalta-se o crescimento e o desenvolvimento do comércio local, a parceria com os órgãos públicos e o aprendizado para todos os públicos envolvidos.

A proposta é que o Circuito Silva Lobo se fortaleça e suas iniciativas envolvam cada vez mais a sociedade e parceiros, fatores que são importantes para a manutenção e continuidade do sistema de marketing.

6 ANÁLISE QUANTITATIVA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa quantitativa realizada com os clientes da região do Circuito Silva Lobo. Inicialmente são apresentadas as características da amostra de pesquisa, em seguida as análises dos resultados referentes a cada construto do estudo, sendo: caracterização do comércio, avaliação do processo de mudança e revitalização comercial. Após as análises são apresentadas a validação das escalas criadas para verificação de cada construto. No último item são apresentados os resultados obtidos a partir da análise de Cluster, demonstrando a relação entre os diversos elementos do grupo.

6.1 Caracterização da amostra

O perfil dos entrevistados foi analisado baseado em três critérios para o estabelecimento das cotas de amostragem: renda do chefe de família, faixa etária e sexo. Foram realizadas ao todo 401 entrevistas.

Das pessoas entrevistadas, 53,12% dos indivíduos eram do gênero feminino e, além disso, 29,93% tinham entre 18 e 29 anos e 22,19% tinham entre 30 e 39 anos. Em 36,91% dos casos a renda mensal do chefe da família era de até 2 salários mínimos e em 30,67% dos casos a renda era de 2 a 5 salários.

Outro aspecto abordado no perfil da amostra foi a necessidade de identificar o perfil do público que frequenta e consome os produtos e serviços da região, se são moradores, estudantes, trabalhadores ou frequentadores ocasionais. A pesquisa apontou que a maior parte dos respondentes (53,87%) frequentavam a região porque moravam nela, enquanto 25,94% trabalhavam na região. E 68,83% dos respondentes afirmaram frequentar a região a mais de quatro anos, tempo em que já ocorre o projeto Circuito Silva Lobo. Esta informação será de grande importância para a avaliação de outros itens sobre o desenvolvimento da região.

Diante da pesquisa realizada pela Oficina de Valor, contratada pelo Sebrae Minas em 2012, e pelo sentimento dos comerciantes de que alguns setores da avenida não eram contemplados de forma igualitária pelo projeto, fez-se necessário identificar os segmentos mais acessados pelos consumidores. Por meio da pesquisa, pode-se verificar que os setores de maior consumo são o de alimentação - bares e restaurantes (27,26%), padarias (25,51%) e serviços bancários (20,17%). Quando questionados sobre a média de gastos mensal na região

do Circuito Silva Lobo, 44,39% afirmou gastar até R\$200 e 27,93% apontou consumir de R\$201 a R\$400.

Os resultados do perfil da amostra podem ser acompanhados de forma detalhada na Tabela 3.

Tabela 3 - Análise descritiva da caracterização da amostra

	Caracterização	N	%
Tempo de frequência	De seis meses a um ano	40	9,98%
	De um a dois anos	51	12,72%
	De três a quatro anos	34	8,48%
	A mais de quatro anos	276	68,83%
Gênero	Feminino	213	53,12%
	Masculino	188	46,88%
Perfil etário	18 a 29 anos	120	29,93%
	30 a 39 anos	89	22,19%
	40 a 49 anos	67	16,71%
	50 a 59 anos	62	15,46%
	60 a 69 anos	37	9,23%
	70 ou mais	26	6,48%
Renda mensal do chefe da família	Até 2 salários mínimos	148	36,91%
	De 2 a 5 salários mínimos	123	30,67%
	De 5 a 15 salários mínimos	105	26,18%
	Mais de 15 salários mínimos	25	6,23%
Motivo pelo qual frequenta a região	É proprietário de negócio na região	4	1,00%
	Estuda na região	32	7,98%
	Mora na região	216	53,87%
	Pedestre em trânsito	45	11,22%
	Trabalha na região	104	25,94%
Setores de maior consumo	Academias, estúdios de pilates e Yoga	46	4,46%
	Alimentação (bares e restaurantes)	281	27,26%
	Artigos esportivos	18	1,75%
	Floricultura	12	1,16%
	Moda infantil	10	0,97%
	Nenhum	4	0,39%
	Outros	21	2,04%
	Padarias	263	25,51%
	Serviços bancários	208	20,17%
	Serviços de beleza	36	3,49%
	Serviços de saúde	68	6,60%
	Serviços para animais	14	1,36%
	Supermercados	19	1,84%
	Vestuário adulto, calçados e acessórios.	31	3,01%
Média de gastos mensal	Até R\$ 200	178	44,39%
	De R\$ 201 a R\$ 400	112	27,93%
	De R\$ 401 a R\$ 600	42	10,47%
	De R\$ 601 a R\$ 800	29	7,23%
	De R\$ 801 a R\$ 1.000	14	3,49%
	Acima de R\$ 1.000	26	6,48%

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

A divisão por renda seguiu os critérios estabelecidos pelo IBGE e demonstrou que mesmo uma parcela significativa da amostra possuindo renda de até 2 salários mínimos (36,91%), há um grupo considerável com renda de 5 a 15 salários mínimos (26,18%) e mais de 15 salários mínimos (6,23%), somados este grupo representa 32,41% dos entrevistados, portanto, um nicho em potencial a ser explorado.

A fim de se ter um perfil mais completo do público que frequenta o Circuito Silva Lobo, outros aspectos complementares foram abordados, como estado civil, escolaridade e se o respondente possuía vínculo empregatício com o Sebrae. Esta informação era importante para se evitar que um número excessivo destes respondentes pudesse contaminar a amostra. Apenas 5 respondentes, ou seja, 1,25% dos pesquisados possuía vínculo com a instituição, o que não afetou os resultados alcançados.

De acordo com o grupo pesquisado, o estado civil predominante é o casado (44,89%), seguido pelos solteiros (39,40%). Em relação à escolaridade, 31,17% dos respondentes tinham ensino médio completo, enquanto 17,46% tinham ensino superior completo e 16,21% tinham superior incompleto. A análise descritiva do perfil complementar dos indivíduos é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4 - Análise descritiva do perfil complementar

Perfil Complementar		N	%
Possui vínculo empregatício com o Sebrae?	Não	396	98,75%
	Sim	5	1,25%
Estado civil	Casado (a)	180	44,89%
	Divorciado (a) / Separado (a)	31	7,73%
	Solteiro (a)	158	39,40%
	União estável	14	3,49%
	Viúvo (a)	18	4,49%
Escolaridade	Ensino Fundamental completo	38	9,48%
	Ensino Fundamental incompleto	34	8,48%
	Ensino Médio completo	125	31,17%
	Ensino Médio incompleto	23	5,74%
	Ensino Superior completo	70	17,46%
	Ensino Superior incompleto	65	16,21%
	Mestrado / Doutorado	10	2,49%
	Pós-Graduação	36	8,98%

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

6.2 Caracterização do comércio

O questionário foi composto por um bloco de perguntas destinado a caracterizar o comércio da região do Circuito Silva Lobo e identificar a percepção dos clientes sobre o local. A análise descritiva da caracterização do comércio foi dividida em três partes: análise dos estabelecimentos comerciais existentes na região; parte estética, visual e arquitetônica da região e comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo.

A análise dos estabelecimentos comerciais está disponível na Tabela 5.

Tabela 5 - Análise dos estabelecimentos comerciais

Caracterização do Comércio	Média	I.C. - 95%	1 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵
O comércio da região conta com lojas especializadas	3,72	[3,60; 3,83]	5,99%	13,22%	9,98%	44,89%	25,94%
A região possui lojas para compras rápidas e de última hora	3,77	[3,62; 3,90]	10,22%	11,72%	7,73%	31,92%	38,40%
O comércio da região conta com boa oferta de produtos e serviços	3,55	[3,43; 3,68]	9,48%	13,47%	14,46%	37,66%	24,94%
O comércio da região é pouco diversificado e com poucas opções de produtos e serviços	2,87	[2,74; 3,01]	22,69%	22,44%	12,72%	29,18%	12,97%
Comércio diversificado com muitas opções e ofertas de produtos e serviços	3,48	[3,35; 3,60]	9,73%	16,96%	12,72%	37,16%	23,44%

¹ Discordo totalmente/ Péssimo; ² Discordo parcialmente/ Ruim; ³ Não concordo nem discordo/ Regular; ⁴ Concordo parcialmente/ Bom; ⁵ Concordo totalmente/ Excelente.

Fonte: Dados de Pesquisa (2016)

O primeiro item arguia os respondentes quanto à diversidade de estabelecimentos presentes na região. Os indivíduos tenderam a concordar parcialmente com os itens: “O comércio da região conta com lojas especializadas”, “A região possui lojas para compras rápidas e de última hora”, “O comércio da região conta com boa oferta de produtos e serviços” e “O comércio da região é diversificado, com muitas opções e ofertas de produtos e serviços”. Observa-se que a média apresentada foi de 3,48 para o item “Comércio diversificado com muitas opções e ofertas de produtos e serviços” e 3,77 para “A região possui lojas para compras rápidas e de última hora”. Percebe-se que os frequentadores identificam a região como um local com boas ofertas de produtos e serviços, aspecto positivo que atua como um atrativo e constitui um dos aspectos fundamentais esperados para o sucesso de uma área comercial, segundo Suarez, Nogales e Arévalo (2007).

Em relação ao item “O comércio da região é pouco diversificado e com poucas opções de produtos e serviços”, os respondentes não tenderam a concordar nem a discordar, apresentando média de 2,87. Esta percepção pode estar relacionada a aspectos ligados como a

frequência com que os usuários fazem compras na região ou o desconhecimento dos estabelecimentos comerciais existentes.

Os aspectos ressaltados pelos respondentes vão ao encontro do que foi apontado por Suarez, Nogales e Arévalo (2007) ao abordarem os atributos que contribuem para o êxito de uma área comercial. Segundo os autores, um fator fundamental refere-se às características dos estabelecimentos como a diversidade de produtos oferecidos, o comportamento de compra dos consumidores, pois a conveniência vai ser levada em consideração pelo indivíduo ao identificar o espaço como um centro de compras para atender suas necessidades. A qualidade dos sortimentos, diversidade dos estabelecimentos e especialidades são essenciais para a capacidade de atrair consumidores para a área. Desta forma, percebe-se que os consumidores do Circuito Silva Lobo identificam que o espaço possui estas condições, tidas como essenciais para o sucesso de espaços comerciais.

Os clientes possuem, de forma geral, uma percepção positiva quanto ao comércio do Circuito Silva Lobo e o avaliam como uma boa opção de compra e com produtos e serviços diversificados. Segundo Suarez, Nogales e Arévalo (2007) este é um aspecto favorável e importante para o sucesso de espaços que passam por revitalização comercial, pois aproxima os clientes, amplia o tempo de permanência no local e atrai visitantes, residentes e compradores.

A segunda parte da análise da caracterização do comércio referente a percepção dos frequentadores do Circuito Silva Lobo a respeito da parte estética, visual e arquitetônica está disponível na Tabela 6.

Tabela 6 - Análise da parte estética, visual e arquitetônica

Caracterização do Comércio	Média	I.C. - 95%	1 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵
A região é bem conservada, limpa e as lojas são bem organizadas	3,84	[3,71; 3,96]	8,23%	9,73%	7,23%	39,40%	35,41%
A região fica bem localizada	4,57	[4,50; 4,65]	2,00%	2,00%	2,74%	23,69%	69,58%
As lojas da região precisam melhorar a aparência	3,30	[3,16; 3,43]	15,71%	17,46%	9,48%	35,66%	21,70%
Os estabelecimentos são antigos e a aparência estética não é agradável	2,58	[2,46; 2,70]	29,18%	23,44%	14,71%	25,19%	7,48%
O espaço está passando por transformações e melhorando a aparência para atender aos clientes	3,83	[3,71; 3,95]	7,73%	9,73%	10,97%	35,41%	36,16%
As lojas possuem excelente aspecto visual	3,65	[3,54; 3,77]	6,73%	11,97%	14,46%	43,14%	23,69%

¹ Discordo totalmente/ Péssimo; ² Discordo parcialmente/ Ruim; ³ Não concordo nem discordo/ Regular; ⁴ Concordo parcialmente/ Bom; ⁵ Concordo totalmente/ Excelente.

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Um dos aspectos trabalhados nos projetos de revitalização comercial refere-se ao aspecto visual dos estabelecimentos e, de uma forma geral, da região a ser revitalizada. Quanto à estética visual e arquitetônica da região do Circuito Silva Lobo, os respondentes tenderam a concordar fortemente com o item “A região fica bem localizada” (69,58%), enquanto tenderam a concordar parcialmente com os itens “A região é bem conservada, limpa e as lojas são organizadas” (39,4%).

Outros itens com os quais os clientes também tenderam a concordar parcialmente foram “As lojas da região precisam melhorar a aparência” (35,66%). Nota-se que os clientes não estão satisfeitos com a aparência dos estabelecimentos e que isto se reflete nas respostas, que foi reforçado no item “O espaço está passando por transformações e melhorando a aparência para atender os clientes”. Os respondentes tenderam a concordar parcialmente (35,41%) e concordar totalmente (36,16%), totalizando 71,57% das respostas, ou seja, esta é uma mudança que tem acontecido na região e tem tido grande impacto para os frequentadores. Segundo Suarez et al. (2007) a aparência dos estabelecimentos é um fator importante para ampliar a frequência e tempo de permanência dos consumidores, além de ser um fator que contribui para ampliar a competitividade com estabelecimentos de grande porte. Desta forma, de acordo com os apontamentos dos autores pode-se inferir que os comércios do Circuito Silva Lobo estão realizando mudanças positivas e que contribuem para a melhoria e competitividade dos negócios.

Este fato foi confirmado com o item “As lojas possuem excelente aspecto visual”, que analisou a aparência dos estabelecimentos comerciais e demonstrou que 43,14% dos respondentes tenderam a concordar parcialmente com a afirmação. Sutton (2010) ao apontar as dimensões da revitalização comercial, descreve como aspecto físico das interações que acontecem no sistema formando o embelezamento e preservação do local e existência de coesão estética: iluminação, sinalização, mobiliário urbano e arte pública. Segundo o autor este seria um atributo primário esperado de um trabalho de revitalização e que possui efeitos diretos e indiretos para todos os envolvidos. Podem ser citados como exemplos destes benefícios: local mais atrativo e seguro para os clientes, que poderão permanecer por mais tempo e estabelecer novas conexões comerciais por ampliarem seus conhecimentos sobre a região; transformação do espaço em um ambiente de lazer e convivência para as famílias; o local mais seguro e bem sinalizado pode atrair novos clientes, moradores e estabelecimentos comerciais; maior convivência com a sociedade e ampliação da responsabilidade social empresarial, que pode retornar os benefícios com a geração de emprego e renda para o território. Desta forma, seria interessante que o Circuito Silva Lobo se atentasse a percepção

dos clientes, a fim de verificar o que pode ser alterado e transformar este fator em algo positivo.

A partir do referencial teórico, da observação não participante e das entrevistas em profundidade foi possível elencar diversos itens a serem observados em um projeto de revitalização. Estes itens foram listados e solicitados aos clientes que avaliassem cada um. Os respondentes tenderam a achar excelente a gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes), que foi apontada na etapa qualitativa como uma parte que não tem recebido a devida atenção nas ações desenvolvidas pelo projeto Circuito Silva Lobo. A Análise do Comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo está disponível na Tabela 7.

Tabela 7 - Análise do Comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo

Caracterização do Comércio	Média	I.C. - 95%	1 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵
Acessibilidade (meios de transporte disponíveis)	3,23	[3,13; 3,35]	10,97%	10,22%	34,41%	33,17%	11,22%
Aparência dos estabelecimentos comerciais	3,68	[3,60; 3,75]	1,75%	2,24%	32,42%	53,87%	9,73%
Atendimento ao cliente	3,73	[3,66; 3,80]	1,50%	2,49%	28,18%	56,86%	10,97%
Campanhas promocionais	2,93	[2,84; 3,01]	7,73%	20,45%	45,89%	23,44%	2,49%
Espaço físico (calçadas)	3,28	[3,18; 3,38]	7,73%	16,46%	26,93%	38,15%	10,72%
Estacionamento na região	2,47	[2,36; 2,57]	25,19%	26,68%	27,68%	16,96%	3,49%
Gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes)	3,94	[3,85; 4,03]	2,49%	2,00%	19,95%	50,62%	24,94%
Horário de funcionamento	3,84	[3,76; 3,92]	1,50%	4,24%	17,71%	61,60%	14,96%
Limpeza e manutenção	3,47	[3,38; 3,56]	4,49%	8,73%	30,67%	47,38%	8,73%
Oferta de produtos e serviços	3,45	[3,37; 3,53]	3,49%	7,48%	36,16%	45,89%	6,98%
Opções de lazer para adultos	3,19	[3,08; 3,30]	9,48%	15,21%	32,42%	32,67%	10,22%
Opções de lazer para crianças	2,93	[2,83; 3,03]	10,47%	24,94%	33,67%	23,44%	7,48%
Preço de produtos e serviços	2,99	[2,91; 3,06]	6,48%	14,71%	53,62%	23,94%	1,25%
Segurança	2,64	[2,53; 2,74]	17,46%	26,93%	33,42%	18,95%	3,24%
Sinalização das lojas	3,31	[3,22; 3,40]	4,74%	11,22%	37,91%	40,40%	5,74%

¹ Discordo totalmente/ Péssimo; ² Discordo parcialmente/ Ruim; ³ Não concordo nem discordo/ Regular; ⁴ Concordo parcialmente/ Bom; ⁵ Concordo totalmente/ Excelente.

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Os clientes tenderam a avaliar como Bom a “Acessibilidade - meios de transporte disponíveis” (33,17%), a “Aparência dos estabelecimentos comerciais” (53,87%), o “Atendimento ao cliente” (56,86%), o “Espaço físico - calçadas” (38,15%), o “Horário de funcionamento” (61,60%), a “Limpeza e manutenção” (47,38%), a “Oferta de produtos e serviços” (45,89%), as “Opções de lazer para adultos” (32,67%) e a “Sinalização das lojas” (40,40%). Suarez et al. (2007) apontaram os Quatro As necessários para o sucesso dos centros comerciais – acessibilidade, amenidades, atrações e ações. É possível perceber que

acessibilidade foi um fator bem avaliado pelos consumidores e que contribui para a frequência de clientes no local. A disponibilidade de produtos e serviços e opções de lazer contribuem para uma maior permanência dos indivíduos, bem como o horário de funcionamento que atenda as necessidades dos frequentadores. Estes fatores são apontados como essenciais por Suarez et al. (2007) e segundo os clientes abordados na pesquisa representam pontos positivos na região, considerados bons, ou seja, podem ainda ser melhorados e alcançar alto nível de excelência.

Além disso, tenderam a achar regulares as “Campanhas promocionais” (45,89%). As campanhas comerciais foram apontadas por Sutton (2010) como benefícios indiretos dos processos de revitalização comercial e por Suarez (2016) como mecanismos importantes para união de comerciantes e para atração de clientes para os centros comerciais, pois constituem importante forma de divulgação de sortimentos e da diversidade de negócios existentes nos espaços.

As “Opções de lazer para crianças” e o “Preço de produtos e serviços” também foram avaliados como regulares. Sutton (2010) aponta as opções de lazer como um efeito indireto da revitalização comercial, que contribui para o aumento do fluxo de frequentadores. Desta forma percebe-se que este deve ser um fator a se explorado pelo Circuito Silva Lobo, já que há um grande fluxo de famílias na região, principalmente aos finais de semana. O autor também argumenta em seu trabalho que os preços de produtos e serviços podem ser combinados de forma a dinamizar as relações comerciais.

Dois aspectos receberam avaliação negativa, o “Estacionamento na região” e a “Segurança”, avaliados como péssimo e ruim. Esta percepção dos clientes vai ao encontro da visão dos comerciantes apontada na pesquisa qualitativa, que apontaram estes dois itens como os dois principais problemas da região.

6.3 Avaliação do processo de mudança

Desde 2012, está sendo desenvolvido o projeto de revitalização comercial Circuito Silva Lobo, na região oeste de Belo Horizonte. Um dos objetivos desta dissertação reside em verificar a percepção dos clientes diante destas transformações, ou mesmo identificar se estas mudanças estão ou não sendo percebidas pelo público. Desta forma, um bloco de itens foi dedicado a abordar este importante fator. A análise descritiva da avaliação do processo de mudança é apresentada na Tabela 8.

Tabela 8 - Análise descritiva da avaliação do processo de mudança

Avaliação do Processo de Mudança		N	%
Você percebeu alguma mudança no comércio da região nos últimos 4 anos?	Não	147	36,66%
	Sim	254	63,34%
As mudanças percebidas, no geral, foram	Negativas	10	3,94%
	Neutras, nem positivas nem negativas	15	5,91%
	Positivas	229	90,16%
Acessibilidade (meios de transporte disponíveis)	Melhorou	78	30,71%
	Não houve mudanças	153	60,24%
	Piorou	23	9,06%
Aparência dos estabelecimentos comerciais	Melhorou	213	83,86%
	Não houve mudanças	39	15,35%
	Piorou	2	0,79%
Atendimento ao cliente	Melhorou	142	55,91%
	Não houve mudanças	104	40,94%
	Piorou	8	3,15%
Campanhas promocionais	Melhorou	74	29,13%
	Não houve mudanças	156	61,42%
	Piorou	24	9,45%
Espaço físico (calçadas)	Melhorou	145	57,09%
	Não houve mudanças	89	35,04%
	Piorou	20	7,87%
Estacionamento na região	Melhorou	42	16,54%
	Não houve mudanças	130	51,18%
	Piorou	82	32,28%
Gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes)	Melhorou	210	82,68%
	Não houve mudanças	39	15,35%
	Piorou	5	1,97%
Horário de funcionamento	Melhorou	125	49,21%
	Não houve mudanças	120	47,24%
	Piorou	9	3,54%
Limpeza e manutenção	Melhorou	121	47,64%
	Não houve mudanças	111	43,70%
	Piorou	22	8,66%
Oferta de produtos e serviços	Melhorou	159	62,60%
	Não houve mudanças	80	31,50%
	Piorou	15	5,91%
Opções de lazer para adultos	Melhorou	128	50,39%
	Não houve mudanças	104	40,94%
	Piorou	22	8,66%
Opções de lazer para crianças	Melhorou	100	39,37%
	Não houve mudanças	126	49,61%
	Piorou	28	11,02%
Preço de produtos e serviços	Melhorou	67	26,38%
	Não houve mudanças	139	54,72%
	Piorou	48	18,90%
Segurança	Melhorou	51	20,08%
	Não houve mudanças	128	50,39%
	Piorou	75	29,53%

Sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço)	Melhorou	151	59,45%
	Piorou	8	3,15%
	Não houve mudanças	95	37,40%
A quem você atribui as mudanças que tem acontecido na região recentemente	Comerciantes	85	33,46%
	Desenvolvimento e mudanças naturais do mercado	61	24,02%
	Moradores	16	6,30%
	Poder público	37	14,57%
	SEBRAE	27	10,63%
	Não sabe a quem atribuir	23	9,06%
As mudanças percebidas têm contribuído para que você frequente mais a região?	Outro	5	1,97%
	Não	53	20,87%
Campanha e/ou ação promocional desenvolvida pelo comércio da região em datas comemorativas	Sim	201	79,13%
	Não	235	58,60%
Você participou da campanha	Sim	166	41,40%
	Não	88	53,01%
	Sim	78	46,99%

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

A maioria (63,34%) dos indivíduos percebeu alguma mudança no comércio da região nos últimos 4 anos, sendo que as mudanças percebidas foram, geralmente, positivas (90,16%). A minoria (3,94%) indicou perceber mudanças negativas. Ressaltando que os últimos quatro anos equivalem ao período em que o projeto Circuito Silva Lobo tem sido executado.

No bloco anterior do questionário foi solicitado aos clientes que avaliassem uma série de itens quanto à infraestrutura da região. Desta vez foi pedido aos respondentes que apontassem se estavam percebendo se os aspectos abordados estavam melhorando ou piorando, ou se no ponto de vista deles, não havia mudanças a serem consideradas.

Ao avaliarem os itens individualmente, os entrevistados apontaram que houve melhora em relação à aparência dos estabelecimentos comerciais (83,86%), ao atendimento ao cliente (55,91%), ao espaço físico (calçadas) (57,09%), a gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes) (82,68%), ao horário de funcionamento (49,21%), a limpeza e manutenção (47,64%), a oferta de produtos e serviços (62,60%), as opções de lazer para adultos (50,39%) e a sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço) (59,45%). Segundo o Sebrae (2012) as ações de revitalização comercial devem contemplar mudanças estruturais (sinalização), ambiente público (despoluição visual, limpeza), ambiente empresarial (identidade visual, eventos) e ações individuais (atendimento ao cliente). Percebe-se pelo resultado da pesquisa que nos últimos quatro anos diversas ações têm sido desenvolvidas de forma a impulsionar o processo de revitalização comercial da região, deixando-a mais atrativa e convidativa para os consumidores.

Por outro lado, a maioria achou que não houve mudança quanto à acessibilidade (60,24%), as campanhas promocionais (61,42%), o estacionamento na região (51,18%), as opções de lazer para crianças (49,61%), o preço de produtos e serviços (54,72%) e a segurança (50,39%). É válido ressaltar que os mesmos itens foram apontados anteriormente pelos respondentes ao caracterizarem a região. Desta forma, é possível afirmar que estes seriam os itens que merecem destaque e atenção como aspectos que contribuem de forma negativa para o Circuito Silva Lobo e que não sofreram alterações, segundo a percepção dos clientes, portanto necessitam de novas ações e soluções.

Após responderem se percebiam as mudanças recentes que estão acontecendo na região do Circuito Silva Lobo, os indivíduos foram questionados sobre a quem atribuíam a responsabilidade por estas mudanças. Os respondentes atribuíram às mudanças que ocorreram na região principalmente aos comerciantes (33,46%), ao desenvolvimento e mudanças naturais do mercado (24,02%) e a terceira opção mais citada foi o poder público (14,57%). É possível verificar que os clientes percebem as mudanças e identificam como positivas as melhorias que estão acontecendo na região. Ao mesmo tempo não são capazes de identificar a quem devem atribuir às alterações identificadas. Este é um aspecto que merece atenção dos comerciantes e do Sebrae Minas, pois são os principais agentes e não são percebidos pelos frequentadores como responsáveis pelas ações. Desta forma, não possuem um retorno em ganho de imagem, aproximação e ampliação da sociedade por se identificarem com as instituições que estão buscando melhorias e inovações para o local. Meltzer (2012) aponta que os indivíduos são mais propensos a participarem e se engajarem em movimentos dos quais conhecem os agentes transformadores e que impulsionam o BID - Business Improvement District (nome dado aos projetos de revitalização principalmente nos Estados Unidos). Desta forma, a atribuição aos comerciantes é um fator positivo e que merece reforço por parte dos participantes. Além disso, 79,13% dos indivíduos acham que as mudanças contribuíram para frequentar mais a região, o que reforça a necessidade de divulgação.

A principal estratégia adotada pelos comerciantes do Circuito Silva Lobo para tornar a região mais atrativa foi a criação de campanhas de marketing realizadas de forma conjunta. Por isso, os clientes foram questionados se viram ou ficaram sabendo das campanhas. 41,40% dos respondentes informaram que viram/ficaram sabendo de alguma campanha e/ou ação promocional desenvolvida pelo comércio da região em datas comemorativas, sendo que entre estes indivíduos 46,99% participaram de alguma campanha.

Ainda sobre o processo de mudança foi necessário verificar o impacto que estas mudanças exercem na vida das pessoas. Os respondentes foram arguidos sobre fatos que

envolvem a rotina e como se sentem em relação ao trânsito, limpeza, segurança, custo de vida e serviços. A Tabela 9 mostra a análise descritiva do impacto do processo de mudança na vida dos frequentadores do Circuito Silva Lobo.

Tabela 9 - Análise descritiva do impacto do processo de mudança

Avaliação do Processo de Mudança (n=254)	Média	I.C. - 95%	1¹	2²	3³	4⁴	5⁵
Houve uma piora no trânsito da região	3,84	[3,69; 3,98]	6,30%	12,20%	9,45%	35,04%	37,01%
A região se tornou uma melhor opção de compra para mim	3,81	[3,67; 3,96]	4,33%	13,78%	9,45%	41,34%	31,10%
Houve aumento no custo de vida dos moradores da região	4,15	[4,01; 4,28]	3,15%	7,09%	9,45%	32,68%	47,64%
Sinto-me mais seguro para frequentar a região	3,02	[2,85; 3,19]	18,90%	18,90%	19,69%	26,77%	15,75%
Houve melhoria na qualidade dos serviços oferecidos	3,81	[3,68; 3,94]	2,76%	10,24%	12,99%	51,18%	22,83%
O transporte público da região melhorou	2,96	[2,80; 3,11]	17,32%	18,11%	28,35%	23,62%	12,60%
A região se tornou menos tranquila	3,63	[3,46; 3,77]	7,87%	13,78%	15,35%	33,46%	29,53%
As ruas estão mais limpas	3,26	[3,10; 3,40]	11,42%	19,29%	18,90%	33,07%	17,32%
A região está mais barulhenta	4,13	[3,98; 4,26]	6,69%	5,51%	9,06%	25,20%	53,54%

¹ Discordo totalmente; ² Discordo parcialmente; ³ Não concordo nem discordo; ⁴ Concordo parcialmente; ⁵ Concordo totalmente.

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Os respondentes tenderam a concordar totalmente (37,01%) com o item “Houve uma piora no trânsito da região”. É possível perceber que sempre que o item trânsito (referente a circulação e fluxo de veículos) é abordado, recebe avaliação negativa pelos participantes. Isto pode ser verificado tanto na avaliação quantitativa com os clientes, como na fase qualitativa realizada com os comerciantes. Desta forma, este é um fator que merece atenção especial nas ações estratégicas do Circuito Silva Lobo.

Em relação ao item “A região se tornou uma melhor opção de compra para mim”, os respondentes tenderam a concordar parcialmente (41,34%), bem como com o item “Houve melhoria na qualidade dos serviços oferecidos” (51,18%). Outra questão e um dos principais desafios do comércio varejista é a concorrência com lojas de grande porte. Vargas (2000) abordou a questão da concorrência que os pequenos comércios enfrentam em relação às grandes redes de loja. Desta forma, destacar-se e ser referência de compra é essencial para atrair mais clientes, outra observação feita por Suarez et al. (2007), como fator importante para o sucesso dos centros comerciais ao estudar a revitalização do centro comercial aberto de Getafe, na Espanha.

Em relação ao item “A região se tornou menos tranquila”, os respondentes tenderam a concordar parcialmente (33,46%), sendo que a segunda opção mais indicada foi concordo totalmente (29,53%). Esta percepção pode ser atribuída a abertura de novos empreendimentos

comerciais, que tem atraído um número maior de moradores de rua e pedintes para a região. Este aspecto foi amplamente citado na etapa qualitativa nas entrevistas com os comerciantes. Mas quando perguntados sobre a afirmativa “Sinto-me mais seguro para frequentar a região”, houve tendência a não concordar e nem discordar (19,69%). Estas respostas são um reflexo da questão da segurança, abordada anteriormente e apontada como um problema para a região. Em busca de uma solução para a questão da segurança, identificado também pelos comerciantes, foi criada a Rede de Comerciantes Protegidos, que atua em parceria com a Polícia Militar para o atendimento de ocorrências, patrulhamento das vias, monitoramento e ações preventivas em relação à segurança para os empresários. Suarez et al. (2007), Sutton (2010), Layton (2012) e Suarez (2016) apontaram a segurança como fator de sucesso para os processos de revitalização, uma vez que demonstrou que um ambiente é saudável, atrativo e capaz de gerar motivação de trocas para clientes e varejistas, contribuindo, desta forma, para o funcionamento do sistema de marketing.

A limpeza foi um item criticado pelos comerciantes nas entrevistas em profundidade. Quando perguntados sobre este aspecto, os clientes tenderam a concordar parcialmente com a afirmativa “As ruas estão mais limpas” (33,07%). Sutton (2010) apontou a limpeza como um atributo primário da dimensão da revitalização comercial, pois este fator contribui para as dimensões social, política, econômica e física da região, pelo impacto que possui nos frequentadores, já que corredores que passam pelo processo de embelezamento tem mais condições de atrair clientes e valorizar o ambiente.

Quanto ao item “O transporte público da região melhorou”, houve uma tendência a não concordar nem discordar (28,35%). Layton (2009) apontou o transporte como um dos fatores de coesão estrutural para a formação dos sistemas de marketing, pela necessidade de fluidez e dinamicidade necessárias a diversidade de mercadorias e fluxo de pessoas em constante movimentação pelo sistema. Desta forma, percebe-se que há um ponto de melhoria a ser explorado no Circuito Silva Lobo para ampliar a facilidade de acesso e o fluxo de pessoas à região.

Houve uma tendência a concordar totalmente com o item “Houve aumento no custo de vida dos moradores da região” (47,64%). Acredita-se que este aspecto possa estar relacionado ao momento econômico vivido pelo país, que passa por uma crise econômica com troca de presidência, demissões, aumento de preços e desemprego. Outro fator em que os respondentes tenderam a concordar totalmente refere-se a “A região está mais barulhenta” (53,54%). A abertura de estabelecimentos comerciais na região, principalmente bares e restaurantes, aumentou consideravelmente nos últimos quatro anos como apontado pelos comerciantes. Isto

faz com que um fluxo maior de pessoas esteja presente na região e possa ter contribuído para esta percepção dos entrevistados.

6.4 Revitalização comercial

Após a avaliação do comércio e do processo de mudança da região foi verificado o nível de conhecimento dos respondentes sobre revitalização comercial. A análise descritiva referente a revitalização comercial é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10 - Análise descritiva da revitalização comercial

Revitalização Comercial		N	%
Você tem percebido ações do poder público para melhoria da região?	Não	292	72,82%
	Sim	109	27,18%
Você tem percebido alguma ação de melhoria da região por parte dos comerciantes?	Não	171	42,64%
	Sim	230	57,36%
Você sabe se há um projeto de revitalização em desenvolvimento na Avenida Silva Lobo e Barão Homem de Melo?	Já ouvi falar, mas não tenho certeza	23	5,74%
	Não	302	75,31%
	Sim	76	18,95%
Conhece a iniciativa Circuito Silva Lobo, projeto de revitalização do comércio da região?	Não	333	83,04%
	Sim	68	16,96%
Você sabia que o projeto Circuito Silva Lobo é uma iniciativa do Sebrae?	Não	314	78,30%
	Sim	87	21,70%
A atuação do Sebrae no projeto de revitalização do comércio do Circuito Silva Lobo tem contribuído para a melhoria da região?	Não	13	14,94%
	Não sabe opinar (espontânea)	9	10,34%
	Sim	65	74,71%
Você conhece a Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo – ABSL?	Não	347	86,53%
	Sim	54	13,47%

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Durante a construção do referencial teórico a participação do poder público foi citada como um dos pilares do relacionamento marketing e sociedade. Segundo Ho (2005), os três principais atores do sistema de marketing são: consumidores, profissionais de marketing e agências do governo, que podem operar de forma a determinar como o sistema de marketing pode atender a sociedade. Esta visão é corroborada por Wilkie e Moore (2006, 2012), que apontam que a interação entre os três agentes: mercado, consumidores e governo são essenciais e que as decisões de políticas públicas tomadas por este último são destinadas a facilitar o funcionamento do sistema de marketing e, conseqüentemente, gerar benefícios para a sociedade. A maioria dos respondentes (72,82%) não perceberam ações do poder público

para melhorar a região. Por outro lado, 57,36% dos entrevistados demonstraram perceber ações de melhoria da região por parte dos comerciantes.

Foi apresentada a definição de revitalização comercial aos respondentes para que tivessem condições de identificar se havia um processo do gênero em desenvolvimento na região. Após a apresentação do termo, 75,31% dos respondentes não foram capazes de identificar se há um projeto de revitalização em desenvolvimento nas avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo. Percebe-se, desta forma, uma possível falha e contradição no projeto, pois foi apontado que os consumidores identificam que a região tem passado por transformações nos últimos quatro anos, mas são incapazes de atribuir isto a um projeto de revitalização comercial, ou seja, ao Circuito Silva Lobo. Desta forma, tem-se um problema de identificação e de conhecimento da iniciativa por parte de um dos principais públicos impactados, os clientes. Keatinge e Martin (2015) ressaltam a identificação dos envolvidos nos projetos de revitalização como um fator relevante para o seu sucesso, pois aproxima a comunidade e gera identificação e laços.

Em seguida, para a confirmação ou não da percepção acima, os respondentes foram questionados se conheciam a iniciativa Circuito Silva Lobo. A maioria dos indivíduos (83,04%) afirmou não conhecer a iniciativa. Percebe-se, desta forma, a falta de divulgação do nome Circuito Silva Lobo, que pode ser um reflexo da pouca identificação dos comerciantes com o nome e a marca como identificado na fase qualitativa da pesquisa.

A fim de verificar a atuação do Sebrae, que desempenha o papel que caberia aos órgãos públicos, como apontado em outros estudos, também foi verificado o nível de conhecimento dos respondentes sobre a participação da instituição. Foi verificado que a maioria dos respondentes (78,30%) não sabia que o projeto era uma iniciativa do Sebrae. Entre os indivíduos que sabiam que o projeto era iniciativa do Sebrae, 74,71% achavam que a atuação do Sebrae havia contribuído para melhoria da região. O projeto teve duração de três anos de atuação da instituição, além do acompanhamento realizado em 2016, e contou com amplo aporte técnico e financeiro. Alguns comerciantes entrevistados na etapa qualitativa demonstraram certo descontentamento com a atuação do Sebrae, questionando diversas vezes as ações desenvolvidas e a gestão do projeto, que não teria contemplado a todos ou preparados de forma a darem continuidade à iniciativa. Diante do baixo reconhecimento da iniciativa pelo público, pode-se dizer que o retorno para a instituição não foi positivo e que a mesma precisa repensar sua estratégia de atuação em projetos deste porte, pois podem servir de benchmarking para outras localidades, mas para isso precisam ser conhecidos e reconhecidos.

A criação de uma associação pode ser benéfica para os processos de revitalização comercial. Verificou-se, a partir da aplicação do questionário, que 86,53% dos respondentes não conheciam a Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo - ABSL. Sobre este aspecto, Sutton (2010) aponta que os planejadores e formuladores dos projetos de revitalização deveriam explorar o potencial subutilizado das associações de comerciantes, pois elas possuem grande poder de reunir interesses. Segundo o autor se estas instituições forem capacitadas, elas podem eficientemente coordenar e divulgar informações sobre o ambiente regulatório, bem como as normas, práticas e políticas, bem como moldar atividades de negócios que coordenem interesses das diversas partes envolvidas.

A partir da definição de revitalização comercial apresentada aos respondentes foi avaliada a importância que diversos itens possuem para um processo de revitalização, levando em consideração que os entrevistados conhecem o conceito e sua proposta básica de atuação, conforme apresentado na Tabela 11.

Tabela 11 - Análise descritiva da revitalização comercial

Revitalização Comercial (n=401)	Média	I.C. - 95%	1 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵
Qual é o grau de importância de ampliar a oferta de produtos e serviços?	4,47	[4,39; 4,55]	1,50%	2,74%	4,74%	29,18%	61,85%
E atuar na melhoria de serviços como segurança e limpeza?	4,72	[4,66; 4,78]	0,75%	0,75%	0,50%	21,70%	76,31%
E na melhoria da estrutura física (calçadas, iluminação, bancos e sinalização)?	4,63	[4,57; 4,69]	0,25%	1,25%	2,49%	26,93%	69,08%
E melhoria das fachadas e da aparência das lojas?	4,28	[4,20; 4,37]	0,50%	4,99%	7,73%	39,15%	47,63%
E melhoria do atendimento nos comércios?	4,49	[4,42; 4,56]	0,75%	2,24%	4,24%	32,67%	60,10%
E realização de ações culturais e eventos para clientes e moradores?	4,58	[4,51; 4,64]	0,50%	1,25%	2,99%	30,42%	64,84%
E tornar os preços mais competitivos?	4,56	[4,49; 4,63]	1,00%	1,50%	3,24%	29,18%	65,09%
A existência de uma associação de comerciantes contribui para o crescimento e desenvolvimento econômico e social da região.	4,41	[4,32; 4,50]	2,24%	4,99%	5,49%	24,19%	63,09%
A união dos comerciantes pode proporcionar ações que beneficiem a região.	4,60	[4,52; 4,68]	1,25%	3,24%	2,74%	19,45%	73,32%
É preciso uma maior participação da população para que a associação possa contribuir para o desenvolvimento local.	4,58	[4,50; 4,65]	1,75%	2,00%	2,49%	23,94%	69,83%
É preciso uma maior participação do poder público para que a associação possa contribuir para o desenvolvimento local.	4,71	[4,64; 4,77]	0,50%	2,24%	1,25%	18,20%	77,81%

¹ Sem importância/ Discordo totalmente; ² Pouco importante/ Discordo parcialmente; ³ Neutro/ Não concordo nem discordo; ⁴ Importante/ Concordo parcialmente; ⁵ Muito importante/ Concordo totalmente.

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Houve uma tendência dos respondentes a avaliarem como muito importante todos os itens (“Ampliar a oferta de produtos e serviços”, “Atuar na melhoria de serviços como

segurança e limpeza”, “Melhoria da estrutura física (calçadas, iluminação, bancos e sinalização)”, “Melhoria das fachadas e da aparência das lojas”, “Melhoria do atendimento nos comércios”, “Realização de ações culturais e eventos para clientes e moradores” e “Tornar os preços mais competitivos”) para a revitalização comercial na região. Todos os itens citados constam nos estudos de efeitos diretos e indiretos das dimensões da revitalização comercial de Sutton (2010) e dos Quatro As que representam os itens de sucesso para um centro comercial de Suarez *et al.* (2007). Pode-se afirmar que todos os itens são valorizados pelos consumidores e aqueles que receberam os menores escores devem receber especial atenção, pois qualquer ponto de desequilíbrio no sistema de marketing pode desestabilizar todos os demais atores e componentes.

Em seguida, os indivíduos (conhecedores ou não da ABSL) foram convidados a avaliar a relevância da existência de uma associação de comerciantes na região, como demonstrado na Tabela 11. Os indivíduos tenderam a concordar totalmente com todos os itens relacionados à associação de comerciantes, com índices superiores a 60%. Desta forma, pode-se afirmar que uma associação, como apontado por Vargas (2000), Sutton (2010) e Lee (2016), configura-se como forma importante de reunir interesses e coordenar o desenvolvimento regional.

6.5 Verificação das Escalas e dos Indicadores Criados

A fim de se verificar a confiabilidade das escalas foram criados indicadores capazes de representar de forma válida os itens analisados no questionário. Os indicadores foram construídos utilizando-se a Análise Fatorial, sendo que o número de fatores foi selecionado de acordo com o critério da Análise Paralela (Parallel Analysis) elaborado por Horn (1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial, ou seja, a quantidade de dimensões da questão.

Para avaliar a qualidade dos indicadores criados pela análise fatorial para representar cada questão foram verificadas a confiabilidade e validade convergente em cada um. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell *et al.* (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler *et al.*, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias, conforme Nunnally *et al.* (1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade

Composta (C.C.), de acordo com os critérios propostos por Chin et al. (1998). De acordo com Tenenhaus, et al. (2005) os indicadores A.C. e C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do construto, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair et. al, 2009). Quando se utiliza a solução fatorial é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis.

6.5.1 Caracterização do Comércio

De acordo com o critério da Análise Paralela de Horn (1965), a questão que avaliava os “Estabelecimentos comerciais existentes na região” era unidimensional e, por isso, utilizou-se um único fator Estabelecimento Comercial da Região (ECR), sendo este item apresentado na Tabela 12. Observa-se que o item “O comércio da região é pouco diversificado e com poucas opções de produtos e serviços” teve carga fatorial inferior a 0,50 e, por isso, foi excluído do indicador. Dessa forma, o ECR será composto por um escore capaz de avaliar o nível de concordância com os itens relacionados aos estabelecimentos comerciais da região, de forma que quanto maior o valor do escore maior a concordância com os itens, evidenciando boas condições do comércio da região.

Tabela 12 - Análise fatorial para os estabelecimentos comerciais existentes na região

Estabelecimentos comerciais existentes na região	Inicial		Final	
	ECR	Com.	ECR	Com.
O comércio da região conta com lojas especializadas	0,67	0,45	0,68	0,47
A região possui lojas para compras rápidas e de última hora	0,68	0,47	0,71	0,50
O comércio da região conta com boa oferta de produtos e serviços	0,70	0,49	0,72	0,52
O comércio da região é pouco diversificado e com poucas opções de produtos e serviços	-0,37	0,13	-	-
Comércio diversificado com muitas opções e ofertas de produtos e serviços	0,72	0,51	0,69	0,48

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

A Análise Fatorial possibilitou verificar que o indicador criado para representar a percepção dos clientes sobre os estabelecimentos comerciais existentes na região apresentou validação convergente, uma vez que a Variância Média Extraída - AVE foi superior a 0,40, e atingiu os níveis exigidos de confiabilidade, dado que os valores de Alfa de Cronbach (A.C.) foram superiores a 0,60 como indicado na Tabela 13.

Tabela 13 - Confiabilidade e validade do indicador dos estabelecimentos comerciais da região

Itens	AVE	A.C.	KMO
4	0,49	0,66	0,68

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Vale ressaltar que a utilização da Análise Fatorial Exploratória foi adequada, visto que o valor de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO foi superior a 0,50. Foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade), mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior ou igual a 0,50.

O item “Parte estética, visual e arquitetônica da região” possuía duas dimensões e, por isso, foram extraídos dois fatores:

- Fator 1 (EVA 1) – composto pelos itens “A região é bem conservada, limpa e as lojas são organizadas”, “A região fica bem localizada”, “O espaço está passando por transformações e melhorando a aparência para atender os clientes” e “As lojas possuem excelente aspecto visual”, logo, representa uma percepção sobre características positivas da parte estética, visual e arquitetônica da região.
- Fator 2 (EVA 2) – composto pelos itens “As lojas da região precisam melhorar a aparência” e “Os estabelecimentos são antigos e a aparência estética não é agradável”, ou seja, representa uma percepção sobre as características negativas da parte estética, visual e arquitetônica da região.

O agrupamento foi feito levando em consideração as características existentes entre os fatores, de forma a sintetizar as variáveis em uma variável latente com capacidade de representar todas. Quanto maior o escore, maior a concordância entre os itens do fator. Para a verificação dos itens foi realizada a Análise Fatorial como consta na Tabela 14.

Tabela 14 - Análise Fatorial para a parte estética, visual e arquitetônica da região

Parte estética, visual e arquitetônica da região	EVA 1	EVA 2	Com.
A região é bem conservada, limpa e as lojas são organizadas	0,60	-0,37	0,50
A região fica bem localizada	0,68	0,10	0,47
As lojas da região precisam melhorar a aparência	-0,10	0,84	0,71
Os estabelecimentos são antigos e a aparência estética não é agradável	-0,03	0,84	0,71
O espaço está passando por transformações e melhorando a aparência para atender aos clientes	0,67	0,00	0,45
As lojas possuem excelente aspecto visual	0,68	-0,36	0,59

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

A partir dos resultados obtidos pode-se constatar que os indicadores da percepção sobre a parte estética, visual e arquitetônica da região apresentaram validação convergente, pois os fatores (AVEs) foram superiores a 0,40 e atingiram os níveis exigidos de confiabilidade, uma vez que os valores do Alfa de Cronbach foi superior a 0,60. Os dados são apresentados de forma detalhada na Tabela 15.

Tabela 15 - Confiabilidade e validade dos indicadores para a parte estética, visual e arquitetônica da região

Fator	Itens	AVE	A.C.	KMO
Fator 1	4	0,46	0,60	0,65
Fator 2	2	0,75	0,66	0,50

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

O item “Comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo” foi unidimensional de acordo com o critério da Análise Paralela, ou seja, extraiu-se um único fator denominado CSB, como apresentado na Tabela 16. O fator CSB foi composto por um escore capaz de avaliar o nível de excelência dos itens referentes ao comércio das avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo, sendo que quanto maior o escore, maior o nível de excelência atribuída a cada item.

De acordo com os resultados é possível concluir que o indicador criado para representar a excelência do comércio das avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo não apresentou validação convergente, uma vez que a Variância Média Extraída - AVE foi inferior a 0,40, como se pode verificar na Tabela 17.

Tabela 16 - Análise Fatorial para o comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo

Comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo	Fator 1	Com.
Acessibilidade (meios de transporte disponíveis)	0,56	0,32
Aparência dos estabelecimentos comerciais	0,60	0,36
Atendimento ao cliente	0,62	0,39
Campanhas promocionais	0,61	0,37
Espaço físico (calçadas)	0,58	0,34
Estacionamento na região	0,55	0,30
Gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes)	0,62	0,39
Horário de funcionamento	0,56	0,32
Limpeza e manutenção	0,64	0,41
Oferta de produtos e serviços	0,63	0,40
Opções de lazer para adultos	0,66	0,44
Opções de lazer para crianças	0,62	0,38
Preço de produtos e serviços	0,56	0,31
Segurança	0,53	0,28
Sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço)	0,63	0,40

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Tabela 17 - Confiabilidade e validade do indicador para o comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo

Itens	AVE	A.C.	KMO
15	0,36	0,87	0,90

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

No entanto, todos os itens apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,50, optou-se por mantê-los no indicador. Além disso, os níveis exigidos de confiabilidade foram atingidos, pois os valores do Alfa de Cronbach foram superiores a 0,60 e a utilização da Análise Fatorial se demonstrou adequada, uma vez que a amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO foi superior a 0,50.

6.5.2 Avaliação do processo de mudança

Em relação a avaliação do processo de mudança foram verificadas as escalas referentes as questões que analisavam a percepção dos clientes quanto as mudanças na região, bem como os indicadores criados para cada uma delas. O item referente às “Mudanças Percebidas” foi unidimensional, de acordo com o critério da Análise Paralela, portanto, foi atribuído um único fator Mudanças Percebidas (MUP), apresentado na Tabela 18. Os itens “Acessibilidade (meios de transporte disponíveis)”, “Estacionamento na região”,

“Gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes)”, “Horário de funcionamento”, “Oferta de produtos e serviços” e “Segurança” apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,50 e, por isso, foram excluídos do indicador. Os itens restantes formaram um indicador composto por um escore capaz de avaliar a evolução das mudanças percebidas nos itens avaliados. Desta forma, quanto maior o valor do escore, maior a melhoria verificada nos itens e quanto menor o escore, maior a piora identificada.

Tabela 18 - Análise fatorial para as mudanças percebidas

Mudanças Percebidas	Inicial		Final	
	MUP	Com.	MUP	Com.
Acessibilidade (meios de transporte disponíveis)	0,45	0,20	-	-
Aparência dos estabelecimentos comerciais	0,50	0,25	0,55	0,30
Atendimento ao cliente	0,60	0,35	0,63	0,40
Campanhas promocionais	0,53	0,28	0,52	0,27
Espaço físico (calçadas)	0,51	0,26	0,56	0,31
Estacionamento na região	0,42	0,18	-	-
Gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes)	0,33	0,11	-	-
Horário de funcionamento	0,46	0,22	-	-
Limpeza e manutenção	0,64	0,41	0,65	0,43
Oferta de produtos e serviços	0,46	0,21	-	-
Opções de lazer para adultos	0,55	0,30	0,61	0,37
Opções de lazer para crianças	0,57	0,32	0,57	0,32
Preço de produtos e serviços	0,55	0,30	0,55	0,30
Segurança	0,46	0,21	-	-
Sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço)	0,62	0,38	0,63	0,39

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Em seguida, foi verificada a confiabilidade e validade do indicador (Tabela 19) e foi possível concluir que o indicador criado para representar as mudanças percebidas não apresentou validação convergente, pois a Variância Média Extraída – AVE foi inferior a 0,40.

Tabela 19 - Confiabilidade e validade do indicador para as mudanças percebidas

Itens	AVE	A.C.	KMO
9	0,34	0,76	0,83

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Entretanto, como todos os itens apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,50 foram mantidas no indicador. Ressalta-se também que os níveis exigidos de confiabilidade foram atingidos, uma vez que o valor do Alfa de Cronbach foi superior a 0,60 e a utilização da Análise Fatorial Exploratória se apresentou adequada.

Para avaliar adequadamente a percepção das mudanças que aconteceram na região foram estabelecidas duas dimensões para o construto, que variaram de acordo com a resposta positiva ou negativa sobre o conhecimento das alterações.

Como a questão avaliada possuía duas dimensões, de acordo com o critério da Análise Paralela, foram extraídos dois fatores Avaliação do Processo de Mudança 1 e 2 (APM 1 e APM 2) conforme mostrado na Tabela 20:

Tabela 20 - Análise Fatorial para a avaliação do processo de mudança

Avaliação do Processo de Mudança	APM 1	APM 2	Com.
Houve uma piora no trânsito da região	-0,22	0,70	0,53
A região se tornou uma melhor opção de compra para mim	0,59	0,16	0,37
Houve aumento no custo de vida dos moradores da região	0,13	0,53	0,30
Sinto-me mais seguro para frequentar a região	0,75	-0,05	0,56
Houve melhoria na qualidade dos serviços oferecidos	0,70	-0,03	0,49
O transporte público da região melhorou	0,63	-0,11	0,42
A região se tornou menos tranquila	-0,05	0,52	0,27
As ruas estão mais limpas	0,63	-0,21	0,45
A região está mais barulhenta	-0,08	0,75	0,58

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

- O Fator 1 (APM 1) foi composto pelos itens “A região se tornou uma melhor opção de compra para mim”, “Sinto-me mais seguro para frequentar a região”, “Houve melhoria na qualidade dos serviços oferecidos”, “O transporte público da região melhorou” e “As ruas estão mais limpas”, ou seja, representa uma percepção sobre as mudanças positivas que ocorreram na região.
- O Fator 2 (APM 2) foi composto pelos itens “Houve uma piora no trânsito da região”, “Houve aumento no custo de vida dos moradores da região”, “A região se tornou menos tranquila” e “A região está mais barulhenta”, dessa forma, representa uma percepção sobre as mudanças negativas que ocorreram na região.

O Fator 1 - APM 1 foi composto por um escore capaz de avaliar a concordância com as mudanças positivas que ocorreram na região, enquanto o Fator 2 - APM 2 por um escore capaz de avaliar a concordância com as mudanças negativas que aconteceram na região. Nos dois casos quanto maior o escore maior a concordância com as mudanças de cada fator.

A partir dos resultados obtidos é possível concluir que os dois indicadores apresentaram validação convergente, uma vez as AVEs foram superiores a 0,40 e ambos

atingiram níveis satisfatórios de confiabilidade, uma vez que pelo menos um dos índices foram superiores a 0,60.

Tabela 21 - Confiabilidade e validade dos indicadores de avaliação do processo de mudança

Fator	Itens	AVE	A.C.	D.G.	KMO
Fator 1	5	0,44	0,68	0,73	0,76
Fator 2	4	0,42	0,52	0,67	0,57

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

6.5.3 Revitalização comercial

O item “Importância para a revitalização comercial” foi identificado como unidimensional, e, por isso, foi extraído um único fator, ao qual foi atribuída a sigla IRC, apresentado na Tabela 22. Dessa maneira, o item IRC foi composto por um escore capaz de avaliar o nível de importância dos itens para a revitalização comercial, sendo que quanto maior o valor do escore maior a importância dos itens, por outro lado, quanto menor o escore menor a importância dada aos itens.

Tabela 22 - Análise Fatorial da importância para a revitalização comercial

Importância para a revitalização comercial	Fator 1	Com.
Qual é o grau de importância de ampliar a oferta de produtos e serviços?	0,69	0,47
E atuar na melhoria de serviços como segurança e limpeza?	0,77	0,59
E na melhoria da estrutura física (calçadas, iluminação, bancos e sinalização)?	0,72	0,52
E melhoria das fachadas e da aparência das lojas?	0,71	0,5
E melhoria do atendimento nos comércios?	0,72	0,51
E realização de ações culturais e eventos para clientes e moradores?	0,65	0,42
E tornar os preços mais competitivos?	0,56	0,31

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

A partir da verificação da confiabilidade e validade, apresentado na Tabela 23, pode-se concluir que o indicador apresentou validação convergente, uma vez que a Variância Média Extraída - AVE foi superior a 0,40 e o indicador também atingiu os níveis de confiabilidade exigidos, superiores a 0,60.

Tabela 23 - Confiabilidade e validade do indicador de importância para a revitalização comercial

Itens	AVE	A.C.	KMO
7	0,48	0,81	0,83

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

A questão referente a Associação de Comerciantes da Barão e Silva Lobo – ABSL foi unidimensional de acordo com o critério da Análise Paralela, portanto foi extraído um único fator, Associação de Comerciantes da Região (ACR), como apresentado na Tabela 24. O ACR será composto por um escore capaz de avaliar o nível de concordância com os itens sobre a ABSL.

Tabela 24 - Análise Fatorial para a Associação de Comerciantes na Região

Associação de Comerciantes na Região	Fator 1	Com.
A existência de uma associação de comerciantes contribui para o crescimento e desenvolvimento econômico e social da região.	0,76	0,58
A união dos comerciantes pode proporcionar ações que beneficiem a região	0,76	0,58
É preciso uma maior participação da população para que a associação possa contribuir para o desenvolvimento local.	0,70	0,49
É preciso uma maior participação do poder público para que a associação possa contribuir para o desenvolvimento local.	0,69	0,48

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

A verificação da confiabilidade dos indicadores, demonstrada na Tabela 25, indicou que os indicadores atingiram validação convergente, pois a Variância Média Extraída - AVE foi superior a 0,40, além disso o Alfa de Cronbach apresentou valor superior a 0,60.

Tabela 25 - Confiabilidade e validade do indicador da Associação de Comerciantes na Região

Itens	AVE	A.C.	D.G.	KMO
4	0,53	0,70	0,75	0,67

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Com base nos resultados dos testes de confiabilidade e validade das escalas desenvolvidas para este estudo foi realizado o refinamento do questionário aplicado para os clientes. Deste modo, foi criado um novo instrumento de avaliação para projetos de revitalização comercial, disponível no Apêndice E, que poderá ser replicado para se analisar outros projetos. A necessidade de avaliação dos trabalhos de revitalização comercial foi apontada por teóricos, comerciantes e profissionais do Sebrae Minas. Assim, pode-se fazer o monitoramento dos projetos em curto, médio e longo prazo, possibilitando a correção de possíveis disfunções do sistema de marketing para potencializar seus resultados e contribuições para os envolvidos e para a sociedade.

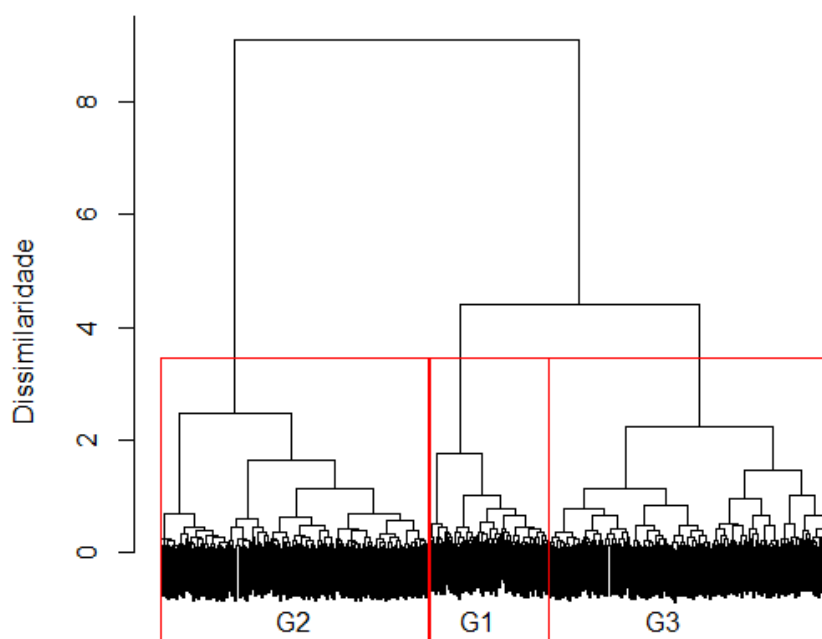
6.6 Análise de Agrupamento

Com o intuito de agrupar os clientes do Circuito Silva Lobo com percepções similares em relação à Caracterização do Comércio, Avaliação do Processo de Mudança e Revitalização Comercial foi utilizada uma Análise Hierárquica de Agrupamento (Hair et al., 2009), via o Método de Ward com coeficiente de similaridade de Gower (Gower, 1971), que é adequado para o cálculo da similaridade quando se tem dados mistos (qualitativos e quantitativos). Buscou-se desta forma encontrar similaridades nas percepções quanto às transformações e a busca por características comuns entre os grupos que contribuíssem para uma melhor compreensão do fenômeno em estudo.

6.6.1 Caracterização do Comércio

Para a realização da análise de agrupamento com base na caracterização do comércio foram definidos três grupos. A Figura 6 representa o dendograma do agrupamento dos indivíduos em relação às variáveis de caracterização do comércio. O dendograma é uma ferramenta apropriada para definir o número de grupos, pois uma boa classificação pode ser obtida ao se cortar o dendograma numa zona onde as separações entre classes correspondam a grandes distâncias (dissimilaridades).

Figura 6 - Dendograma do agrupamento dos indivíduos em relação à caracterização do comércio



Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Na Tabela 26 é apresentada a caracterização dos grupos em relação às variáveis de caracterização do comércio.

Tabela 26 - Caracterização dos grupos em relação à caracterização do comércio

Caracterização do Comércio		Grupo 1 (n=170)		Grupo 2 (n=160)		Grupo 3 (n=71)	
		Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.
Estabelecimentos comerciais existentes na região	O comércio da região conta com lojas especializadas	3,59	1,21	4,11	0,88	3,13	1,28
	A região possui lojas para compras rápidas e de última hora	3,51	1,38	4,36	0,92	3,04	1,52
	O comércio da região conta com boa oferta de produtos e serviços	3,45	1,23	4,03	1,00	2,73	1,39
	O comércio da região é pouco diversificado e com poucas opções de produtos e serviços	3,22	1,33	2,50	1,34	2,89	1,43
	Comércio diversificado com muitas opções e ofertas de produtos e serviços	3,32	1,19	4,02	1,06	2,63	1,40
Parte estética, visual e arquitetônica da região	A região é bem conservada, limpa e as lojas são organizadas	3,81	1,12	4,45	0,73	2,55	1,41
	A região fica bem localizada	4,54	0,82	4,78	0,50	4,17	1,16
	As lojas da região precisam melhorar a aparência	3,52	1,26	2,68	1,36	4,17	1,16
	Os estabelecimentos são antigos e a aparência estética não é agradável	2,59	1,22	2,21	1,32	3,41	1,26
	O espaço está passando por transformações e melhorando a aparência para atender aos clientes	3,89	1,08	4,23	1,01	2,76	1,44
	As lojas possuem excelente aspecto visual	3,61	1,09	4,19	0,80	2,54	1,22
Comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo	Acessibilidade (meios de transporte disponíveis)	2,99	1,09	3,76	0,89	2,62	1,19
	Aparência dos estabelecimentos comerciais	3,59	0,68	4,05	0,54	3,04	0,84
	Atendimento ao cliente	3,74	0,64	4,06	0,56	2,99	0,82
	Campanhas promocionais	2,91	0,86	3,36	0,68	1,99	0,82
	Espaço físico (calçadas)	3,13	1,04	3,75	0,92	2,56	1,16
	Estacionamento na região	2,15	0,99	3,10	1,05	1,82	1,00
	Gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes)	3,99	0,75	4,23	0,66	3,16	1,06
	Horário de funcionamento	3,82	0,63	4,14	0,59	3,24	1,08
	Limpeza e manutenção	3,44	0,77	3,96	0,66	2,45	0,98
	Oferta de produtos e serviços	3,42	0,71	3,86	0,69	2,62	0,95
	Opções de lazer para adultos	3,18	0,92	3,70	0,94	2,06	1,05
	Opções de lazer para crianças	2,79	0,91	3,43	1,04	2,11	1,05
	Preço de produtos e serviços	2,88	0,77	3,38	0,69	2,37	0,83
	Segurança	2,40	0,93	3,16	0,99	2,03	1,07
Sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço)	3,17	0,85	3,81	0,64	2,52	0,94	

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

O Grupo 1 com 170 respondentes, tendeu a apresentar maior concordância média em “O comércio da região é pouco diversificado e com poucas opções de produtos e serviços” e por apresentar médias que apontam certo nível de concordância nos itens avaliados em relação ao comércio das avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo.

O Grupo 2 com 160 indivíduos, caracterizou-se por apresentar as maiores concordâncias médias em “O comércio da região conta com lojas especializadas”, “A região possui lojas para compras rápidas e de última hora”, “O comércio da região conta com boa oferta de produtos e serviços”, “O comércio da região é diversificado, com muitas opções e ofertas de produtos e serviços”, “A região é bem conservada, limpa e as lojas são organizadas”, “A região fica bem localizada”, “O espaço está passando por transformações e melhorando a aparência para atender os clientes” e “As lojas possuem excelente aspecto visual” e, além disso, apresentar os maiores níveis de excelência médios em relação a todos os itens avaliados sobre o comércio das avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo.

O Grupo 3 foi caracterizado por apresentar as maiores concordâncias média em “As lojas da região precisam melhorar a aparência” e “Os estabelecimentos são antigos e a aparência estética não é agradável” e, além disso, apresentou os menores índices médios em todos os itens avaliados em relação ao comércio das avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo.

Isto reforça o que foi apontado por Suarez et al. (2007) ao estudarem a revitalização do centro comercial de Getafe, na Espanha, a partir da percepção dos comerciantes. Os pesquisadores levaram em consideração os Quatro As da revitalização: acessibilidade, amenidades, atratividade, ações e chegaram a importantes conclusões sobre vários aspectos. A grande importância atribuída aos elementos atração e acessibilidade confirmam a contribuição destes aspectos para um centro comercial aberto. Além disso, os resultados apontam que os aspectos externos relacionados com a imagem do ambiente e as amenidades de compras – vigilância, sinalização, mobiliário urbano – resumem medidas para melhorar o acesso à área, alcançando variedade, quantidade e variedade de lojas, assim como a segurança das pessoas e do ambiente.

A comparação dos grupos de caracterização do comércio (CC) em relação às variáveis caracterizadoras é apresentada na Tabela 27.

Tabela 27 - Comparação dos grupos de caracterização do comércio em relação às variáveis caracterizadoras

Caracterização da Amostra		CC-1		CC-2		CC-3		Valor-p
		N	%	N	%	N	%	
Tempo de frequência	De seis meses a um ano	15	8,82%	18	11,25%	7	9,86%	0,264 ²
	De um a dois anos	20	11,76%	27	16,88%	4	5,63%	
	De três a quatro anos	17	10,00%	12	7,50%	5	7,04%	
	A mais de quatro anos	118	69,41%	103	64,38%	55	77,46%	
Gênero	Feminino	90	52,94%	87	54,38%	36	50,70%	0,874 ¹
	Masculino	80	47,06%	73	45,63%	35	49,30%	
Perfil etário	18 a 29 anos	42	24,71%	58	36,25%	20	28,17%	0,001 ¹
	30 a 39 anos	48	28,24%	32	20,00%	9	12,68%	
	40 a 49 anos	39	22,94%	14	8,75%	14	19,72%	
	50 a 59 anos	21	12,35%	31	19,38%	10	14,08%	
	60 a 69 anos	13	7,65%	14	8,75%	10	14,08%	
	70 ou mais	7	4,12%	11	6,88%	8	11,27%	
Renda mensal do chefe da família	Até 2 salários mínimos	55	32,35%	65	40,63%	28	39,44%	0,019 ²
	De 2 a 5 salários mínimos	54	31,76%	48	30,00%	21	29,58%	
	De 5 a 15 salários mínimos	50	29,41%	43	26,88%	12	16,90%	
	Mais de 15 salários mínimos	11	6,47%	4	2,50%	10	14,08%	
Motivo pelo qual frequenta a região	Proprietário de negócio na região	4	2,35%	0	0,00%	0	0,00%	0,039 ²
	Estuda na região	10	5,88%	16	10,00%	6	8,45%	
	Mora na região	89	52,35%	79	49,38%	48	67,61%	
	Pedestre em trânsito	19	11,18%	23	14,38%	3	4,23%	
	Trabalha na região	48	28,24%	42	26,25%	14	19,72%	
Média de gastos mensal	Até R\$ 200	71	41,76%	86	53,75%	21	29,58%	0,070 ²
	De R\$ 201 a R\$ 400	50	29,41%	39	24,38%	23	32,39%	
	De R\$ 401 a R\$ 600	17	10,00%	16	10,00%	9	12,68%	
	De R\$ 601 a R\$ 800	11	6,47%	11	6,88%	7	9,86%	
	De R\$ 801 a R\$ 1.000	8	4,71%	3	1,88%	3	4,23%	
	Acima de R\$ 1.000	13	7,65%	5	3,13%	8	11,27%	
Possui vínculo empregatício com o Sebrae?	Não	167	98,24%	159	99,38%	70	98,59%	0,861 ²
	Sim	3	1,76%	1	0,63%	1	1,41%	
Estado civil	Casado (a)	85	50,00%	62	38,75%	33	46,48%	0,484 ²
	Divorciado (a) / Separado (a)	12	7,06%	12	7,50%	7	9,86%	
	Solteiro (a)	60	35,29%	71	44,38%	27	38,03%	
	União estável	6	3,53%	5	3,13%	3	4,23%	
	Viúvo (a)	7	4,12%	10	6,25%	1	1,41%	
Escolaridade	Ensino Fundamental completo	17	10,00%	13	8,13%	8	11,27%	0,566 ²
	Ensino Fundamental incompleto	10	5,88%	18	11,25%	6	8,45%	
	Ensino Médio completo	51	30,00%	54	33,75%	20	28,17%	
	Ensino Médio incompleto	10	5,88%	9	5,63%	4	5,63%	
	Ensino Superior completo	32	18,82%	26	16,25%	12	16,90%	
	Ensino Superior incompleto	23	13,53%	29	18,13%	13	18,31%	
	Mestrado / Doutorado	7	4,12%	1	0,63%	2	2,82%	
	Pós-Graduação	20	11,76%	10	6,25%	6	8,45%	

¹ Teste Qui-Quadrado; ² Teste Qui-Quadrado Simulado.

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Os grupos de caracterização do comércio diferenciaram-se de forma significativa em relação ao perfil etário (valor-p=0,001). A faixa etária mais frequente no grupo CC-1 foi de 30 a 39 anos, enquanto que nos grupos CC-2 e CC-3 foi de 18 a 29 anos.

Outro fator a ser destacado refere-se a renda mensal do chefe da família, que foi significativamente diferente entre os grupos de caracterização do comércio (valor-p=0,019), sendo que em todos os grupos a renda mais frequente foi até 2 salários mínimos. Os chefes de família que declararam possuir renda de 5 a 15 salários mínimos ou superior a 15 salários mínimos demonstraram ser os mais críticos ao abordar os aspectos referentes às transformações na região do Circuito Silva Lobo.

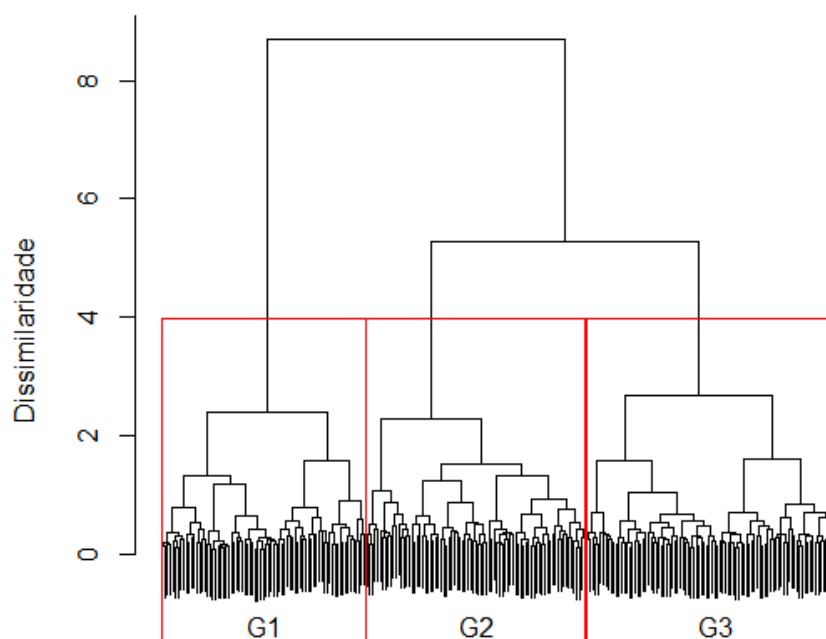
No entanto, o grupo 1 apresentou os maiores percentuais com rendas de 2 a 5 salários e de 5 a 15 salários, com destaque para o grupo CC 3 que apresentou o maior percentual de indivíduos com renda superior a 15 salários. O agrupamento confirmou o que havia sido identificado nos dados individualizados, a presença crescente de indivíduos com renda mais alta. É válido observar que este público identificou a região, durante a pesquisa, como um local com comércio pouco especializado e de pouca variedade. Suarez, Nogales e Arévalo (2007) apontaram em seu trabalho a necessidade do comércio de rua de suprir as necessidades dos clientes, pois, segundo os autores, quando estes espaços não são capazes de fazê-los possibilitam que locais como shoppings e outros espaços se tornem opção e preferência para compras.

Os dados de pesquisa também demonstraram que os grupos se diferenciaram em relação ao motivo pela qual frequentavam a região (valor-p=0,039), sendo que todos os grupos eram formados predominantemente por indivíduos que moravam na região, porém o grupo CC 1 apresentou o maior percentual de indivíduos que trabalhavam na região, enquanto o grupo CC 2 apresentou o maior percentual de indivíduos que estudavam na região e de pedestres.

6.6.2 Avaliação do Processo de Mudança

Para avaliar a relação das variáveis de avaliação do processo de mudança foi realizado o agrupamento dos indivíduos em três grupos, conforme demonstrado na Figura 7 - Dendograma do agrupamento dos indivíduos em relação à avaliação do processo de mudança.

Figura 7 - Dendograma do agrupamento dos indivíduos em relação à avaliação do processo de mudança



Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Nesta análise foi utilizada uma amostra de 254 indivíduos, uma vez que os demais indivíduos não foram questionados em alguns itens que apresentavam condicionantes de respostas, uma vez que os demais indivíduos tinham informações faltantes em algumas variáveis e, além disso, a variável “Você participou da campanha” também não foi utilizada, visto que era condicional a variável “Campanha e/ou ação promocional desenvolvida pelo comércio da região em datas comemorativas”.

A caracterização dos grupos em relação à avaliação do processo de mudança é apresentada na Tabela 28. A partir dos dados de pesquisa é possível constatar que o Grupo 1 caracterizou-se por todos os indivíduos terem percebido alguma mudança no comércio da região nos últimos 4 anos, por ter o maior percentual de indivíduos que acham que as mudanças foram positivas, por acreditarem, na maioria dos casos, que a acessibilidade, a aparência dos estabelecimentos comerciais, o atendimento ao cliente, o espaço físico, a gastronomia, o horário de funcionamento, a limpeza e manutenção, a oferta de produtos e serviços, as opções de lazer para os adultos, as opções de lazer para as crianças e a sinalização das lojas melhoraram. O alto nível de concordância pode estar associado ao fato dos indivíduos conhecerem a região antes das intervenções e se reconhecerem na comunidade em que o projeto é desenvolvido, como apontado por Keatinge e Martin (2015), pois a

constituição de lugar é fator central para a construção da autoidentidade e do sentimento de pertencimento, para que todos participem e se envolvam nas ações.

Tabela 28 - Caracterização dos grupos em relação à avaliação do processo de mudança

Avaliação do Processo de Mudança		Grupo 1 (n=77)		Grupo 2 (n=83)		Grupo 3 (n=94)	
		N	%	N	%	N	%
Você percebeu alguma mudança no comércio da região nos últimos 4 anos?	Não	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
	Sim	77	100,00%	83	100,00%	94	100,00%
As mudanças percebidas, no geral, foram	Negativas	0	0,00%	9	10,84%	1	1,06%
	Neutras	2	2,60%	12	14,46%	1	1,06%
	Positivas	75	97,40%	62	74,70%	92	97,87%
Acessibilidade (meios de transporte disponíveis)	Melhorou	74	96,10%	2	2,41%	2	2,13%
	Não houve mudanças	2	2,60%	66	79,52%	85	90,43%
	Piorou	1	1,30%	15	18,07%	7	7,45%
Aparência dos estabelecimentos comerciais	Melhorou	74	96,10%	52	62,65%	87	92,55%
	Não houve mudanças	3	3,90%	29	34,94%	7	7,45%
	Piorou	0	0,00%	2	2,41%	0	0,00%
Atendimento ao cliente	Melhorou	54	70,13%	17	20,48%	71	75,53%
	Não houve mudanças	21	27,27%	61	73,49%	22	23,40%
	Piorou	2	2,60%	5	6,02%	1	1,06%
Campanhas promocionais	Melhorou	36	46,75%	11	13,25%	27	28,72%
	Não houve mudanças	35	45,45%	61	73,49%	60	63,83%
	Piorou	6	7,79%	11	13,25%	7	7,45%
Espaço físico (calçadas)	Melhorou	51	66,23%	38	45,78%	56	59,57%
	Não houve mudanças	24	31,17%	30	36,14%	35	37,23%
	Piorou	2	2,60%	15	18,07%	3	3,19%
Estacionamento na região	Melhorou	23	29,87%	5	6,02%	14	14,89%
	Não houve mudanças	31	40,26%	52	62,65%	47	50,00%
	Piorou	23	29,87%	26	31,33%	33	35,11%
Gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes)	Melhorou	65	84,42%	59	71,08%	86	91,49%
	Não houve mudanças	12	15,58%	21	25,30%	6	6,38%
	Piorou	0	0,00%	3	3,61%	2	2,13%
Horário de funcionamento	Melhorou	52	67,53%	22	26,51%	51	54,26%
	Não houve mudanças	22	28,57%	57	68,67%	41	43,62%
	Piorou	3	3,90%	4	4,82%	2	2,13%
Limpeza e manutenção	Melhorou	58	75,32%	13	15,66%	50	53,19%
	Não houve mudanças	18	23,38%	58	69,88%	35	37,23%
	Piorou	1	1,30%	12	14,46%	9	9,57%
Oferta de produtos e serviços	Melhorou	59	76,62%	25	30,12%	75	79,79%
	Não houve	13	16,88%	52	62,65%	15	15,96%

	mudanças						
	Piorou	5	6,49%	6	7,23%	4	4,26%
Opções de lazer para adultos	Melhorou	43	55,84%	21	25,30%	64	68,09%
	Não houve mudanças	31	40,26%	50	60,24%	23	24,47%
	Piorou	3	3,90%	12	14,46%	7	7,45%
Opções de lazer para crianças	Melhorou	74	96,10%	2	2,41%	2	2,13%
	Não houve mudanças	2	2,60%	66	79,52%	85	90,43%
	Piorou	1	1,30%	15	18,07%	7	7,45%
Preço de produtos e serviços	Melhorou	32	41,56%	8	9,64%	27	28,72%
	Não houve mudanças	31	40,26%	54	65,06%	54	57,45%
	Piorou	14	18,18%	21	25,30%	13	13,83%
Segurança	Melhorou	26	33,77%	5	6,02%	20	21,28%
	Não houve mudanças	35	45,45%	48	57,83%	45	47,87%
	Piorou	16	20,78%	30	36,14%	29	30,85%
Sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço)	Melhorou	56	72,73%	22	26,51%	73	77,66%
	Não houve mudanças	18	23,38%	59	71,08%	18	19,15%
	Piorou	3	3,90%	2	2,41%	3	3,19%
A quem você atribui as mudanças que tem acontecido na região recentemente	Comerciantes	29	37,66%	19	22,89%	37	39,36%
	Desenvolvimento e mudanças naturais do mercado	18	23,38%	24	28,92%	19	20,21%
	Moradores	5	6,49%	3	3,61%	8	8,51%
	Poder público	10	12,99%	18	21,69%	9	9,57%
	Sebrae	7	9,09%	7	8,43%	13	13,83%
	Não sabe a quem atribuir	8	10,39%	11	13,25%	4	4,26%
As mudanças percebidas têm contribuído para que você frequente mais a região?	Outro	0	0,00%	1	1,20%	4	4,26%
	Não	11	14,29%	29	34,94%	13	13,83%
Campanha e/ou ação promocional desenvolvida pelo comércio da região em datas comemorativas	Sim	66	85,71%	54	65,06%	81	86,17%
	Não	37	48,05%	47	56,63%	43	45,74%
Houve uma piora no trânsito da região	Sim	40	51,95%	36	43,37%	51	54,26%
A região se tornou uma melhor opção de compras para mim	Média (D.P.)	3,64 (1,28)		4,19 (1,13)		3,70 (1,21)	
Houve aumento no custo de vida dos moradores da região	Média (D.P.)	3,86 (1,12)		3,45 (1,19)		4,10 (1,05)	
Sinto-me mais seguro para frequentar a região	Média (D.P.)	4,09 (1,16)		4,00 (1,14)		4,32 (0,87)	
Houve melhoria na qualidade dos serviços oferecidos	Média (D.P.)	3,46 (1,36)		2,49 (1,27)		3,12 (1,29)	
O transporte público da região melhorou	Média (D.P.)	3,94 (1,02)		3,34 (0,94)		4,13 (0,86)	
A região se tornou menos tranquila	Média (D.P.)	4,03 (0,96)		2,34 (1,13)		2,64 (1,07)	
As ruas estão mais limpas	Média (D.P.)	3,74 (1,27)		3,66 (1,30)		3,51 (1,21)	
A região está mais barulhenta	Média (D.P.)	3,61 (1,18)		2,65 (1,23)		3,50 (1,19)	
	Média (D.P.)	4,20 (1,15)		4,18 (1,23)		4,04 (1,22)	

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

O Grupo 1 indicou que melhorou ou não houve mudanças quanto às campanhas promocionais, preço de produtos e serviços e segurança, além do estacionamento na região em que a resposta mais frequente foi a de que não houve mudanças. As mudanças ocorridas foram atribuídas principalmente aos comerciantes e ao desenvolvimento e mudanças naturais do mercado e, além disso, a maioria dos indivíduos acha que as mudanças contribuíram para que eles frequentassem mais a região e a maioria também participou de campanhas e/ou ações promocionais desenvolvidas em datas comemorativas. Apesar disso, o grupo apresentou os maiores níveis médios de concordância com “Sinto-me mais seguro para frequentar a região”, “O transporte público da região melhorou”, “A região se tornou menos tranquila”, “As ruas estão mais limpas” e “A região está mais barulhenta”.

O Grupo 2 foi caracterizado por todos os indivíduos terem percebido alguma mudança no comércio da região nos últimos 4 anos. Entretanto, foi o que apresentou o maior número de indivíduos que acharam as mudanças neutras e/ou negativas, por achar, na maior parte dos casos, que a aparência dos estabelecimentos comerciais, o espaço físico, a gastronomia, a oferta de produtos e serviços e a sinalização das lojas melhoraram. Os respondentes indicaram, na maioria dos casos, que não houve mudanças na acessibilidade, nas campanhas promocionais, no estacionamento na região, no horário de funcionamento, na limpeza e manutenção, nas opções de lazer para as crianças, nos preços dos produtos e serviços e na segurança, e quanto ao atendimento aos clientes e opções de lazer para adultos as respostas mais frequentes foram melhorou e não houve mudanças. As mudanças ocorridas foram atribuídas principalmente ao desenvolvimento e mudanças naturais do mercado e aos comerciantes, as mudanças percebidas contribuíram para que os indivíduos frequentassem mais a região e a maioria não participou de campanhas e/ou ações promocionais desenvolvidas em datas comemorativas. Além disso, o grupo também teve a maior concordância média com “Houve uma piora no trânsito da região”.

O Grupo 3 caracterizou-se por todos os indivíduos terem percebido alguma mudança no comércio da região nos últimos 4 anos e por identificarem as mudanças que ocorreram como positivas. A maioria dos indivíduos foi caracterizada por acreditarem que a aparência dos estabelecimentos comerciais, atendimento ao cliente, espaço físico, gastronomia, horário de funcionamento, limpeza e manutenção, oferta de produtos e serviços, opções de lazer para adultos e sinalização das lojas melhoraram, por acreditarem que, na maioria dos casos, não houve mudanças na acessibilidade, nas campanhas promocionais, no estacionamento na região, nas opções de lazer para crianças e nos preços de produtos e serviços, e quanto à segurança as maiores frequências foram de não houve mudanças e piorou. Além disso, os

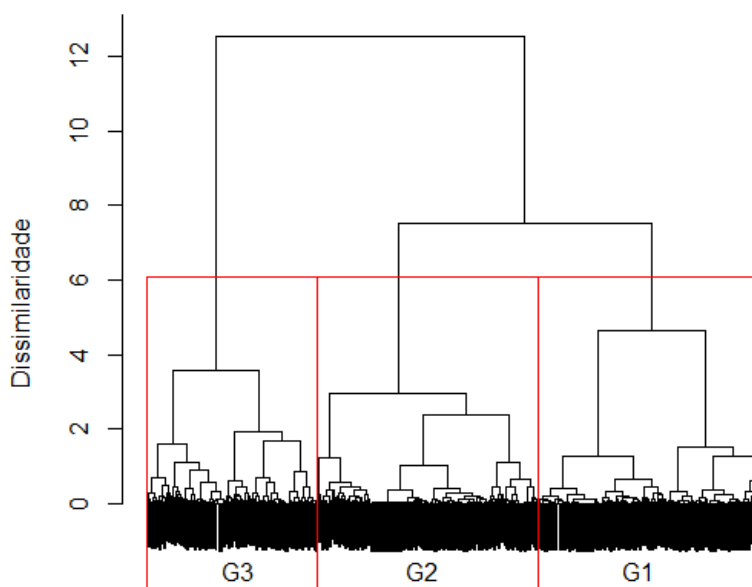
indivíduos atribuíram as mudanças principalmente aos comerciantes e ao desenvolvimento e mudanças naturais do mercado, a maioria acha que as mudanças contribuíram para frequentarem mais a região e a maioria também já participou de alguma campanha e/ou ação promocional desenvolvida em datas comemorativas. O grupo também apresentou as maiores concordâncias médias em “A região se tornou uma melhor opção de compra para mim”, “Houve aumento no custo de vida dos moradores da região” e “Houve melhoria na qualidade dos serviços oferecidos”.

Para que os projetos de revitalização de áreas comerciais obtenham sucesso eles devem integrar dois tipos de atuação, segundo Procopiuck e Djalo (2008), sendo: aquelas a potencializar o associativismo e as atuações conjuntas do pequeno comércio e outra seria aquela que conduza à renovação das estruturas e atrativos comerciais do local. Percebe-se que as ações de renovação desenvolvidas na região do Circuito Silva Lobo estão sendo percebidas por uma parcela pequena dos frequentadores.

6.6.3 Revitalização Comercial

A terceira análise de agrupamento foi feita considerando as variáveis de revitalização comercial. Os resultados estão representados na Figura 8, em que se optou por trabalhar com três grupos, como nas análises anteriores.

Figura 8 - Dendograma do agrupamento dos indivíduos em relação à revitalização comercial



Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Na Tabela 29 é apresentada a caracterização dos grupos em relação à revitalização comercial.

Tabela 29 - Caracterização dos grupos em relação à revitalização comercial

Revitalização Comercial		Grupo 1 (n=147)		Grupo 2 (n=143)		Grupo 3 (n=111)	
		N	%	N	%	N	%
Você tem percebido ações do poder público para melhoria da região?	Não	84	57,14%	139	97,20%	69	62,16%
	Sim	63	42,86%	4	2,80%	42	37,84%
Você tem percebido alguma ação de melhoria da região por parte dos comerciantes?	Não	19	12,93%	135	94,41%	17	15,32%
	Sim	128	87,07%	8	5,59%	94	84,68%
Você sabe se há um projeto de revitalização em desenvolvimento na Avenida Silva Lobo e Barão Homem de Melo?	Já ouvi falar	3	2,04%	7	4,90%	13	11,71%
	Não	144	97,96%	131	91,61%	27	24,32%
	Sim	0	0,00%	5	3,50%	71	63,96%
Conhece a iniciativa Circuito Silva Lobo, projeto de revitalização do comércio da região?	Não	147	100,00%	142	99,30%	44	39,64%
	Sim	0	0,00%	1	0,70%	67	60,36%
Você conhece a Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo – ABSL?	Não	146	99,32%	137	95,80%	64	57,66%
	Sim	1	0,68%	6	4,20%	47	42,34%
Qual é o grau de importância de ampliar a oferta de produtos e serviços?	Média (D.P.)	4,52 (0,69)		4,34 (1,02)		4,58 (0,71)	
E atuar na melhoria de serviços como segurança e limpeza?	Média (D.P.)	4,78 (0,47)		4,64 (0,72)		4,75 (0,55)	
E na melhoria da estrutura física (calçadas, iluminação, bancos, sinalização)?	Média (D.P.)	4,67 (0,58)		4,61 (0,68)		4,62 (0,60)	
E melhoria das fachadas e da aparência das lojas?	Média (D.P.)	4,27 (0,85)		4,23 (0,89)		4,38 (0,79)	
E melhoria do atendimento nos comércios?	Média (D.P.)	4,54 (0,72)		4,42 (0,83)		4,52 (0,67)	
E realização de ações culturais e eventos para clientes e moradores da região?	Média (D.P.)	4,58 (0,69)		4,57 (0,71)		4,60 (0,56)	
E tornar os preços mais competitivos?	Média (D.P.)	4,56 (0,78)		4,57 (0,76)		4,54 (0,58)	
A existência de uma associação de comerciantes contribui para o crescimento e desenvolvimento econômico e social da região?	Média (D.P.)	4,38 (0,94)		4,31 (1,05)		4,58 (0,85)	
A união dos comerciantes pode proporcionar ações que beneficiem a região.	Média (D.P.)	4,57 (0,78)		4,59 (0,86)		4,67 (0,76)	
É preciso uma maior participação da população para que a associação possa contribuir para o desenvolvimento local.	Média (D.P.)	4,56 (0,74)		4,56 (0,86)		4,64 (0,76)	
É preciso uma maior participação do poder público para que a associação possa contribuir para o desenvolvimento local.	Média (D.P.)	4,63 (0,73)		4,70 (0,71)		4,81 (0,42)	

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

O Grupo 1 foi caracterizado por apresentar indivíduos que não perceberam melhorias por parte do poder público, mas perceberam melhorias por parte dos comerciantes, que não sabiam do projeto de revitalização em desenvolvimento e que não conheciam a iniciativa Circuito Silva Lobo, além de desconhecerem o fato do projeto ser uma iniciativa do Sebrae e a existência da ABSL. Keatinge e Martin (2015) ressaltam a importância do papel e do envolvimento dos principais envolvidos no processo, que incluem os clientes, o alinhamento com as práticas de consumo e com a marca de identificação criada para o grupo. O desconhecimento da iniciativa Circuito Silva Lobo, da atuação do Sebrae e da ABSL são fatores que contribuem para um distanciamento da comunidade como participante da ação, pois a ligação entre identidade de classe e práticas de consumo funcionam como um elo entre os participantes de projetos de revitalização. Quando os participantes se identificam nas ações, amplia-se a participação e engajamento dos grupos, contribuindo de forma significativa para o sucesso da iniciativa.

O Grupo 2 caracterizou-se por ter o maior percentual de indivíduos que não perceberam ações do poder público (97,2%) nem dos comerciantes para melhorar a região (94,41%). Além disso, foi o grupo com os maiores índices indicando que os indivíduos desconhecem o desenvolvimento de um projeto de revitalização da região, por não conhecerem a iniciativa Circuito Silva Lobo, não saber que o projeto é iniciativa do Sebrae e não conhecer a ABSL.

O Grupo 3 foi caracterizado por, em sua maioria, ter indivíduos que não perceberam ações do poder público para melhoria da região e ter percebido ações de melhoria por parte dos comerciantes, pela maioria dos indivíduos saberem de algum projeto de revitalização da região, por conhecerem a iniciativa Circuito Silva Lobo, saber que o projeto é iniciativa do Sebrae e ter o maior percentual de indivíduos que conhecem a ABSL. A percepção das ações por parte dos comerciantes de transformação da região e o alto nível de conhecimento da ABSL neste grupo reforça o que foi apontado por Lee (2016), de que as associações comunitárias são especialmente relevantes em processos de revitalização por tornarem lícitas a associação e a construção de consenso entre o processo de revitalização e a comunidade, pois podem atuar como um elo entre os envolvidos e seus interesses.

A comparação dos grupos de revitalização comercial (RC) em relação às variáveis caracterizadoras é mostrada na Tabela 30.

Tabela 30 - Comparação dos grupos de revitalização comercial em relação às variáveis caracterizadoras

Caracterização da Amostra		RC-1		RC-2		RC-3		Valor-p
		N	%	N	%	N	%	
Tempo de frequência	De seis meses a um ano	15	10,20%	21	14,69%	4	3,60%	0,007 ²
	De um a dois anos	18	12,24%	25	17,48%	8	7,21%	
	De três a quatro anos	16	10,88%	8	5,59%	10	9,01%	
	A mais de quatro anos	98	66,67%	89	62,24%	89	80,18%	
Gênero	Feminino	83	56,46%	76	53,15%	54	48,65%	0,461 ¹
	Masculino	64	43,54%	67	46,85%	57	51,35%	
Perfil etário	18 a 29 anos	51	34,69%	45	31,47%	24	21,62%	0,034 ²
	30 a 39 anos	32	21,77%	27	18,88%	30	27,03%	
	40 a 49 anos	23	15,65%	27	18,88%	17	15,32%	
	50 a 59 anos	23	15,65%	20	13,99%	19	17,12%	
	60 a 69 anos	7	4,76%	12	8,39%	18	16,22%	
	70 ou mais	11	7,48%	12	8,39%	3	2,70%	
Renda mensal do chefe da família	Até 2 salários mínimos	52	35,37%	58	40,56%	38	34,23%	0,563 ²
	De 2 a 5 salários mínimos	40	27,21%	43	30,07%	40	36,04%	
	De 5 a 15 salários mínimos	43	29,25%	34	23,78%	28	25,23%	
	Mais de 15 salários mínimos	12	8,16%	8	5,59%	5	4,50%	
Motivo pelo qual frequenta a região	Proprietário de negócio na região	1	0,68%	0	0,00%	3	2,70%	0,005 ²
	Estuda na região	11	7,48%	19	13,29%	2	1,80%	
	Mora na região	83	56,46%	65	45,45%	68	61,26%	
	Pedestre em trânsito	19	12,93%	15	10,49%	11	9,91%	
	Trabalha na região	33	22,45%	44	30,77%	27	24,32%	
Média de gastos mensal	Até R\$ 200	70	47,62%	67	46,85%	41	36,94%	0,007 ²
	De R\$ 201 a R\$ 400	41	27,89%	35	24,48%	36	32,43%	
	De R\$ 401 a R\$ 600	18	12,24%	17	11,89%	7	6,31%	
	De R\$ 601 a R\$ 800	8	5,44%	10	6,99%	11	9,91%	
	De R\$ 801 a R\$ 1.000	3	2,04%	1	0,70%	10	9,01%	
	Acima de R\$ 1.000	7	4,76%	13	9,09%	6	5,41%	
Possui vínculo empregatício com o Sebrae?	Não	146	99,32%	140	97,90%	110	99,10%	0,535 ²
	Sim	1	0,68%	3	2,10%	1	0,90%	
Estado civil	Casado (a)	64	43,54%	62	43,36%	54	48,65%	0,086 ²
	Divorciado (a) / Separado (a)	8	5,44%	11	7,69%	12	10,81%	
	Solteiro (a)	62	42,18%	63	44,06%	33	29,73%	
	União estável	8	5,44%	3	2,10%	3	2,70%	
	Viúvo (a)	5	3,40%	4	2,80%	9	8,11%	
Escolaridade	Ensino Fundamental	10	6,80%	18	12,59%	10	9,01%	0,154 ²

completo						
Ensino Fundamental incompleto	9	6,12%	18	12,59%	7	6,31%
Ensino Médio completo	44	29,93%	42	29,37%	39	35,14%
Ensino Médio incompleto	10	6,80%	9	6,29%	4	3,60%
Ensino Superior completo	27	18,37%	17	11,89%	26	23,42%
Ensino Superior incompleto	26	17,69%	27	18,88%	12	10,81%
Mestrado / Doutorado	5	3,40%	3	2,10%	2	1,80%
Pós-Graduação	16	10,88%	9	6,29%	11	9,91%

¹ Teste Qui-Quadrado; ² Teste Qui-Quadrado Simulado.

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Houve diferença significativa entre os grupos de revitalização comercial em relação às variáveis caracterizadoras (valor-p=0,007), sendo que os três grupos eram formados predominantemente por indivíduos que frequentavam a região há mais de quatro anos, no entanto, o grupo 1 apresentou o maior percentual de indivíduos com frequência de 3 a 4 anos, enquanto o grupo 2 apresentou o maior percentual de 6 meses a 1 ano e de 1 a 2 anos. Os indivíduos que possuem mais de quatro anos possuem mais condições de avaliar a região, pois conheceram a localidade antes das intervenções.

Os grupos de revitalização comercial foram significativamente diferentes em relação ao perfil etário (valor-p=0,034), sendo que o grupo 1 apresentou o maior percentual de indivíduos de 18 a 29 anos, enquanto o grupo 2 teve os maiores percentuais de indivíduos de 40 a 49 anos e com mais de 70 anos e o grupo 3 apresentou os maiores percentuais de indivíduos de 30 a 39 anos, de 50 a 59 anos e de 60 a 69 anos.

Além disso, houve diferença significativa entre os grupos de revitalização comercial em relação ao motivo pelo qual frequentavam a região (valor-p=0,005), sendo que o grupo RC 1 teve os maiores percentuais de moradores e pedestres, enquanto o grupo RC 2 teve os maiores percentuais de estudantes e trabalhadores da região e o terceiro grupo, o RC 3, teve o maior percentual de proprietários de negócios na região.

A média de gastos mensal foi significativamente diferente entre os grupos de revitalização comercial (valor-p=0,007), sendo que em todos os grupos o gasto médio mais frequente foi menor que R\$200, porém, o grupo 1 teve o maior percentual de indivíduos que gastavam de R\$ 401 a R\$ 600, enquanto o grupo 2 teve o maior percentual de indivíduos que

gastavam mais de R\$1000 e o grupo 3 teve os maiores percentuais nos gastos de R\$ 201 a R\$ 400, de R\$ 601 a R\$ 800 e de R\$ 801 a R\$ 1.000.

6.6.4 Relação entre os grupos

A associação entre os grupos formados para Caracterização do Comércio (CC), Avaliação do Processo de Mudança (APM) e Revitalização Comercial (RC) está apresentada na Tabela 31.

Tabela 31 - Associação entre os grupos de Caracterização do Comércio, Avaliação do Processo de Mudança e Revitalização Comercial

Grupos	APM-1		APM-2		APM-3		Valor-p
	N	%	N	%	N	%	
CC-1	32	28,07%	38	33,33%	44	38,60%	0,000
CC-2	41	40,20%	16	15,69%	45	44,12%	
CC-3	4	10,53%	29	76,32%	5	13,16%	
Grupos	RC-1		RC-2		RC-3		Valor-p
	N	%	N	%	N	%	
CC-1	57	33,53%	56	32,94%	57	33,53%	0,000
CC-2	74	46,25%	44	27,50%	42	26,25%	
CC-3	16	22,54%	43	60,56%	12	16,90%	
Grupos	RC-1		RC-2		RC-3		Valor-p
	N	%	N	%	N	%	
APM-1	34	44,16%	15	19,48%	28	36,36%	0,018
APM-2	30	36,14%	26	31,33%	27	32,53%	
APM-3	44	46,81%	10	10,64%	40	42,55%	

¹ Teste Qui-Quadrado; Teste Qui-Quadrado Simulado.

Fonte: Dados de Pesquisa (2016).

Houve associação significativa entre os grupos de Caracterização do Comércio - 2 e Avaliação do Processo de Mudança (valor-p=0,000), sendo que o grupo Caracterização do Comércio - 3 relacionou-se ao grupo Avaliação do Processo de Mudança - 1, que demonstra que os indivíduos com faixa etária de 18 a 29 anos e que apresentaram o maior percentual de renda superior a 15 salários mínimos, em que todos perceberam as mudanças na região, mas tenderam a identificá-las como neutras e negativas. Enquanto isso, o grupo Caracterização do Comércio - 2 associou-se aos grupos de Avaliação do Processo de Mudança - 1, em que todos perceberam as mudanças e fizeram uma avaliação positiva do processo em desenvolvimento e o grupo Insatisfeitos não se relacionou a nenhum grupo específico de APM – Avaliação do Processo de Mudança.

Os grupos de Caracterização do Comércio (CC) e Revitalização Comercial (RC) associaram-se de forma significativa (valor- $p=0,000$), sendo que o grupo CC - 1 composto por indivíduos de 30 a 39 anos com renda 2 a 5 salários mínimos e que apresentou o maior percentual de respondentes que trabalhavam na região, relacionou-se ao grupo RC - 3, que foi aquele que possuía o maior número de empresários na região. Por sua vez, o grupo CC-2 (com perfil de 18 a 29 anos e o maior percentual de indivíduos que estudavam na região e de pedestres) associou-se ao grupo RC – 1 (caracterizado por apresentar o maior percentual de indivíduos com frequência de 3 a 4 anos, faixa etária de 18 a 29 anos, maiores percentuais de moradores e pedestres e o maior percentual de indivíduos que gastavam de R\$ 401 a R\$ 600). O grupo RC - 3 (com faixa etária de 40 a 49 anos e o que apresentou o maior percentual de indivíduos com renda superior a 15 salários) associou-se ao grupo RC - 2 (identificado por frequentar a região de 6 meses a 1 ano e de 1 a 2 anos, com faixa etária de 40 a 49 anos e com mais de 70 anos e com os maiores percentuais de estudantes e trabalhadores da região).

Houve associação significativa entre os grupos de Avaliação do Processo de Mudança (APM) e Revitalização Comercial (RC), valor- $p=0,018$. Sendo que, os grupos de APM 1 e 3, associaram-se aos grupos de RC 2 e 3, que são aqueles indivíduos que frequentam a região há mais tempo e indicaram perceber o processo de mudança e atribuiu conceito positivo às transformações. Enquanto o grupo 2 de Avaliação do Processo de Mudança 2 teve maior associação com o grupo 2 de Revitalização do Comércio. Desta forma, é possível concluir que os indivíduos que frequentam a região há pelo menos quatro anos e conheceram o local antes das intervenções tendem a notar e atribuir como positivas as transformações proporcionadas pelo Circuito Silva Lobo.

Diante das conexões entre os grupos é possível perceber que as mudanças são vistas, de forma geral, como positivas pelos entrevistados. Outro ponto a ser destacado é o fato de que a maioria dos respondentes que demonstraram perceber as mudanças que estão acontecendo na região não sabe a quem atribuir e dentre os que fazem a distinção, conferem as alterações aos comerciantes. Este fato é positivo, pois demonstra que os esforços dos empresários estão sendo percebidos pelos clientes.

Também é válido destacar que os entrevistados não identificam o Sebrae Minas como parte atuante no projeto. Este é um aspecto negativo para a instituição, que apesar dos recursos humanos e financeiros não possui uma valorização do trabalho realizado. Como contraponto vale ressaltar que apesar dos clientes não identificarem a atuação do Sebrae Minas, percebem as melhorias da região do Circuito Silva Lobo como positivas e que tem contribuído positivamente para a melhoria da região e bem-estar social.

Estas associações levam a reflexão sobre a construção do sistema de marketing em camadas, multinível, como apontado por Layton (2009), pois os agentes individuais ou atores podem ser eles próprios um sistema de marketing com conjuntos de estruturas e funções semelhantes ou talvez bastante diferentes. Assim, deve-se observar as propriedades do todo, qualquer nível de fluxo de agregação não apenas a partir do sistema em estudo, mas a partir de sistemas acima e abaixo que interagem de formas diversas. No nível em que as decisões ou escolhas são feitas por gerentes ou pelos clientes, estes processos são moldados por percepções imediatas do sistema de marketing em que os atores ou agentes são incorporados em outros sistemas. Isto ocorre muitas vezes pelas características emergentes do próprio sistema ou dos sistemas localizados nos níveis próximos, principalmente em níveis mais altos. Neste sentido, o sistema torna-se parte do ambiente e uma compreensão de suas características estruturais e funcionais são essenciais para o processo decisório e estratégico.

6.7 Síntese dos Resultados

Os resultados desta etapa, onde os dados foram apresentados quantitativamente, demonstram que os clientes percebem as mudanças que estão acontecendo na região do Circuito Silva Lobo, mas não sabem exatamente a quem atribuir a responsabilidade. Além disso, dão indícios dos aspectos positivos e daqueles que devem ser melhorados para a continuidade do projeto.

Foram entrevistados 401 clientes, sendo que 53,12% dos indivíduos eram do gênero feminino e, além disso, 29,93% tinham entre 18 e 29 anos e 22,19% tinham entre 30 e 39 anos. Foi verificada também a razão pela qual o entrevistado frequentava a região. A pesquisa apontou que a maior parte dos respondentes (53,87%) frequentava a região porque moravam nela, enquanto 25,94% trabalhavam na região. E 68,83% dos respondentes afirmaram frequentar a região a mais de quatro anos, tempo em que já ocorre o projeto Circuito Silva Lobo, possibilitando uma análise mais realista das transformações em andamento.

A pesquisa também demonstrou que a renda dos frequentadores é de até 2 salários mínimos (36,91%), sendo que há um grupo considerável com renda de 5 a 15 salários mínimos (26,18%) e mais de 15 salários mínimos (6,23%), somados este grupo representa 32,41% dos entrevistados.

Primeiramente, foi preciso verificar como os clientes enxergavam a região. Para se verificar a caracterização do comércio, foram propostos três itens a serem avaliados com base nos fatores relevantes para um projeto de revitalização comercial: análise dos

estabelecimentos comerciais existentes na região; parte estética, visual e arquitetônica da região e comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo.

Em relação à diversidade dos estabelecimentos, os entrevistados apontaram que a região conta com lojas especializadas para compras rápidas e de última hora. Os clientes, de forma geral, avaliam a região como uma boa opção de compra e com produtos e serviços diversificados.

A respeito da parte estética, visual e arquitetônica foi apontada por cerca de 70% dos entrevistados a localização como fator positivo e em segundo lugar a conservação, limpeza e arrumação das lojas. Estes fatores são positivos, pois contribuem como itens de atração e permanência de frequentadores. Além disso, foi apontado que o espaço está passando por transformações para atender melhor ao cliente. Essa percepção mostra que os clientes percebem que há um esforço para que a região melhore e se torne mais convidativa.

Um dos atributos primários para os projetos de revitalização refere-se a aparência dos estabelecimentos comerciais. A maioria dos respondentes concordou parcialmente que as lojas possuem um bom aspecto visual. Desta forma, este é um item que deve ser verificado, pois constitui fator importante para os empreendedores.

Ao observarem a estrutura à disposição, os respondentes avaliaram o setor de gastronomia como excelente. Um item avaliado como regular e que merece destaque é a realização de campanhas promocionais, pois 45,89% dos respondentes demonstraram não estar satisfeitos e esta iniciativa tem recebido grande incentivo e investimento pelos comerciantes. Pode-se verificar que os clientes não avaliam o que está sendo feito como algo positivo, portanto seria o momento de reavaliar e propor mudanças.

Dois aspectos foram avaliados como negativos, o estacionamento e a segurança. Estes itens também são fatores primários e são considerados essenciais para que o cliente permaneça por um tempo maior ou frequente uma região. Este é um dos desafios a serem superados pelo comércio de rua para que possam concorrer com os shoppings center.

O bloco de perguntas seguintes buscou verificar a percepção dos respondentes sobre as mudanças em diversos aspectos importantes para o desenvolvimento da região. A maioria (63,34%) dos indivíduos percebeu alguma mudança no comércio da região nos últimos 4 anos, sendo que as mudanças percebidas foram, geralmente, positivas (90,16%). Os clientes apontaram que perceberam mudanças positivas em relação à aparência dos estabelecimentos comerciais, ao atendimento ao cliente, ao espaço físico (calçadas), a gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes), ao horário de funcionamento, a limpeza e manutenção, a

oferta de produtos e serviços, as opções de lazer para adultos e a sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço).

Os clientes demonstraram desconhecer os verdadeiros responsáveis pelas mudanças que estão acontecendo na região. Os respondentes atribuíram as mudanças aos comerciantes (33,46%), ao desenvolvimento e mudanças naturais do mercado (24,02%) 24,02%) e a terceira opção mais citada foi o poder público (14,57%). Pode-se aferir que as mudanças foram percebidas e avaliadas em sua maioria como positivas, mas que os clientes não são capazes de atribuir corretamente a responsabilidade pelas alterações.

Ainda em relação às mudanças, buscou-se verificar como os clientes percebiam os impactos das modificações que estavam acontecendo na região. Foi apontado que houve uma piora no trânsito, avaliado negativamente por 37% dos respondentes. Em relação aos itens “A região se tornou uma melhor opção de compra para mim” e “Houve melhoria na qualidade dos serviços oferecidos” os clientes tenderam a concordar parcialmente, demonstrando que são itens com potencial para implantação de melhorias. A segurança foi um item apontado como tem melhorado, fato que pode ser um reflexo da criação da Rede de Vizinhos Protegidos e da parceria com a Polícia Militar de Minas Gerais.

Além disso, a maioria (83,04%) dos entrevistados demonstrou não conhecer a iniciativa Circuito Silva Lobo e não sabia que o projeto era uma iniciativa do Sebrae (78,30%). E 86,53% dos respondentes não conheciam a Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo. Pode-se verificar que há uma falha no processo de divulgação das iniciativas e do projeto, pois a maioria desconhece seus principais atores. O conhecimento contribui para o engajamento e valorização das alterações implementadas.

A fim de verificar os consumidores com percepções similares em relação à Caracterização do Comércio, Avaliação do Processo de Mudança e Revitalização Comercial foi utilizada uma Análise Hierárquica de Agrupamento (Hair *et al.*, 2009).

Para a Caracterização do Comércio foram definidos três grupos: 1) 170 respondentes demonstraram uma maior concordância e apontaram que o comércio da região era pouco diversificado e com poucas opções de produtos e serviços; 2) com 160 indivíduos, caracterizados por concordarem em sua maioria que o comércio da região conta com lojas especializadas e para compras de última hora; 3) caracterizado por possuir 71 respondentes que apontaram as maiores concordâncias médias em “As lojas da região precisam melhorar a aparência” e “Os estabelecimentos são antigos e a aparência estética não é agradável”.

Para a Avaliação do Processo de Mudança os respondentes também foram divididos em três grupos: 1) composto por 77 pessoas que indicaram que não houve mudanças e os que

perceberam atribuíram a responsabilidade principalmente aos comerciantes e ao desenvolvimento e mudanças naturais do mercado. Além disso, afirmaram frequentar mais a região pela percepção das alterações; 2) os 83 respondentes demonstraram identificar as mudanças na região, mas foi o que avaliou as modificações como neutras ou negativas ou mesmo que não houve mudança como nos itens acessibilidade, nas campanhas promocionais, no estacionamento na região, no horário de funcionamento, na limpeza e manutenção, nas opções de lazer para as crianças, nos preços dos produtos e serviços e na segurança; 3) os 94 clientes perceberam mudanças e avaliaram como positivas as intervenções. Além disso, atribuíram as mudanças principalmente aos comerciantes e que contribuíram para que eles frequentassem mais a região.

A Revitalização Comercial também foi analisada com base em três grupos: 1) com 147 respondentes foi caracterizado por pessoas que não perceberam melhorias por parte do poder público e as atribuíram aos comerciantes, mas não souberam identificar a existência de um projeto de revitalização; 2) com 143 entrevistados foi o que teve o maior índice de pessoas que não perceberam ações do poder público (97,2%) nem dos comerciantes para melhorar a região (94,41%), bem como desconhecem o projeto Circuito Silva Lobo e a participação do Sebrae na iniciativa; 3) o grupo com 111 respondentes foi caracterizado por perceber as iniciativas dos comerciantes para a melhoria da região e que tinham conhecimento sobre o projeto de revitalização comercial Circuito Silva Lobo, bem como do apoio do Sebrae.

Os grupos formados foram correlacionados a fim de verificar as características similares e que podem demonstrar aspectos em comum dos clientes do Circuito Silva Lobo. Foi possível verificar que houve associação significativa dos grupos de Caracterização do Comércio - 2 e Avaliação do Processo de Mudança, sendo que o grupo Caracterização do Comércio - 3 relacionou-se ao grupo Avaliação do Processo de Mudança - 1, que demonstra que a população mais jovem de 18 a 29 anos possui a maior renda, ou seja, um grupo com alto potencial para consumir na região, mas avaliaram as mudanças como neutras ou negativas.

Vale ressaltar que houve uma associação significativa entre os grupos de Caracterização do Comércio (CC) e Revitalização Comercial (RC). O grupo 1 de Caracterização do Comércio com renda de 2 a 5 salários é o que possui o maior número de moradores na região. O grupo 2 com perfil de 18 a 29 anos associou-se ao grupo 1 de Revitalização Comercial, sendo aquele com o maior número de moradores e pedestres com gastos de até R\$ 600.

Houve associação significativa entre os grupos de Avaliação do Processo de Mudança (APM) e Revitalização Comercial (RC). Sendo que, os grupos de Avaliação de Processo de Mudança 1 e 3 se associaram aos grupos 2 e 3 da Revitalização Comercial, que demonstraram ser os clientes que perceberam os processos de mudança e avaliaram como positivas as transformações. As associações foram muito significativas, pois os respondentes frequentavam a região há mais de quatro anos e tinham maiores condições de avaliar o processo em andamento.

Pode-se aferir que os clientes percebem, de modo geral, as transformações como algo positivo e que atribuem as alterações aos comerciantes. Mesmo que não sejam capazes de atribuir ao Circuito Silva Lobo, é válido o fato de atribuírem aos responsáveis corretos, o que demonstra um dos benefícios do projeto e que estão sendo percebidos pela sociedade.

Além disso, é válido destacar que os entrevistados desconheciam a participação do Sebrae na iniciativa. Este fator pode ser visto como algo negativo, já que a proposta era transformar o projeto em referência para outros. A falta de identificação não contribui para que a imagem do Sebrae em termos de visibilidade para que outras regiões se interessem e utilizem a iniciativa como referência.

As associações demonstram que muitas iniciativas estão sendo realizadas sem um conhecimento real sobre o público do Circuito Silva Lobo, fato que pode desestabilizar o sistema de marketing, pois alguns participantes podem ter suas expectativas não atendidas. A compreensão da estrutura do sistema de marketing é essencial para o seu bom funcionamento e benefício empresas e sociedade.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 Conclusões gerais

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar as transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing “Circuito Silva Lobo” pelos diversos públicos envolvidos. Para isto, o estudo utilizou como fundamentação teórica os temas: macromarketing, sistemas de marketing, marketing e sociedade, revitalização comercial e o caso do Circuito Silva Lobo. Nesse contexto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- Demonstrar a evolução do sistema de marketing denominado Circuito Silva Lobo.
- Verificar e analisar as diferentes percepções dos atores primários envolvidos e impactos no desenvolvimento do sistema de marketing em foco.
- Apontar os aspectos positivos das mudanças ocorridas no local.
- Indicar os aspectos negativos percebidos pelos participantes do sistema.
- Verificar a relevância do desenvolvimento de sistemas de marketing para a relação marketing e sociedade em processos de revitalização comercial.

Para o estudo foram adotadas duas estratégias de pesquisa, uma de caráter qualitativa e outra quantitativa. Na primeira etapa foi realizada a análise documental de relatórios gerados pelo Sebrae Minas e pelas consultorias contratadas para realizarem diagnósticos de competitividade e de revitalização urbanística da região do Circuito Silva Lobo, além da observação não participante e o registro em um diário de campo. Nesta mesma etapa foram realizadas entrevistas em profundidade com 13 comerciantes de diversos segmentos e a participação em reuniões da Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo – ABSL. Na segunda etapa foi construído um questionário, com base nas informações da primeira fase, e aplicado para 401 frequentadores da região para avaliarem o sistema de marketing Circuito Silva Lobo.

Primeiramente foi possível verificar a evolução do sistema de marketing Circuito Silva Lobo a partir dos estudos realizados. Os dados demonstraram que já havia um sistema em desenvolvimento, mas de forma desconexa. A iniciativa do Sebrae foi apontada como algo positivo pelos comerciantes, pois serviu para reunir os interesses e possibilitar o diálogo entre os empresários, que antes se viam como concorrentes e não como parceiros em potencial. Os

comerciantes, apesar de todas as divergências, passaram a se reunir e criaram a Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo – ABSL para que possam organizar ações de melhoria para a região. A união possibilitou a aproximação dos órgãos públicos, como a parceria com a Polícia Militar e a consequente criação da Rede de Vizinhos Protegidos. Essa aproximação possibilitou ainda a realização de campanhas de marketing e a busca de soluções conjuntas para problemas que afligiam a todos, como limpeza urbana, transporte e segurança. Novas parcerias foram conquistadas pela organização do sistema de marketing, como com os feirantes para o uso coletivo das lixeiras e melhoria da limpeza da região; realização de campanhas de marketing conjuntas em datas comemorativas para atração de clientes e aumento do volume de vendas. Foi possível notar que as iniciativas começaram com ações de pequena proporção e que foram ampliadas com o tempo, de acordo com o retorno dado pela sociedade que passou a reconhecer e participar de forma mais ativa das atividades do Circuito Silva Lobo. A interdependência entre os três atores que compõem o sistema de marketing em estudo começa a se delimitar de forma mais nítida, demonstrando a evolução do sistema de marketing Circuito Silva Lobo.

Segundo Ho (2005) a relação marketing e sociedade pode ser analisada a partir de um processo sociopolítico dinâmico e interativo entre três atores: consumidores, comerciantes e entidades governamentais, que sofrem o impacto do comportamento e desempenho do mercado em que comercializam. No sistema de marketing Circuito Silva Lobo o papel das entidades governamentais acabou sendo exercida pelo Sebrae Minas, entidade pública de direito privado.

A partir da pesquisa quantitativa realizada com 401 clientes da região do Circuito Silva Lobo foi possível verificar que a maioria dos entrevistados (63,34%) percebeu alguma mudança na região e que, de um modo geral, foram avaliadas como positivas (90,16%). Sendo que os aspectos apontados como críticos pelos comerciantes foram corroborados pelos clientes: acessibilidade (60,24%), as campanhas promocionais (61,42%), o estacionamento na região (51,18%), as opções de lazer para crianças (49,61%), o preço de produtos e serviços (54,72%) e a segurança (50,39%). Um fator relevante a ser ressaltado é que 79,13% dos entrevistados acham que as mudanças contribuíram para frequentar mais a região. As evidências citadas pelos clientes estão descritas nos Quatro As da revitalização comercial de Suarez, Nogales e Arévalo (2007), que indicam os fatores de sucesso para este tipo de projeto. É preciso que o Circuito Silva Lobo dê atenção especial a estes itens avaliados como críticos pelos clientes para ampliar o fluxo de clientes e consequentemente o tempo de permanência e a opção do local como centro de compras para a comunidade, pois as primeiras mudanças já

atuaram de forma significativa para que os clientes frequentassem a região. Assim, torna-se necessário fidelizar este público, firmando a região como alternativa de compras.

Os comerciantes avaliaram as mudanças de forma positiva e se mostraram otimistas, apesar dos desafios enfrentados. A falta de engajamento e a saída de participantes propiciaram o início de um momento de reflexão a respeito das ações realizadas até o momento e o que pode ser melhorado, para que o desejado crescimento e prosperidade da região sejam alcançados. Há um grupo que se mantém atuante e acredita que a atuação conjunta entre os comerciantes vai possibilitar a parceria com grandes empresas e órgãos públicos para a conquista e melhoria de serviços públicos, tornando a região referência em revitalização comercial. A sobrevivência do sistema de marketing só será possível com a união dos comerciantes, como apontado por Porter, Lyon e Potts (2007), que consideram que lojistas e associações comerciais desempenham um papel importante como reguladores de mercado e pela capacidade de atuarem com o poder público no desenvolvimento de sistemas comerciais para a melhoria das relações comerciais e da qualidade de vida para a população.

Foi possível verificar que este foi um projeto considerado de grandes proporções para o Sebrae em relação aos demais realizados pela instituição e que recebeu grande atenção. Os profissionais demonstraram satisfação pelo trabalho desenvolvido e que o projeto se tornou referência para outros e que é utilizado como benchmarking, inclusive em outros estados. Os trabalhos de revitalização se caracterizam por um forte trabalho com foco em governança e por concentrar-se, primeiramente, nos comerciantes, que desenvolvem as ações que reverberam para os demais grupos como moradores, clientes e fornecedores.

Os profissionais do Sebrae apontaram que o projeto foi uma oportunidade de aprendizado de aspectos positivos e negativos. Entre os aspectos positivos foram ressaltados o aprendizado e a referência para outros projetos e o que ficou bastante nítida foi a insatisfação com alguns aspectos, como a falta de engajamento dos participantes do Circuito Silva Lobo para dar prosseguimento às ações. Apesar desta percepção por parte dos profissionais foi verificado, que os comerciantes sentiram a ausência do apoio do Sebrae quando a instituição deixou de atuar de forma tão ativa no projeto. Isto demonstra que apesar do sentimento de falta de engajamento por parte dos comerciantes, percebe-se o interesse dos mesmos em dar continuidade às ações e de certa forma uma valorização do trabalho realizado, já que eles demonstraram não se sentirem preparados para dar sequência sem o apoio do Sebrae. Doyle (2004) confirma que a participação dos comerciantes e da população são essenciais para o empoderamento dos atores e para que as ações tenham resultados de longa duração e constituam mudanças positivas para os comerciantes e a sociedade. Vale ressaltar que

algumas das profissionais entrevistadas se questionaram se o fato dos comerciantes não terem adotado uma postura tão ativa não tem uma parcela de culpa da instituição, que assumiu uma participação muito ativa no processo, deixando-os um pouco mais passivos.

Em relação à atuação do Sebrae, percebe-se que a instituição acabou por atuar como motivador e, no caso do Circuito Silva Lobo, como desencadeador do processo. Trata-se de uma posição delicada e que precisa ser mais bem delineada para não gerar equívocos e frustração nos envolvidos. Foi possível perceber esta situação na apresentação do projeto de revitalização urbanística. O equívoco foi apontado na pesquisa qualitativa pelos comerciantes e também pelos profissionais do Sebrae, que demonstraram que o incorreto entendimento da execução do projeto desmotivou os participantes. Além disso, foi verificado na pesquisa quantitativa que 78,3% dos respondentes desconheciam a participação da instituição no projeto. Este é um projeto de grande repercussão e importância e que pode ser utilizado como vitrine pela instituição e, conseqüentemente, melhor explorada. Desta forma, conclui-se que o Sebrae Minas precisa delimitar de forma mais clara a sua atuação nos projetos de revitalização e utilizar as experiências anteriores para novas propostas de trabalho com potencial para transformação social.

Um dos objetivos a serem verificados referia-se aos aspectos positivos percebidos pelos empresários participantes do projeto, que acabaram por se transformar nos principais catalisadores das ações, principalmente pelo foco do Sebrae atuar prioritariamente com este público, por acreditar que eles possuem condições de dar continuidade às ações e ao projeto de revitalização. A união entre os lojistas foi apontada como benefício do projeto de forma unânime. Esta percepção vai de encontro ao que foi apontado por Redmond (2005) como um dos benefícios sociais da interação entre marketing e sociedade, que incluem o crescimento econômico, o emprego, a satisfação do cliente e a inovação.

A valorização da região também foi apontada como um benefício, pois o projeto tem sido um atrativo para novos empreendimentos. Este é um dos efeitos diretos esperados dos projetos de revitalização, pois demonstra a preocupação com a melhoria do local para comerciantes e clientes. Esta preocupação se reflete na criação da Rede de Vizinhos Protegidos, que tem trabalhado de forma contínua com a Polícia Militar para a redução dos índices de violência e para tornar o local um ambiente mais seguro para os frequentadores. Procopiuck e Djalo (2008) apontaram a diminuição dos índices de violência como um dos benefícios e funções do comércio na dinâmica entre marketing e sociedade.

Pode-se concluir também que apesar dos problemas enfrentados pela ABSL, sua criação é vista como um fator positivo, pois teve a capacidade de unir os comerciantes,

aproximá-los dos órgãos públicos, ampliando a capacidade argumentativa, bem como a possibilidade do desenvolvimento de ações/campanhas mais amplas, que possam impactar um maior número de clientes. De forma individualizada seria mais difícil ter voz nos órgãos públicos para solicitar a melhoria de serviços públicos, mas pelos relatos foi possível perceber, e principalmente durante as reuniões da ABSL, que eles acreditam que unidos podem conseguir benefícios maiores, pois ampliam o alcance de suas ações. Além disso, o comércio do Circuito Silva Lobo é formado por pequenos comércios, característica do varejo de bairro, e sua união em uma associação seria uma forma de competir com as grandes redes, dinamizando o comércio, diluindo custos com promoções e publicidade. A existência da ABSL foi corroborada pela pesquisa quantitativa realizada com os clientes que apontaram (84%) a sua criação como um fator positivo e importante para a região.

Outro objetivo definido foi a identificação dos aspectos negativos percebidos pelos participantes do sistema de marketing Circuito Silva Lobo. Os comerciantes indicaram insatisfação com aspectos tidos como positivos, que receberam ressalvas. O item mais citado foi a baixa participação dos comerciantes nas reuniões e ações, fato visível durante as reuniões, que com um número de 78 associados, somente 6 a 8 estavam presentes. Os comerciantes reclamavam das ações, mas não assumiam uma postura mais ativa para a solução de problemas ou a indicação de alternativas e novos caminhos para o projeto. A baixa participação gera a falta de engajamento, o desligamento de associados e a insatisfação. A participação dos comerciantes e da população é essencial em projetos de revitalização comercial, pois evidenciam e garantem o empoderamento dos atores para que as ações tenham resultados de longa duração e resultados positivos para comerciantes e sociedade (Doyle, 2004). Conclui-se que a falta de engajamento é um problema sério no Circuito Silva Lobo e precisa ser resolvido o mais breve possível para evitar que o projeto se desestruture e termine.

Um dos fatores que contribuiu para a falta de engajamento, e que foi apontado por alguns comerciantes, foi a saída do Sebrae do projeto, ou o fato de não apoiar tão fortemente como no início. A partir da pesquisa foi possível constatar diversas falhas neste apoio, que geraram diversos problemas para o projeto. O primeiro deles está na apresentação do projeto, pois não ficou clara qual seria a participação do Sebrae e suas limitações. Desta forma, os comerciantes se apoiaram na instituição de tal forma, que não desenvolveram habilidades suficientes para se manterem sem seu apoio. Não foi feito pelo Sebrae um material explicativo sobre o que seria o projeto, sua abrangência, ações, capilaridade e delimitação de funções e papéis. A informação passou a ser disseminada informalmente e conseqüentemente incorreta entre os proprietários de lojas, gerando descontentamento. Alguns estabelecimentos

comerciais se recusaram a participar da pesquisa ao saberem que se referia ao projeto do Sebrae e possuem uma péssima imagem da instituição, mesmo sendo vizinhos próximos, devido ao equívoco gerado na disseminação das informações.

O apoio dado pelo Sebrae no início do projeto não possibilitou aos lojistas a geração de valor diante das iniciativas e acabou não os preparando para o momento do afastamento da organização da dianteira do projeto. Os lojistas se sentiram perdidos, o que acabou gerando conflitos internos e deixou evidente outros problemas, como questões relativas à liderança e governança da ABSL e insatisfação com os gestores, pois muitos citaram perceber um clima de competição entre as duas responsáveis, presidente e secretária da ABSL. Estas questões precisam ser resolvidas tendo em vista o caráter importante que as associações possuem para os projetos de revitalização comercial, como apontado por Botelho (2005). Segundo o autor, as associações possuem um aspecto muito positivo em projetos de revitalização, pois são importantes para dinamizar e possibilitar a organização dos interesses de moradores, comerciantes e poder público.

Foi possível concluir que os comerciantes enfrentam diversos desafios na Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo, principalmente relacionados a relacionamento, sendo importante resolvê-los para dar prosseguimento às ações e consequentemente seu fortalecimento. Uma das questões mais visíveis refere-se ao descontentamento com o nome Circuito Silva Lobo e ao que muitos indivíduos indicam como um privilégio dos comércios localizados na Avenida Silva Lobo em detrimento daqueles localizados na Barão Homem de Melo. A falta de um planejamento de curto, médio e longo prazo tem afetado fortemente o sistema de marketing, pois as decisões estão sendo tomadas de acordo com o andamento do mercado. Desta forma, os comerciantes são sempre reativos e acabam por perder boas oportunidades, pois ainda desconhecem a importância do planejamento em diversos momentos.

Ficou visível durante a pesquisa que os comerciantes enxergam as campanhas de marketing como um dos benefícios de estarem atuando de forma conjunta, mas que ainda não chegaram a um formato que atenda a todos e o assunto sempre é motivo de discussões e descontentamentos. Os estabelecimentos comerciais existentes na região são muito diversificados e foi possível verificar, a partir da observação, que as campanhas realmente não abarcavam todos os tipos de comércio. As ações de marketing precisam ser repensadas para que possam trazer benefícios aos envolvidos. Suarez (2016) apontou, ao analisar o processo de revitalização de Getafe, na Espanha, que as ações de marketing foram apontadas pelos próprios comerciantes durante pesquisa como item importante para ampliar a participação e

envolvimento nas ações de revitalização, pois tem a capacidade de melhorar o desempenho econômico e financeiro dos estabelecimentos, mesmo em regiões com comércios com características diversas, como também é o caso do Circuito Silva Lobo.

Outro objetivo proposto refere-se à verificação da relevância do desenvolvimento de sistemas de marketing para a relação marketing e sociedade em processos de revitalização comercial. Segundo Layton (2009), no sistema agregado de marketing inúmeras entidades interagem ao longo do tempo e espaço, lidam uns com os outros de forma a presumir ordem comercial e confiança, através de fronteiras nacionais e culturais, fortalecendo regiões e proporcionando o esperado crescimento econômico e bem-estar social.

Ao examinar o projeto de revitalização comercial é possível concluir que o sistema de marketing Circuito Silva Lobo está em desenvolvimento, mas que já apresenta resultados significativos para a região em que está localizado. A união dos comerciantes para a busca de melhorias como segurança com a Rede de Vizinhos Protegidos, melhoria do serviço de limpeza urbana e campanhas conjuntas de marketing para aproximação de clientes e moradores. Além disso, o estreitamento da relação com os órgãos públicos demonstra uma nova visão que só pode ser alcançada com o desenvolvimento do Circuito Silva Lobo.

A pesquisa quantitativa demonstrou que 57,36% dos respondentes reconhecem ações de melhoria na região por parte dos comerciantes. Desta forma, intensificar as atividades já realizadas e reforçar a marca Circuito Silva Lobo como meio de identificação poderá auxiliar no processo de estabelecimento do grupo. Os comerciantes disseram desejar que a região se tornasse referência em revitalização, mesmo anseio demonstrado pelo Sebrae. Assim reforçar os aspectos positivos e trabalhar naqueles identificados como negativos são essenciais para o correto funcionamento do sistema de marketing e para que ele gere benefícios para todos os envolvidos.

Por fim, respondendo à pergunta a que este estudo se propôs: Como as transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing denominado Circuito Silva Lobo são avaliados pelos diversos públicos envolvidos sob a ótica do macromarketing? Conclui-se que cada público avalia o Circuito a partir de um ponto de vista particular e que a percepção pode sofrer influência de situações particulares que cada grupo esteja enfrentando no momento.

Os comerciantes avaliam, de forma geral, o projeto de forma positiva e que tem contribuído para a melhoria do relacionamento entre eles e com a sociedade. As ações integradas têm possibilitado uma maior aproximação dos órgãos públicos, com os feirantes e moradores dos aglomerados localizados na região. Isso demonstra como a relação marketing e

sociedade pode proporcionar benefícios para os atores envolvidos. Os profissionais do Sebrae, por sua vez, apontam os aspectos positivos do projeto e percebem que é uma iniciativa relevante para a sociedade e capaz de trazer benefícios para os envolvidos, mas são claros ao apontar as falhas e melhorias para novas iniciativas. Os clientes demonstraram reconhecer que há um projeto de revitalização comercial em andamento na região e que as mudanças proporcionadas por ele está possibilitando um aumento da frequência com que utilizam os produtos e serviços, além de atribuírem a responsabilidade pelas mudanças aos comerciantes. Vale ressaltar que apesar dos aspectos positivos e da interação entre os atores, os clientes demonstram desconhecer o projeto e a Associação de Comerciantes da Barão e Silva Lobo – ABSL, criada para dar continuidade à iniciativa. Percebe-se desta forma, que um sistema de marketing possui uma abordagem multidisciplinar com várias frentes de atuação, que contemplam ações práticas e teóricas, que irão contribuir para uma evolução contínua e permanente renovação do sistema.

Os dados obtidos na pesquisa revelaram que um fator apontado por dois grupos estudados, comerciantes e profissionais do Sebrae, e que conseqüentemente possuem um grande efeito sobre os clientes e que merece atenção é a falta de motivação e cooperação por parte dos comerciantes para o andamento e desenvolvimento do programa, sendo necessárias ações nesse sentido. Apesar dos três grupos analisados no sistema de marketing apontar a percepção de problemas relacionados ao funcionamento do comércio, muitas empresas parecem não estar convencidas, pois não participam das iniciativas, da necessidade de melhorias e ações conjuntas. Estes são fatores importantes e que merecem atenção, pois impactam diretamente no funcionamento do sistema de marketing.

A partir dos dados obtidos conclui-se que os participantes do Circuito Silva Lobo avaliam a iniciativa de forma positiva como ponto de partida para se buscar transformações, estratégias e novas perspectivas para a rua comercial, mas que ainda é preciso avançar a discussão e o planejamento da temática para que possa contribuir de forma mais efetiva para a sociedade.

Uma melhor compreensão do funcionamento de um sistema de marketing possibilita uma melhor definição de objetivos e estudo das potencialidades de outras iniciativas, pois os sistemas de marketing estão em funcionamento em todos os lugares, mesmo que muitas vezes não estejam identificados, pois os sistemas de trocas que disponibilizam bens tangíveis e intangíveis estão em atuação a todo o momento em um mundo globalizado. Logo, há um campo vasto a ser pesquisado e com os quais o macromarketing e a relação marketing e sociedade podem ser amplamente estudados e principalmente contribuir para a melhoria da

relação e o desenvolvimento da sociedade.

7.2 Implicações teóricas e gerenciais

A motivação deste estudo foi analisar as transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing “Circuito Silva Lobo” pelos diversos públicos envolvidos. Esta análise foi pautada na carência de estudos sobre a temática, além das contribuições que os sistemas de marketing podem trazer para a sociedade.

Um dos grandes desafios dos estudos em revitalização comercial a dificuldade em se desenvolver métodos replicáveis generalizáveis para a revitalização, capazes de identificar os fatores de sucesso e de alcance da vitalidade e viabilidade dos projetos, com indicadores objetivos e subjetivos de medição.

A partir do referencial teórico e do estudo realizado sobre o Circuito Silva Lobo foi possível perceber que cada processo de revitalização possui as suas especificidades, mas que os fatores econômicos e sociais são os principais impulsionadores de mudanças e que somente a partir da junção dos dois é possível promover projetos de revitalização comercial que tragam benefícios e transformações para empresas e sociedade.

A necessidade de uma metodologia de desenvolvimento, acompanhamento e avaliação é essencial para que os projetos possam oferecer contribuições mais reais e efetivas para a sociedade. Esta deficiência foi verificada durante o estudo e apontada no referencial teórico como um dos grandes problemas para o desenvolvimento de projetos de revitalização, do avanço dos sistemas de marketing e principalmente o auxílio para a melhoria da qualidade de vida. Desta forma, a metodologia de pesquisa desenvolvida nesta dissertação pode ser replicada no próprio Circuito Silva Lobo de forma periódica para se avaliar seu avanço, além de servir de base para outros trabalhos de revitalização em outras cidades. Além disso, as escalas utilizadas foram testadas, adaptadas e validadas para garantir confiabilidade ao estudo e poderão ser úteis em outros trabalhos.

Desta forma, este estudo contribui teoricamente para o avanço no estudo dos sistemas de marketing, na relação marketing e sociedade e na sua ligação com trabalhos de revitalização comercial por apresentar novos questionamentos e observações sobre os pontos de vista dos diversos públicos envolvidos e por unir teoria e prática. Para as organizações que atuam com trabalhos de revitalização, a existência de uma instrumento de avaliação auxiliará

em uma avaliação constante da execução do trabalho e a possibilidade de reduzir possíveis vieses negativos.

De modo mais específico, o trabalho possibilitou uma avaliação da percepção do Circuito Silva Lobo, que os comerciantes e o Sebrae Minas não possuíam. Esta análise traz um novo olhar e novas perspectivas para as ações a serem desenvolvidas, pois amplia o conhecimento a respeito dos públicos envolvidos, possibilitando iniciativas mais assertivas e alinhadas aos anseios de comerciantes e clientes. O Sebrae Minas poderá utilizar o questionário refinado na pesquisa quantitativa para avaliar outros trabalhos de revitalização comercial, que estão sendo executados pela instituição em outras cidades mineiras. Como identificado, os empresários do Circuito Silva Lobo possuem dificuldades em estabelecer um planejamento para orientar as ações. A partir dos resultados identificados, os comerciantes terão subsídios para propor um plano de ação estratégico e orientado para potencializar os pontos fortes existentes e sanar aqueles vistos como prejudiciais e que não contribuem para a continuidade da iniciativa.

Esta dissertação buscou também colaborar para a ampliação dos estudos em macromarketing e apontar novas possibilidades de pesquisa que contribuam para a relação marketing e sociedade. Foi percebida certa carência de estudos na área ao longo do desenvolvimento do referencial teórico e não foi localizado um estudo que envolvesse diversos atores do sistema de marketing e suas percepções. Desta forma, o presente estudo buscou ampliar os estudos em macromarketing e a relação marketing e sociedade, apresentando um caso brasileiro.

Layton (2007) apontou a falta de profundidade nos estudos de macromarketing sobre os sistemas de marketing e apontou a perspectiva da importância dos sistemas para que se tenha uma economia desenvolvida e que contribua para o crescimento de regiões e países. Foi possível verificar a partir do estudo do sistema de marketing Circuito Silva Lobo que há um vasto campo para novos trabalhos a serem desenvolvidos que aprofundem a temática e que estabeleçam metodologias de trabalho, acompanhamento e avaliação.

A análise de um caso brasileiro amplia e aproxima a teoria da realidade nacional, além da reunião de temas como marketing e revitalização comercial possuírem um caráter pouco explorado na literatura acadêmica.

7.3 Limitações da pesquisa

Na elaboração do referencial bibliográfico me deparei com certa deficiência de estudos em três dos quatro campos pesquisados: sistemas de marketing, marketing e sociedade e principalmente, revitalização comercial. O cenário se tornou ainda mais delicado quando foram buscadas experiências de revitalização comercial no cenário nacional, pois a maioria abordava aspectos relacionados a arquitetura e urbanismo, mas nenhum estudo abordava a experiência com foco no marketing e com um público mais abrangente e sua capacidade de transformação social.

Durante as entrevistas em profundidade com os comerciantes houve resistência de alguns empresários em me receber e não aceitaram participar da pesquisa. Portanto, é importante ressaltar que os depoimentos poderiam ter sido mais expressivos se um número maior, obedecendo ao prazo disponível para o recolhimento de dados, tivesse demonstrado disposição e interesse em colaborar com suas percepções.

Além disso, é válido destacar que a etapa qualitativa (entrevistas em profundidade com comerciantes do Circuito Silva Lobo e com profissionais do Sebrae Minas) adotou técnicas científicas para a análise de dados, mas que permitem maior flexibilidade e está sujeita a subjetividade. O processo de seleção dos entrevistados foi realizado por conveniência, desta forma, informações importantes ainda podem ser coletadas e exploradas.

É válido ressaltar que por conta do vasto público pesquisado nesta dissertação (comerciantes, profissionais do Sebrae e clientes do Circuito Silva Lobo) o fator tempo tornou-se desafiador, pois novas abordagens e temáticas surgiram durante o trabalho de pesquisa, que não estavam previstos inicialmente. A oportunidade de explorar, com um pouco mais de tempo, com maior abrangência e profundidade os dados qualitativos e quantitativos possivelmente permitiriam outras abordagens e contribuições para os temas em análise neste estudo. Os dados coletados, provavelmente, possuem grande riqueza de informações e aportes a serem explorados.

7.4 Sugestões para estudos futuros

A temática escolhida para o estudo demonstrou-se ampla e com diversas áreas a serem exploradas. O campo do macromarketing e a relação marketing e sociedade possuem poucos

estudos, carecendo de um referencial mais abrangente, que demonstre suas contribuições para a sociedade.

Os conteúdos abordados podem ter seus conhecimentos ampliados no campo teórico ou empírico para expandir os subsídios gerenciais para o desenvolvimento de novos projetos. Verificar as contribuições para o desenvolvimento econômico e social torna-se essencial para a comprovação da importância da relação marketing e sociedade e de que seu correto uso pode ser benéfico.

Torna-se interessante um estudo comparativo do antes e depois do desenvolvimento do sistema de marketing, para que se possa acompanhar e avaliar de forma sistemática o avanço, possíveis imperfeições, lacunas e como demais agentes do sistema podem contribuir para ampliar os resultados.

Outra possibilidade de pesquisa seria analisar o papel do poder público em projetos de revitalização comercial. Como pode ser constatado, a participação do governo ainda é incipiente para garantir a perenidade de um projeto, fator considerado essencial para o sucesso de revitalização do comércio.

Propõe-se a realização de outros estudos que realizem análises estatísticas mais complexas e detalhadas, tomando por base os construtos analisados nesta pesquisa, para estabelecer novas conexões com a área de marketing e sociedade e revitalização comercial, relações verificadas como pouco exploradas teoricamente.

Sugere-se também a replicação deste estudo em outros projetos de revitalização comercial, pois como mencionado não foram identificados estudos com métodos de avaliação para verificação das percepções e efeitos destas iniciativas. Reproduzir esta pesquisa permitiria uma nova verificação do questionário de clientes gerado durante a etapa quantitativa desta dissertação, bem como a existência de estudos comparativos. De0073ta forma, seria possível ampliar os estudos e debates sobre os temas e contribuir de forma mais efetiva com novos conhecimentos e para o bem-estar social.

Diante do que foi exposto nesta pesquisa, torna-se relevante uma maior exploração dos conceitos abordados nesta pesquisa e suas relações: macromarketing, marketing e sociedade, sistemas de marketing e revitalização comercial. É importante examinar com atenção os conceitos de forma mais crítica e buscar verificar até que ponto empresas, governo e sociedade podem se beneficiar realmente desta relação. Nesse sentido, estudos mais críticos devem ser desenvolvidos, visando novas abordagens, falhas e potencialidades de mudança social.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A., Day, G. S.; Kumar, V. (2004). *Pesquisa de Marketing*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Acevedo, C. R., Nohara, J. J., Campanario, M. D. A., & Telles, C. C. P. (2009). Ética da propaganda sob o olhar dos publicitários. *RAE-eletrônica*, 8(1). Recuperado a partir de http://www.redalyc.org/pdf/2051/Resumenes/Resumo_205114658005_5.pdf.
- Agresti, A. (2002). *Categorical data analysis*.
- Bardin, L. (2009). Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada). Lisboa: Edições, 70.
- Barros, D. F., Merabet, D. O. B., & Gouveia, T. M. O. A. (2016). A representação de crianças na comunicação de marketing: uma discussão sob a perspectiva do macromarketing. *Revista ADM.MADE*, 20(1), 58-78.
- Bartels, R., Jenkins, R. L. (1977). Macromarketing. *Journal of Marketing*, 41(1), 17-20.
- Becker, H. A. (1972). Observation by informants in institutional research. *Quality & Quantity*, 6(1), 157-169.
- Botelho, T. R. (2005). Revitalização de centros urbanos no Brasil: uma análise comparativa das experiências de Vitória, Fortaleza e São Luís. *EURE (Santiago)*, 31(93), 53-71.
- Camargo, T. I., Leão, A. L. M. S. (2015). Pulando a cerca ponto com: a opinião pública sobre a mercantilização do adultério. *Organizações & Sociedade*, 22(74), 443-464.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Creswell, J., Clark, P. (2013). *Pesquisa de métodos mistos*. (2ªed). Porto Alegre: Penso.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens*. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Dixon, D. F. (2002). Emerging macromarketing concepts: from Socrates to Alfred Marshall. *Journal of Business Research*, 55(2), 87-95.
- Doyle, S. A. (2004). Urban regeneration in New York: gardens and grocers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(12), 582 - 586.
- Espinosa, A., Hernandez, T. (2015). A comparison of public and private partnership models for urban commercial revitalization in Canada and Spain. *The Canadian Geographer/Le Géographe canadien*.
- Figueira, R. F., Pereira, R. C. F. (2014). Devo, não nego, pago quando puder: uma análise dos antecedentes do endividamento do consumidor. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(5), 124-138.

- Fisk, G. (1967). *Marketing systems: an introductory analysis*. New York: Harper & Row.
- Fisk, G. (2006). Envisioning a Future for Macromarketing. *Journal of Macromarketing*, 26 (2), 214-218.
- Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Fleming, M. C. N. C., Santos, M. P., Sauerbronn, J. F. R., & Vieira, F. G. D. (2015). Explorando a Matriz Social de um Sistema de Marketing: o Caso Serra Pelada . *Revista Alcance*, 22(4), 586-601.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. In: Bauer, M. W.; Gaskell, G. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. (2a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil - Relatório Global. Curitiba: IBQP-PR, 2013, 2014. Recuperado a partir de http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/gem%202014_rel%C3%B3rio%20executivo.pdf.
- Gower, J. C. (1971). A general coefficient of similarity and some of its properties. *Biometrics*, 857-871.
- Greenacre, M. (2007). *Correspondence analysis in practice*. CRC press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Ho, S. C. (2005). Evolution versus tradition in marketing systems: the Hong Kong food-retailing experience. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 90-99.
- Holbrook, M. (1999, June). Higher than the Bottom Line: reflections on some recent Macromarketing Literature. *Journal of Macromarketing*, 19 (1), 48-74.
- Hollander, M., Wolfe, D. A., & Chicken, E. (2013). *Nonparametric statistical methods*. John Wiley & Sons.
- Horn, J. L. (1965). A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika*, 30(2), 179-185.
- Hunt, S. D. (1977). The three dichotomies model of marketing: an elaboration of issues. *Macromarketing: Distributive processes from a societal perspective*, 52-6.
- Hunt, S. D., Burnett, J. J. (1982). The macromarketing/micromarketing dichotomy: a taxonomical model. *The Journal of Marketing*, 11-26.

- Hunt, S. D. (2012). Toward the institutionalization of macromarketing sustainable enterprise, sustainable marketing, sustainable development, and the sustainable society. *Journal of Macromarketing*, 32(4), 404-411.
- Kadirov D., Varey R.J., Wooliscroft B. (2014). Authenticity: a macromarketing perspective. *Journal of Macromarketing*, 34 (1), 73-79.
- Keatinge, B., & Martin, D. G. (2016). A ‘Bedford Falls’ kind of place: Neighbourhood branding and commercial revitalisation in processes of gentrification in Toronto, Ontario. *Urban Studies*, 53(5), 867-883.
- Kilbourne, W. E. (2008). How macro should macromarketing be?. *Journal of Macromarketing*. 28 (2), 189-191.
- Laville, C., Dionne, J. (2002). *O Nascimento do saber científico - a construção do saber - Manual de metodologia da pesquisa em ciências*. (5ª ed.). Belo Horizonte: Artmed. Cap. 1, p. 11 – 49.
- Layton, R. A., & Grossbart, S. (2006). Macromarketing: Past, present, and possible future. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 193-213.
- Layton, R. A. (2007). Marketing systems—A core macromarketing concept. *Journal of Macromarketing*, 27(3), 227-242.
- Layton, R. A. (2009). Forthcoming. On economic growth, marketing systems and the quality of life. *Journal of Macromarketing*, 29(4), 349-362.
- Lee, W. (2015). The formation of Business Improvement Districts in low-income immigrant neighborhoods of Los Angeles. *Urban Affairs Review*, 1078087415596241.
- Leite, R. S., Pinto, M. R., Teixeira, D. J., Joaquim, A. M., & Andrade, M. L. (2015). ‘Mocinho’ ou ‘Bandido’?: O Marketing e Suas Relações com a Sociedade No ‘Fio da Navalha’. *Revista Economia & Gestão*, 15(40), 251-275.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6ª edição. Porto Alegre: Bookman.
- Martins, S. R. O. (2002). Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 3(5), 51-59.
- Meltzer, R. (2012). Understanding business improvement district formation: An analysis of neighborhoods and boundaries. *Journal of Urban Economics*, 71(1), 66-78.
- Mittelstaedt, J. D., Kilbourne, W. E., & Shultz, C. J. (2015). Macromarketing approaches to thought development in positive marketing: Two perspectives on a research agenda for positive marketing scholars. *Journal of Business Research*, 68(12), 2513-2516.
- Mumford, L.. (1998). *A cidade na história: suas origens, transformações e perspectivas*. Tradução de Neil R. Silva. (4ª ed.). São Paulo: Martins Fontes.

- Nunnally, J. C. (1978). Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, L. F.; Gil, A. C. (2011). O conglomerado comercial da Rua 25 de Março, em São Paulo: uma região socialmente construída. *Revista de Estudos Sociais*, 13(25), 118-137.
- Padilla, C., Eastlick, M. A. (2009). Exploring urban retailing and CBD revitalization strategies. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37 (1), 7-23.
- Patefield, W. M. (1981). Algorithm AS 159: an efficient method of generating random $R \times C$ tables with given row and column totals. *Journal of the Royal Statistical Society. Series C (Applied Statistics)*, 30(1), 91-97.
- Peterson, M. (2012). Envisioning and developing sustainable enterprise: a macromarketing approach. *Journal of Macromarketing: examining the interactions among markets, marketing, and society*, 32(4), 393-396.
- Porter, G., Lyon, F., & Potts, D. (2007). Market institutions and urban food supply in West and Southern Africa a review. *Progress in Development Studies*, 7(2), 115-134.
- Procopiuck, M., Djalo, A. (2008). Comércio como fator de coesão dos centros urbanos: caso da revitalização comercial de Curitiba. *Revista Turismo Visão e Ação*, 10(3), 313 – 334.
- Redmond, W. H. (2005). Intrusive Promotion as Market Failure: How Should Society Impact Marketing?. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 12-21.
- Rocha, T. Strehlau, V. (2006). A evolução do marketing no Brasil. Estudos ESPM. *Revista de Marketing*.
- Rodrigues, E. R. R. (2012). *Shopping a céu aberto no Brasil: transformações, estratégias e perspectivas da rua comercial na sociedade de consumo contemporânea*. (Tese de Doutorado). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Santoro, P. F. (2012). O desafio de planejar e produzir expansão urbana com qualidade: a experiência colombiana dos planos parciais em Bogotá, Colômbia. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 13(1), 91-115.
- Santos, L. C. (2004). Macromarketing: fundamentos, natureza, escopo e tendências. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 11(2), 13-27.
- Schneider, G., & Luce, F. B. (2014). Marketing social: abordagem histórica e desafios contemporâneos. *Revista Brasileira de Marketing*, 13(3), 125-137.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2006). “*Shopping a Céu Aberto*” vai melhorar vendas no comércio – SEBRAE. Conexão Bahia. Número 161.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2012). *Termo de referencia para revitalização de Espaços Comerciais*. Unidade de Atendimento Coletivo – Comércio. Brasília. Recuperado a partir de: <http://www.sebraemercados.com.br/revitalizacao/>.

- Shapiro, S. J. (2006). Macromarketing: origins, development, current status and possible future direction. *European Business Review*, 18(4), 307-321.
- Shapiro, S., Shultz II, C. (2009). Macromarketing, controversy and economic development: Just before and now during the global meltdown. *European Business Review*, 21(4), 313 - 325.
- Shapiro, S. J., Tadajewski, M., Shultz, C. J. (2009). Interpreting macromarketing: the construction of a major macromarketing Research Collection. *Journal of Macromarketing*, 29 (3), 325-334.
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2005). A dangerous divergence: Marketing and society. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 160-162.
- Sheth, J. N., Gardner, D. M., Garrett, D. E. (1988). *Marketing theory: evolution and evaluation*.
- Shultz, C.J. (2008). Macromarketing in Gundlach, G., Block, L., and Wilkie, W. (Eds) *Explorations in Marketing and Society*, Southwestern, OH, 766-784.
- Shultz, C. J. (2014). My Iranian road trip: Comments and reflections on videographic interpretations of Iran's political economy and marketing system. *Journal of macromarketing: examining the interactions among markets, marketing, and society*, 34(1), 87-94.
- Silva, J. O., Abreu, N. R., & Gosling, M. (2015). 'Ao Alcance de Quem?!': Uma Reflexão sobre a Decisão de Compra das Pessoas com Deficiência Física sob a Perspectiva da Acessibilidade. *Revista Economia & Gestão*, 15(40), 204-223.
- Silva-lacerda, J. O., Mano, R. F., Abreu, N. R., Baldanza, R. F. (2016). 'O Respeito fez Check In': Entendendo a Dimensão Atitudinal e Programática nos Hotéis Sob a Visão dos Gestores Hoteleiros e dos Consumidores com Deficiência Física. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 5(2), 86-98.
- Siqueira, J. P. L., Telles, R., Rocca, M. E., & Gaspar, M. A. (2015). Clusters Varejistas: características responsáveis pela atração e afastamento de consumidores. DOI-10.5752/P.1984-6606.2015 v15n38p135. *Revista Economia & Gestão*, 15(38), 135-164.
- Suarez, L. M. C. (2016). Dimensiones clave para revitalizar áreas comerciales urbanas: El caso de Getafe, España. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(1).
- Suarez, L. M. C., Nogales, A. F., & Arévalo, A. R. (2007). Atributos para el éxito de una zona comercial: Una evidencia empírica en el municipio de Getafe. *Distribución y consumo*, 17(95), 16-31.
- Sutton, S. A. (2010). Rethinking commercial revitalization: A neighborhood small business perspective. *Economic Development Quarterly*, 24(4), 352-371.
- Tadajewski, M., Hamilton, K. (2014). Waste, art, and social change: transformative consumer research outside of the Academy? *Journal of Macromarketing*, 34(1), 80-86.

- Tamiglia, R. D. (1992). Issues and problems in the development of contemporary macromarketing knowledge. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 9(2), 80-97.
- Tenenhaus, M., Amato, S., & Esposito Vinzi, V. (2004, June). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modelling. In *Proceedings of the XLII SIS scientific meeting* (Vol. 1, pp. 739-742).
- Toledo, L. A. Medeiros Junior, A. (2011). Computação em nuvem: uma análise discursiva no âmbito do sistema de marketing. *Revista ADM. MADE*, 15(2), 29-48.
- Venkatesh, A. (1999). Postmodernism perspectives for macromarketing: an inquiry into the global information and sign economy. *Journal of Macromarketing*, 19 (12), 1-28.
- Vargas, H. C. (2000). O comércio e os serviços varejistas: principais agentes e sua inserção urbana. *Revista GEOUSP*, (8), 77-87.
- Vargas, H. C.. (2001). Comércio varejista e as políticas urbanas: uma difícil conversa. *Sinopses. São Paulo: FAUUSP*, (34), 20-30.
- Vasconcelos, M. F., Costa, F. J., & Carvalho, D. T. (2016). Educação em Marketing: Visões e Práticas de Domesticção no Contexto Nordestino. Reunir: *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, 6(1), 107-117.
- Wilkie, W. L.; Moore, E. S. (2003). Scholarly research in marketing: exploring the “4 eras” of thought development. *Journal of Public Policy and Marketing*, 22(2), 116-146.
- Wilkie, W. L.; Moore, E. S. (2006). Macromarketing as a pillar of marketing thought. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 224-232.
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2012). Expanding our understanding of marketing in society. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 53-73.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista: Comerciantes

A pesquisa busca conhecer o comércio da região da Silva Lobo, o programa de revitalização comercial da região, bem como a forma pela qual os comerciantes percebem as transformações e suas perspectivas.

Identificação

Nome do entrevistado

Nome da empresa

Endereço

Ramo de atividade

1 Perfil do Empresário

1.1 Gênero

(01) Feminino

(02) Masculino

1.2 Idade

(01) 18 a 25 anos

(02) 26 a 32 anos

(03) 33 a 40 anos

(04) Acima de 40 anos

(70) NR

1.3 Escolaridade

(01) Fundamental (antigo primário) incompleto

(02) Fundamental (antigo primário) completo

(03) Ensino médio (2º grau) incompleto

(04) Ensino médio (2º grau) completo

(05) Ensino Superior incompleto

(06) Ensino Superior Completo

2 Perfil do negócio

2.1 Classificação da empresa

(01) Microempreendedor Individual

(02) Microempresa

(03) Empresa de Pequeno Porte

(04) Empresa de Médio Porte

(05) Empresa de Grande Porte

2.2 Origem do negócio

(01) Próprio e independente (criado pelo comerciante)

(02) Rede de lojas local

(03) Rede de lojas nacional

(04) Franquia

2.3 Tipo de gestão

(01) Familiar

(02) Administrado pelo próprio empreendedor

(03) Administrador e/ou empresa contratada

(04) Outros _____

2.4 Tempo de atuação no mercado

(01) 1 a 3 anos

(02) 3 a 5 anos

(03) 5 a 10 anos

(04) 10 a 20 anos

(05) Mais de 20 anos

3. Conhecendo o negócio

3.1 Como foi o processo de abertura do seu negócio?

3.2 Por quais motivos escolheu a região da Silva Lobo e Barão?

3.3 Como era a infraestrutura do local (sistema viário/pavimentação/ circulação) quando você começou a atuar na região?

3.4 Como era o relacionamento com os outros lojistas (participação em campanhas/programas/envolvimento em iniciativas de melhoria)?

3.5 E como era o relacionamento com a comunidade (moradores dos prédios e dos aglomerados)?

3.6 Quais são as principais reclamações ou exigências feitas pelos clientes?

3.7 Existia a ação de lideranças locais (associações comerciais, grupo de lojistas, empresários, etc.)? E como era a sua participação nestes grupos?

4 Programa de revitalização comercial

4.1 O que você tem feito para melhoria do seu negócio?

4.2 Você contribui de alguma forma para melhoria/desenvolvimento/expansão da região?

- 4.3 Você tem percebido ações do poder público para melhoria da região?
- 4.4 Você percebe se houve mudanças na região recentemente? Quais?
- 4.5 De que maneira as mudanças tem contribuído para o seu negócio?
- 4.6 As mudanças têm atraído mais clientes para a região? Os clientes perceberam se houve mudanças?
- 4.7 As mudanças tem proporcionado maior interação entre comunidade e comerciantes?
- 4.8 Você conhece o projeto de revitalização comercial da região denominado Circuito Silva Lobo? O que sabe sobre o projeto?
- 4.9 Você participa do projeto?
- 4.10 O que acha do apoio do Sebrae no projeto?
- 4.11 Quais os aspectos positivos das mudanças que tem ocorrido na região recentemente?
- 4.12 Quais os aspectos negativos?
- 4.13 Você se sente beneficiado pelas mudanças? Por quê?
- 4.14 Você é associado da Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo (ABSL)? Por quê?
- 4.15 A existência de uma associação fortalece os comerciantes e a região?
- 4.16 Você participa das ações de marketing desenvolvidas pela Associação? Elas têm agregado ao negócio?
- 4.17 Quais ações poderiam ser desenvolvidas pelo projeto e que contribuiria para o desenvolvimento do comércio da região?
- 4.18 Você acredita que o Circuito Silva Lobo irá se fortalecer e se tornar referência comercial da região?
- 4.19 O que pode ser melhorado? Por quê?

APÊNDICE B – Roteiro de Entrevistas para Profissionais do Sebrae Minas

A pesquisa busca conhecer o projeto de revitalização comercial desenvolvido pelo Sebrae em diversas cidades do estado de Minas Gerais e mais detalhadamente o Circuito Silva Lobo, implantado na região oeste de Belo Horizonte.

Identificação

Nome do entrevistado

Setor de atuação

1 Projetos de revitalização comercial

- 1.1 Há quanto tempo trabalha no Sebrae e quais funções desempenhou?
 - 1.2 Como iniciou o trabalho com os projetos de revitalização de comércio de rua?
 - 1.3 No Sebrae os projetos de revitalização comercial são comumente chamados de shopping a céu aberto. Como surgiu o termo e qual a definição?
 - 1.4 Em que consiste um projeto de revitalização?
 - 1.5 Qual o papel do Sebrae em um projeto?
 - 1.6 O Sebrae foca em alguma área específica? Há profissionais de marketing envolvidos diretamente no projeto?
 - 1.7 Quantos projetos estão em desenvolvimento atualmente e qual o papel desempenhado pelo Sebrae?
-

2 Projeto Circuito Silva Lobo

- 2.1 Como surgiu o projeto Circuito Silva Lobo?
- 2.2 Qual o cenário no período da implantação? O que foi identificado pela consultoria contratada para fazer o diagnóstico da região?
- 2.3 Qual a proposta inicial do projeto? Quem seriam os principais impactados?
- 2.4 Os comerciantes demonstraram interesse e adesão? E os demais membros da comunidade?
- 2.5 Como o projeto tem se desenvolvido desde seu início em 2012?
- 2.6 Quais os desafios enfrentados? Houve apoio de órgãos governamentais?

2.7 Como tem sido a adesão dos comerciantes, clientes e comunidade após a implantação do projeto?

2.8 A criação da ABSL beneficiou o desenvolvimento do Circuito Silva Lobo? E o desenvolvimento das relações comerciais?

2.9 Por qual motivo optou-se pela criação da ABSL?

2.10 Quais os aspectos positivos e negativos do Circuito para o Sebrae, comerciantes, moradores e clientes?

2.11 Como estão estabelecidos os fluxos (relacionamentos) que ligam comerciantes, clientes, frequentadores, moradores e sociedade, antes e depois do início do projeto?

2.12 As relações entre fornecedores, concorrentes e clientes foi alterada de alguma forma pelo Circuito Silva Lobo?

3 Perspectivas

3.1 Qual a situação atual da Avenida Silva Lobo?

3.2 O que pode ser melhorado?

3.3 Qual a atuação do Sebrae no projeto no momento?

3.4 De que forma o apoio de órgãos governamentais contribuiria para o projeto? Ou este é um aspecto de baixa relevância?

3.5 O que é necessário para a consolidação do Circuito Silva Lobo?

3.6 Os objetivos propostos pelo projeto foram alcançados? Por quê?

3.7 Em que o projeto Circuito Silva Lobo se diferencia de outros trabalhos de revitalização comercial?

3.8 Quais são as perspectivas para o projeto?

APÊNDICE C – Questionário para Frequentadores do Circuito Silva Lobo

Objetivo: verificar a percepção de clientes e moradores sobre o processo de revitalização comercial da região do Circuito Silva Lobo.

Orientações: a pesquisa será aplicada por um instituto de pesquisa para uma amostra não probabilística em pontos estratégicos da região com maior fluxo de pessoas, a fim de que os mais diversos públicos que frequentam o espaço tenham oportunidade de serem entrevistados durante a coleta de dados.

Observação: a pesquisa é um questionário quantitativo estruturado, em que os respondentes devem optar pela resposta mais adequada as suas percepções.

Caro (a) respondente,

Este questionário faz parte de um projeto de uma dissertação de Mestrado em Administração pela PUC Minas, que tem como tema o estudo das mudanças comerciais da região das avenidas Barão Homem de Melo e Silva Lobo.

A sua participação contribuirá para uma percepção mais realista sobre a região. O preenchimento do questionário demandará cerca de 10 (dez) minutos. Os dados são sigilosos e serão analisados de forma global e para fins acadêmicos.

Perfil

(todas as questões são obrigatórias)

1 Principal motivo pelo qual frequenta a região:

Estuda na região

É proprietário de negócio na região

Mora na região

Trabalha na região

Pedestre em trânsito

2 Há quanto tempo você frequenta a região:

Menos de seis meses

De seis meses a um ano

De um a dois anos

De três a quatro anos

Há mais de quatro anos

3 Gênero:

Feminino

Masculino

4 Faixa etária:

Menor de 18 anos

Entre 18 e 25 anos

Entre 26 e 33 anos

Entre 34 e 41 anos

Entre 42 e 49 anos

Entre 50 e 57 anos

Entre 58 e 65 anos

Acima de 65 anos

5 Em quais destes setores você costuma comprar ou utilizar os serviços com maior frequência na região da Silva Lobo e início da Barão Homem de Melo nas proximidades do Sebrae? (Marque até três opções.)

Vestuário adulto, calçados e acessórios

Moda infantil

Artigos esportivos

Alimentação (bares e restaurantes)

Supermercados

Padarias

Serviços bancários

Academias, estúdios de pilates e Yoga

Serviços de saúde

Serviços de beleza

Serviços para animais (Pet Shops, clínicas veterinárias e casas de ração)

Outros: _____

6 Média de gastos mensal no comércio da região:

Até R\$ 200

De R\$ 201 a R\$ 400

De R\$ 401 a R\$ 600

De R\$ 601 a R\$ 800

De R\$ 801 a R\$ 1.000

Acima de R\$ 1.000

Caracterização do comércio

1 Avalie os itens abaixo quanto aos estabelecimentos comerciais existentes na região. Considere a escala de 1 (um) a 5 (cinco), onde 1 significa que você "discorda totalmente" e 5 que você "concorda totalmente":

(Leia a escala e marque apenas uma opção para cada item avaliado.).

Itens a serem avaliados	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
O comércio da região conta com lojas especializadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A região possui lojas para compras rápidas e de última hora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O comércio da região conta com boa oferta de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O comércio da região é pouco diversificado e com poucas opções de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comércio diversificado com muitas opções e ofertas de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

2 Utilizando a mesma escala da questão anterior, avalie a parte estética, visual e arquitetônica da região:

(Leia a escala e marque apenas uma opção para cada item avaliado.).

Itens a serem avaliados	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
A região é bem conservada, limpa e as lojas são organizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A região fica bem localizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As lojas da região precisam melhorar a aparência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os estabelecimentos são antigos e a aparência estética não é agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O espaço está passando por transformações e melhorando a aparência para atender os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As lojas possuem excelente aspecto visual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Avalie os itens abaixo em relação ao comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo, considerando a escala de 1 (um) a 5 (cinco), onde 1 significa “péssimo” e 5 “excelente”.

(Leia a escala e marque apenas uma opção para cada item avaliado.)

Itens a serem avaliados	1 Péssimo	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Excelente
Acessibilidade (meios de transporte disponíveis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aparência dos estabelecimentos comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campanhas promocionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico (calçadas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamento na região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário de funcionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza e manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opções de lazer para adultos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opções de lazer para crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação do processo de mudança

1 Você percebeu alguma mudança no comércio da região nos últimos quatro anos? Caso frequente a região há menos de quatro anos, considere o período no qual frequenta.

Sim

Não

*Se *Sim*, responda a pergunta 2. Em caso de resposta negativa, *Não*, continue a partir da questão 6.

2 As mudanças percebidas, no geral, foram:

Negativas

Neutras, nem positivas nem negativas

Positivas

3 Avalie os aspectos a seguir em relação às mudanças percebidas:

Itens a serem avaliados	Piorou	Não houve mudanças	Melhorou
Acessibilidade (meios de transporte disponíveis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aparência dos estabelecimentos comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campanhas promocionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico (calçadas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estacionamento na região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário de funcionamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza e manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opções de lazer para adultos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opções de lazer para crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Avalie como as mudanças na região tem impactado sua vida em relação aos aspectos a seguir. Considere a escala de 1 (um) a 5 (cinco), onde 1 significa que você “discorda totalmente” e 5 que você “concorda totalmente”.

Itens a serem avaliados	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
Houve uma piora no trânsito da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A região se tornou uma melhor opção de compra para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve aumento no custo de vida dos moradores da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me mais seguro para frequentar a região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve melhoria na qualidade dos serviços oferecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O transporte público da região melhorou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A região se tornou menos tranquila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ruas estão mais limpas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A região está mais barulhenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 A quem você atribui as mudanças que tem acontecido na região recentemente?

Comerciantes

Desenvolvimento e mudanças naturais do mercado

Moradores

Poder público (Governo Municipal, Estadual e Federal)

Outro. Quem? _____

Não sabe a quem atribuir

6 As mudanças percebidas têm contribuído para que você frequente mais a região?

Sim

Não

Sou indiferente às mudanças

7 Você já viu/ficou sabendo de alguma campanha e/ou ação promocional desenvolvida pelo comércio da região em datas comemorativas?

Sim

Não

Se você respondeu *Sim* na questão anterior, responda a questão 8. Em caso de resposta negativa, *Não*, siga para o item Revitalização Comercial.

8 Você participou da campanha?

Sim.

Não. Por quê?

Revitalização Comercial

1 Você tem percebido ações do poder público para melhoria da região?

Sim

Não

2 Você tem percebido alguma ação de melhoria da região por parte dos comerciantes?

Sim

Não

A revitalização de espaços comerciais consiste em um esforço integrado, estimulando a cooperação e o comprometimento do poder público, das universidades, das entidades empresariais e de empresários na busca da valorização dos espaços.

3 A partir da definição acima, você sabe se há um projeto de revitalização em desenvolvimento na Avenida Silva Lobo e Barão Homem de Melo?

Sim

Não

Já ouvi falar, mas não tenho certeza

4 Você conhece a iniciativa Circuito Silva Lobo, projeto de revitalização do comércio da região?

Sim

Não

5 A partir da definição de revitalização comercial, avalie os aspectos a seguir e a relevância dos mesmos para a revitalização comercial da região da Av. Silva Lobo e início da Barão Homem de Melo até próximo ao Sebrae. Para cada item, indique o grau de importância, considerando a escala de 1 (um) a 5 (cinco), onde um significa sem importância e 5 muito importante.

Itens a serem avaliados	1 Sem Importância	2 Pouco Importante	3 Neutro	4 Importante	5 Muito Importante
Qual é o grau de importância de ampliar a oferta de produtos e serviços?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E atuar na melhoria de serviços como segurança e limpeza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E na melhoria da estrutura física (calçadas, iluminação, bancos e sinalização)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E melhoria das fachadas e da aparência das lojas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E melhoria do atendimento nos comércios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E realização de ações culturais e eventos para clientes e moradores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E tornar os preços mais competitivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Você sabia que o projeto Circuito Silva Lobo é uma iniciativa do Sebrae?

Sim

Não

Em caso de resposta negativa, *Não*, continue na questão 8.

7 A atuação do Sebrae no projeto de revitalização do comércio do Circuito Silva Lobo tem contribuído para a melhoria da região?

Sim

Não

Não sei opinar

8 Você conhece a Associação dos Empresários da Barão e Silva Lobo – ABSL?

Sim

Não

9 Avalie os itens abaixo em relação à existência de uma associação de comerciantes. Considere a escala de 1 (um) a 5 (cinco), onde 1 significa que você "discorda totalmente" e 5 que você "concorda totalmente":

Itens a serem avaliados	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
A existência de uma associação de comerciantes contribui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

para o crescimento e desenvolvimento econômico e social da região.					
A união dos comerciantes pode proporcionar ações que beneficiem a região.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É preciso uma maior participação da população para que a associação possa contribuir para o desenvolvimento local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É preciso uma maior participação do poder público para que a associação possa contribuir para o desenvolvimento local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 Você possui vínculo empregatício com o Sebrae?

Sim. Qual?

Não.

PERFIL COMPLEMENTAR

1 Qual é o seu estado civil?

Solteiro (a)

Casado (a)

Divorciado (a) / Separado (a)

Viúvo (a)

União estável

2 Qual é a sua escolaridade?

Ensino Fundamental (antigo Primeiro Grau) incompleto

Ensino Fundamental (antigo Primeiro Grau) completo

Ensino Médio (antigo Segundo Grau) incompleto

Ensino Médio (antigo Segundo Grau) completo

Ensino Superior incompleto

Ensino Superior completo

Pós Graduação

Mestrado / Doutorado

3 Qual é a renda mensal da sua família? (Soma aproximada da sua renda e das pessoas que moram com você.)

Até 1 salário mínimo (até R\$ 880)

De 1 a 3 salários mínimos (de R\$ 880,01 até R\$ 2.640)

De 3 a 6 salários mínimos (de R\$ 2.640,01 até R\$ 5.280)

De 6 a 9 salários mínimos (de R\$ 5.280,01 até R\$ 7.920)

De 9 a 12 salários mínimos (de R\$ 7.920,01 até R\$ 10.560)

Mais de 12 salários mínimos (mais de R\$ 10.560,01)

APÊNDICE D - Verificação das Escalas e Criação de Indicadores

A fim de reduzir a dimensão das questões relacionadas a Caracterização do Comércio (questão 8 “Avalie os itens quanto aos estabelecimentos comerciais existentes na região das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo”, questão 9 “Avalie a parte estética, visual e arquitetônica da região” e questão 10 “Avalie os itens em relação ao comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo”), Avaliação do Processo de Mudança (questão 13 “Mudanças Percebidas” e questão 14 “Avaliação do Processo de Mudança”) e Revitalização Comercial (questão 22 “Importância para a revitalização comercial” e questão 26 “Associação de Comerciantes na Região”) foram criados indicadores capazes de representar de forma válida mais de um item. Os indicadores foram construídos utilizando-se Análise Fatorial, sendo que o número de fatores foi selecionado de acordo com o critério da Análise Paralela (Parallel Analysis) elaborado por Horn (1965), que retorna o número de fatores que devem ser retidos na Análise Fatorial, ou seja, a quantidade de dimensões da questão.

De forma a avaliar a qualidade dos indicadores criados pela análise fatorial para representar cada questão foram verificadas a confiabilidade e validade convergente em cada um. Para verificar a validade convergente foi utilizado o critério proposto por Fornell, *et al.* (1981). Ele garante tal validade caso a Variância Média Extraída - AVE, que indica o percentual médio de variância compartilhada entre o construto latente e seus itens, seja superior a 50% (Henseler, *et al.*, 2009), ou 40% no caso de pesquisas exploratórias (Nunnally, *et al.*, 1994). Para mensurar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach (A.C.) e a Confiabilidade Composta (C.C.) (Chin, *et. al.*, 1998). De acordo com Tenenhaus, *et al.* (2005) os indicadores A.C. e C.C. devem ser maiores que 0,70 para uma indicação de confiabilidade do constructo, sendo que em pesquisas exploratórias valores acima de 0,60 também são aceitos (Hair, *et. al.*, 2009). Quando se utiliza a solução fatorial é importante verificar se a mesma é adequada aos dados da pesquisa. Para tanto, foi utilizada a medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO, que indica a proporção da variância dos dados que pode ser considerada comum a todas as variáveis. É uma medida que varia de 0,0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1,0 (unidade) mais apropriada será a amostra à aplicação da análise fatorial. É adequado aplicar a Análise Fatorial Exploratória ao conjunto de variáveis quando o KMO for maior ou igual a 0,50.

Caracterização do Comércio

Em relação a caracterização do comércio foram avaliadas as questões 8, 9 e 10 e criados indicadores para cada uma delas.

De acordo com o critério da Análise Paralela, a questão 8 (Estabelecimentos comerciais existentes na região) era unidimensional e, por isso, utilizou-se um único fator (ECR), sendo este fator apresentado na Tabela 15. Observa-se que o item “O comércio da região é pouco diversificado e com poucas opções de produtos e serviços” teve carga fatorial inferior a 0,50 e, por isso, foi excluído do indicador. Dessa forma, o ECR será composto por um escore capaz de avaliar o nível de concordância com os itens relacionados aos estabelecimentos comerciais da região, de forma que quanto maior o valor do escore maior a concordância com os itens, evidenciando boas condições do comércio da região.

Tabela 1 - Análise Fatorial para os estabelecimentos comerciais existentes na região.

Estabelecimentos comerciais existentes na região	Inicial		Final	
	ECR	Com.	ECR	Com.
O comércio da região conta com lojas especializadas	0,67	0,45	0,68	0,47
A região possui lojas para compras rápidas e de última ...	0,68	0,47	0,71	0,50
O comércio da região conta com boa oferta de produtos ...	0,70	0,49	0,72	0,52
O comércio da região é pouco diversificado e com ...	-0,37	0,13	-	-
Comércio diversificado com muitas opções e ofertas ...	0,72	0,51	0,69	0,48

Através da Tabela 16 conclui-se que o indicador criado para representar a percepção sobre os estabelecimentos comerciais existentes na região apresentou validação convergente, uma vez que a AVE foi superior a 0,40, e atingiu os níveis exigidos de confiabilidade, dado que os valores de A.C. e D.G. foram superiores a 0,60. Além disso, a utilização da Análise Fatorial Exploratória foi adequada, visto que o valor de KMO foi superior a 0,50.

Tabela 2 - Confiabilidade e validade do indicador dos estabelecimentos comerciais da região.

Itens	AVE	A.C.	D.G.	KMO
4	0,49	0,66	0,72	0,68

Pelo critério da Análise Paralela, a questão 9 (Parte estética, visual e arquitetônica da região) tinha duas dimensões e, dessa maneira, foram extraídos dois fatores, conforme apresentado na Tabela 17:

- O Fator 1 (EVA 1) foi composto pelos itens “A região é bem conservada, limpa e as lojas são organizadas”, “A região fica bem localizada”, “O espaço está passando por

transformações e melhorando a aparência para atender os clientes” e “As lojas possuem excelente aspecto visual”, logo, representa uma percepção sobre características positivas da parte estética, visual e arquitetônica da região.

- O Fator 2 (EVA 2) foi composto pelos itens “As lojas da região precisam melhorar a aparência” e “Os estabelecimentos são antigos e a aparência estética não é agradável”, ou seja, representa uma percepção sobre as características negativas da parte estética, visual e arquitetônica da região.

É interessante destacar que o agrupamento das variáveis em cada fator se deve a correlação existente entre elas, de forma a sintetizar as variáveis agrupadas em uma única variável latente capaz de representar a variação de todas. O EVA 1 será composto por um escore capaz de avaliar a concordância com os itens positivos da parte estética, visual e arquitetônica da região, enquanto o EVA 2 será composto por um escore capaz de avaliar a concordância com os itens negativos da parte estética, visual e arquitetônica da região. Em ambos os casos quanto maior o escore maior a concordância com os itens do fator.

Tabela 3 - Análise Fatorial para a parte estética, visual e arquitetônica da região.

Parte estética, visual e arquitetônica da região	EVA 1	EVA 2	Com.
A região é bem conservada, limpa e as lojas são organizadas	0,60	-0,37	0,50
A região fica bem localizada	0,68	0,10	0,47
As lojas da região precisam melhorar a aparência	-0,10	0,84	0,71
Os estabelecimentos são antigos e a aparência estética ...	-0,03	0,84	0,71
O espaço está passando por transformações e melhorando ...	0,67	0,00	0,45
As lojas possuem excelente aspecto visual	0,68	-0,36	0,59

A partir dos resultados apresentados na Tabela 18 pode-se concluir que os indicadores da percepção sobre a parte estética, visual e arquitetônica da região apresentaram validação convergente, pois as AVEs foram superiores a 0,40, e também atingiram os níveis exigidos de confiabilidade, uma vez que os valores de A.C. e D.G. foram iguais ou superiores a 0,60. A utilização da Análise Fatorial Exploratória foi adequada em ambos os casos, dado que os valores de KMO foram iguais ou superiores a 0,50.

Tabela 4 - Confiabilidade e validade dos indicadores para a parte estética, visual e arquitetônica da região.

Fator	Itens	AVE	A.C.	D.G.	KMO
Fator 1	4	0,46	0,60	0,70	0,65
Fator 2	2	0,75	0,66	0,77	0,50

A questão 10 (Comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo) foi unidimensional de acordo com o critério da Análise Paralela, ou seja, extraiu-se um único

fator (CSB) que é apresentado na Tabela 19. Logo, o CSB será composto por um escore capaz de avaliar o nível de excelência dos itens relacionados ao comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo, sendo que quanto maior o valor do escore maior a excelência dos itens, evidenciando maior excelência do comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo.

Tabela 5 - Análise Fatorial para o comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo.

Comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo	Fator 1	Com.
Acessibilidade (meios de transporte disponíveis)	0,56	0,32
Aparência dos estabelecimentos comerciais	0,60	0,36
Atendimento ao cliente	0,62	0,39
Campanhas promocionais	0,61	0,37
Espaço físico (calçadas)	0,58	0,34
Estacionamento na região	0,55	0,30
Gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes)	0,62	0,39
Horário de funcionamento	0,56	0,32
Limpeza e manutenção	0,64	0,41
Oferta de produtos e serviços	0,63	0,40
Opções de lazer para adultos	0,66	0,44
Opções de lazer para crianças	0,62	0,38
Preço de produtos e serviços	0,56	0,31
Segurança	0,53	0,28
Sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço)	0,63	0,40

Pode-se concluir, pelos resultados apresentados na Tabela 20, que o indicador criado para representar a excelência do comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo não apresentou validação convergente, visto que a AVE foi inferior a 0,40, no entanto, como todos os itens apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,50, optou-se por mantê-los no indicador. Além disso, os níveis exigidos de confiabilidade foram atingidos, pois os valores de A.C. e D.G. foram superiores a 0,60, e a utilização da Análise Fatorial Exploratória foi adequada, uma vez que o KMO foi superior a 0,50.

Tabela 6 - Confiabilidade e validade do indicador para o comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo.

Itens	AVE	A.C.	D.G.	KMO
15	0,36	0,87	0,86	0,90

Avaliação do processo de mudança

Em relação a avaliação do processo de mudança foram avaliadas as questões 13 e 14 e criados indicadores para cada uma delas.

A questão 13 (Mudanças Percebidas) foi unidimensional de acordo com o critério da Análise Paralela, e, dessa forma, foi utilizado um único fator (MUP) que é apresentado na Tabela 21. Os itens “Acessibilidade (meios de transporte disponíveis)”, “Estacionamento na região”, “Gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes)”, “Horário de funcionamento”, “Oferta de produtos e serviços” e “Segurança” tiveram cargas fatoriais inferiores a 0,50 e, por isso, foram excluídos do indicador. Os itens restantes formaram um indicador composto por um escore capaz de avaliar a evolução das mudanças percebidas nos itens avaliados, tal que quanto maior o valor do escore maior a melhoria ocorrida nos itens e quanto menor o escore maior a piora ocorrida nos mesmos.

Tabela 7 - Análise Fatorial para as Mudanças Percebidas.

Mudanças Percebidas	Inicial		Final	
	MUP	Com.	MUP	Com.
Acessibilidade (meios de transporte disponíveis)	0,45	0,20	-	-
Aparência dos estabelecimentos comerciais	0,50	0,25	0,55	0,30
Atendimento ao cliente	0,60	0,35	0,63	0,40
Campanhas promocionais	0,53	0,28	0,52	0,27
Espaço físico (calçadas)	0,51	0,26	0,56	0,31
Estacionamento na região	0,42	0,18	-	-
Gastronomia (restaurantes, bares e lanchonetes)	0,33	0,11	-	-
Horário de funcionamento	0,46	0,22	-	-
Limpeza e manutenção	0,64	0,41	0,65	0,43
Oferta de produtos e serviços	0,46	0,21	-	-
Opções de lazer para adultos	0,55	0,30	0,61	0,37
Opções de lazer para crianças	0,57	0,32	0,57	0,32
Preço de produtos e serviços	0,55	0,30	0,55	0,30
Segurança	0,46	0,21	-	-
Sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço)	0,62	0,38	0,63	0,39

Através da Tabela 22 conclui-se que o indicador criado para representar as mudanças percebidas não apresentou validação convergente, pois a AVE foi inferior a 0,40, entretanto, como todos os itens apresentaram cargas fatoriais superiores a 0,50, optou-se por mantê-los no indicador. Tem-se também que os níveis exigidos de confiabilidade foram atingidos, uma vez que os valores de A.C. e D.G. foram superiores a 0,60, e a utilização da Análise Fatorial Exploratória foi adequada, visto que o valor de KMO foi superior a 0,50.

Tabela 8 - Confiabilidade e validade do indicador para as mudanças percebidas.

Itens	AVE	A.C.	D.G.	KMO
9	0,34	0,76	0,78	0,83

A questão 14 (Avaliação do Processo de Mudança) tinha duas dimensões de acordo com o critério da Análise Paralela, ou seja, foram extraídos dois fatores conforme mostrado na Tabela 23:

- O Fator 1 (APM 1) foi composto pelos itens “A região se tornou uma melhor opção de compra para mim”, “Sinto-me mais seguro para frequentar a região”, “Houve melhoria na qualidade dos serviços oferecidos”, “O transporte público da região melhorou” e “As ruas estão mais limpas”, ou seja, representa uma percepção sobre as mudanças positivas que ocorreram na região.
- O Fator 2 (APM 2) foi composto pelos itens “Houve uma piora no trânsito da região”, “Houve aumento no custo de vida dos moradores da região”, “A região se tornou menos tranquila” e “A região está mais barulhenta”, dessa forma, representa uma percepção sobre as mudanças negativas que ocorreram na região.

O APM 1 será composto por um escore capaz de avaliar a concordância com as mudanças positivas que ocorreram na região, enquanto o APM 2 será composto por um escore capaz de avaliar a concordância com as mudanças negativas que houveram na região. Nos dois casos quanto maior o escore maior a concordância com as mudanças de cada fator.

Tabela 9 - Análise Fatorial para a avaliação do processo de mudança.

Avaliação do Processo de Mudança	APM 1	APM 2	Com.
Houve uma piora no trânsito da região	-0,22	0,70	0,53
A região se tornou uma melhor opção de compra para mim	0,59	0,16	0,37
Houve aumento no custo de vida dos moradores da região	0,13	0,53	0,30
Sinto-me mais seguro para frequentar a região	0,75	-0,05	0,56
Houve melhoria na qualidade dos serviços oferecidos	0,70	-0,03	0,49
O transporte público da região melhorou	0,63	-0,11	0,42
A região se tornou menos tranquila	-0,05	0,52	0,27
As ruas estão mais limpas	0,63	-0,21	0,45
A região está mais barulhenta	-0,08	0,75	0,58

Através dos resultados mostrados na Tabela 24 conclui-se que os dois indicadores apresentaram validação convergente, uma vez que as AVEs foram superiores a 0,40, e ambos atingiram níveis satisfatórios de confiabilidade, visto que pelo menos um dos índices (A.C. e D.G.) foram superiores a 0,60. Além disso, a utilização da Análise Fatorial Exploratória foi adequada em ambos os indicadores, uma vez que os valores de KMO foram superiores a 0,50.

Tabela 10 - Confiabilidade e validade dos indicadores de avaliação do processo de mudança.

Fator	Itens	AVE	A.C.	D.G.	KMO
Fator 1	5	0,44	0,68	0,73	0,76
Fator 2	4	0,42	0,52	0,67	0,57

Revitalização Comercial

Pelo critério da Análise Paralela a questão 22 (Importância para a revitalização comercial) foi unidimensional, e, por isso, foi extraído um único fator (IRC) que é apresentado na Tabela 25. Dessa maneira, o IRC será composto por um escore capaz de avaliar o nível de importância dos itens para a revitalização comercial, sendo que quanto maior o valor do escore maior a importância dos itens, por outro lado, quanto menor o escore menor a importância dada aos itens.

Tabela 11 - Análise Fatorial da importância para a revitalização comercial.

Importância para a revitalização comercial	Fator 1	Com.
Qual é o grau de importância de ampliar a oferta de produtos e serviços?	0,69	0,47
E atuar na melhoria de serviços como segurança e limpeza?	0,77	0,59
E na melhoria da estrutura física (calçadas, iluminação, bancos e sinalização)?	0,72	0,52
E melhoria das fachadas e da aparência das lojas?	0,71	0,5
E melhoria do atendimento nos comércios?	0,72	0,51
E realização de ações culturais e eventos para clientes e moradores?	0,65	0,42
E tornar os preços mais competitivos?	0,56	0,31

Pelos resultados apresentados na Tabela 26 pode-se concluir que o indicador atingiu validação convergente, dado que a AVE foi superior a 0,40, e o indicador também atingiu os níveis exigidos de confiabilidade, pois os valores de A.C. e D.G. foram superiores a 0,60. Além disso, a utilização da Análise Fatorial Exploratória foi adequada, visto que o valor de KMO foi superior a 0,50.

Tabela 12 - Confiabilidade e validade do indicador de importância para a revitalização comercial.

Itens	AVE	A.C.	D.G.	KMO
7	0,48	0,81	0,81	0,83

A questão 26 (Associação de Comerciantes na Região) foi unidimensional de acordo com o critério da Análise Paralela, e, portanto, foi extraído um único fator (ACR), conforme apresentado na Tabela 27. Dessa forma, o ACR será composto por um escore capaz de avaliar o nível de concordância com os itens da associação de comerciantes da região, sendo que quanto maior o valor do escore maior a concordância com os itens e quanto menor o escore menor a concordância.

Tabela 13 - Análise Fatorial para a Associação de Comerciantes na Região.

Associação de Comerciantes na Região	Fator 1	Com.
A existência de uma associação de comerciantes contribui para o crescimento ...	0,76	0,58
A união dos comerciantes pode proporcionar ações que beneficiem a região	0,76	0,58
É preciso uma maior participação da população para que a associação possa ...	0,70	0,49
É preciso uma maior participação do poder público para que a associação possa ...	0,69	0,48

Através da Tabela 28 observa-se que o indicador atingiu validação convergente, pois a AVE foi superior a 0,40, e tem-se também que o indicador atingiu os níveis exigidos de confiabilidade, uma vez que os valores de A.C. e D.G. foram superiores a 0,60. Além disso, a utilização da Análise Fatorial Exploratória foi adequada, dado que o valor de KMO foi superior a 0,50.

Tabela 14 - Confiabilidade e validade do indicador da Associação de Comerciantes na Região.

Itens	AVE	A.C.	D.G.	KMO
4	0,53	0,70	0,75	0,67

Correlação entre os indicadores

A fim de avaliar a associação existente entre os indicadores criados para representar a Caracterização do Comércio, a Avaliação do Processo de Mudança e a Revitalização Comercial foi utilizada a correlação de Spearman.

A Tabela 29 apresenta a correlação entre os fatores de Caracterização do comércio e Revitalização comercial, sendo importante ressaltar que:

- O IRC (Importância para a revitalização comercial) correlacionou-se de forma positiva e significativa ($r=0,11$) com o EVA 2 (Parte estética, visual e arquitetônica da região), ou seja, quanto maior o valor do EVA 2 (maior concordância com os itens negativos da parte estética) maior será a importância dada aos itens da revitalização comercial.
- Houve correlação significativa e positiva ($r=0,16$) entre o ECR (Estabelecimentos comerciais existentes na região) e o ACR (Associação de Comerciantes na Região), logo, quanto maior o valor do ECR (maior concordância com os itens relacionados aos estabelecimentos comerciais da região) maior será a concordância com os itens da associação de comerciantes da região.
- O EVA 1 (Parte estética, visual e arquitetônica da região) correlacionou-se de forma significativa e positiva ($r=0,13$) com o ACR (Associação de Comerciantes na Região),

logo, quanto maior o valor de EVA 1 (maior concordância com os itens positivos da parte estética) maior será a concordância com os itens da associação de comerciantes da região.

- Houve correlação significativa e positiva ($r=0,18$) entre o CSB (Comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo) com o ACR (Associação de Comerciantes na Região), ou seja, quanto maior o valor do escore do CSB (maior excelência dos itens avaliados) maior será a concordância com os itens da associação de comerciantes da região.

Tabela 15 - Correlação entre os fatores de Caracterização do comércio e Revitalização comercial.

Fatores	ECR	EVA 1	EVA 2	CSB
IRC	0,05	0,03	0,11	0,06
ACR	0,16	0,13	-0,06	0,18

* Valores em negrito representam correlações significativas.

Na Tabela 30 apresenta a correlação entre os fatores de Caracterização do comércio e Avaliação do processo de mudança, cabendo destacar que:

- Houve correlação significativa e negativa entre o MUP (Mudanças Percebidas) e o ECR (Estabelecimentos comerciais existentes na região) ($r=-0,20$), EVA 1 (Parte estética, visual e arquitetônica da região) ($r=-0,37$) e CSB (Comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo) ($r=-0,56$), ou seja, quanto maior o valor do escore de MUP (maior a melhoria ocorrida nos itens avaliados) menor será a concordância com os itens relacionados aos estabelecimentos comerciais da região, menor a concordância com os itens positivos da parte estética e menor será a excelência dos itens do comércio da região.

- Também houve correlação significativa e positiva ($r=0,28$) entre o MUP (Mudanças Percebidas) e o EVA 2 (Parte estética, visual e arquitetônica da região), ou seja, quanto maior o valor do escore de MUP (maior a melhoria ocorrida nos itens avaliados) maior será a concordância com os itens negativos da parte estética.

- O APM 1 (Avaliação do Processo de Mudança) se correlacionou de forma significativa e positiva com o ECR (Estabelecimentos comerciais existentes na região) ($r=0,37$), EVA 1 (Parte estética, visual e arquitetônica da região) ($r=0,43$) e CSB (Comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo) ($r=0,60$), logo, quanto maior o valor do escore de APM 1 (maior concordância com as mudanças positivas que ocorreram na região) maior será a concordância com os itens relacionados aos estabelecimentos comerciais da região, maior será a concordância com os itens positivos da parte estética, visual e arquitetônica da região e maior será o nível de excelência dos itens relacionados ao comércio.

- Também houve correlação significativa e negativa ($r=-0,26$) entre o APM 1 (Avaliação do Processo de Mudança) e o EVA 2 (Parte estética, visual e arquitetônica da região), sendo que quanto maior o valor do escore de APM 1 (maior concordância com as mudanças positivas que ocorreram na região) menor será a concordância com os itens negativos da parte estética da região.

- Houve correlação significativa e negativa entre o APM 2 (Avaliação do Processo de Mudança) e o EVA 1 (Parte estética, visual e arquitetônica da região) ($r=-0,14$) e CSB (Comércio das Avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo) ($r=-0,16$), logo, quanto maior o escore de APM 2 (maior concordância com as mudanças negativas que houveram na região) menor será a concordância com os itens positivos da parte estética, visual e arquitetônica da região e menor será o nível de excelência dos itens relacionados ao comércio.

Tabela 16 - Correlação entre os fatores de Caracterização do comércio e Avaliação do processo de mudança.

Fatores	ECR	EVA 1	EVA 2	CSB
MUP	-0,20	-0,37	0,28	-0,56
APM 1	0,37	0,43	-0,26	0,60
APM 2	0,08	-0,14	0,10	-0,16

A correlação entre os fatores de Revitalização comercial e Avaliação do processo de mudança é apresentada na Tabela 31 e, dessa maneira, pode-se concluir que:

- Houve correlação significativa e positiva ($r=0,21$) entre o APM 1 (Avaliação do Processo de Mudança) e o ACR (Associação de Comerciantes na Região), ou seja, quanto maior o valor do APM 1 (maior concordância com as mudanças positivas que ocorreram na região) maior será a concordância com os itens da associação de comerciantes da região.

- O APM 2 (Avaliação do Processo de Mudança) se correlacionou de forma significativa e positiva ($r=0,14$) com o IRC (Importância para a revitalização comercial), logo, quanto maior o escore de APM 2 (maior concordância com as mudanças negativas que houveram na região) maior será a importância dada aos itens avaliados para a revitalização comercial.

Tabela 17 - Correlação entre os fatores de Revitalização comercial e Avaliação do processo de mudança.

Fatores	IRC	ACR
MUP	0,03	-0,10
APM 1	0,06	0,21
APM 2	0,14	0,07

APÊNDICE E – Questionário para Avaliação de Projetos de Revitalização Comercial

Objetivo: verificar a percepção de clientes e moradores sobre o desenvolvimento de projetos de revitalização comercial.

Observação: a pesquisa é composta por um questionário quantitativo estruturado, em que os respondentes devem optar pela resposta mais adequada as suas percepções.

Caro (a) respondente,

Este questionário busca avaliar o comércio da região e suas mudanças ao longo do tempo, a fim de verificar suas alterações e como podem contribuir para a melhoria local. A sua participação contribuirá para uma percepção mais realista sobre estas mudanças. O preenchimento do questionário demandará cerca de 10 (dez) minutos. Os dados são sigilosos e serão analisados de forma global para fins de pesquisa.

Perfil

(todas as questões são obrigatórias)

1 Principal motivo pelo qual frequenta a região:

Estuda na região

É proprietário de negócio na região

Mora na região

Trabalha na região

Pedestre em trânsito

2 Há quanto tempo você frequenta a região:

Menos de seis meses

De seis meses a um ano

De um a dois anos

De três a quatro anos

Há mais de quatro anos

3 Gênero:

Feminino

Masculino

4 Faixa etária:

Menor de 18 anos

Entre 18 e 25 anos

Entre 26 e 33 anos

Entre 34 e 41 anos

Entre 42 e 49 anos

Entre 50 e 57 anos

Entre 58 e 65 anos

Acima de 65 anos

5 Em quais destes setores você costuma comprar ou utilizar os serviços com maior frequência? (Marque até três opções.)

Vestuário adulto, calçados e acessórios

Moda infantil

Artigos esportivos

Alimentação (bares e restaurantes)

Supermercados

Padarias

Serviços bancários

Academias, estúdios de pilates e Yoga

Serviços de saúde

Serviços de beleza

Serviços para animais (Pet Shops, clínicas veterinárias e casas de ração)

Outros: _____

6 Média de gastos mensal no comércio da região:

Até R\$ 200

De R\$ 201 a R\$ 400

De R\$ 401 a R\$ 600

De R\$ 601 a R\$ 800

De R\$ 801 a R\$ 1.000

Acima de R\$ 1.000

Caracterização do comércio

1 Avalie os itens abaixo quanto aos estabelecimentos comerciais existentes na região. Considere a escala de 1 (um) a 5 (cinco), onde 1 significa que você "discorda totalmente" e 5 que você "concorda totalmente":

(Leia a escala e marque apenas uma opção para cada item avaliado.).

Itens a serem avaliados	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
O comércio da região conta com lojas especializadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A região possui lojas para compras rápidas e de última hora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O comércio da região conta com boa oferta de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comércio diversificado com muitas opções e ofertas de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 Utilizando a mesma escala da questão anterior, avalie a parte estética, visual e arquitetônica da região:

(Leia a escala e marque apenas uma opção para cada item avaliado.).

Itens a serem avaliados	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
-------------------------	-----------------------------	-------------------------------	----------------------	-------------------------------	-----------------------------

			nem discordo		
A região é bem conservada, limpa e as lojas são organizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A região fica bem localizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As lojas da região precisam melhorar a aparência	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os estabelecimentos são antigos e a aparência estética não é agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O espaço está passando por transformações e melhorando a aparência para atender os clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As lojas possuem excelente aspecto visual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 Avalie os itens abaixo em relação ao comércio da região, considerando a escala de 1 (um) a 5 (cinco), onde 1 significa “péssimo” e 5 “excelente”.

(Leia a escala e marque apenas uma opção para cada item avaliado.)

Itens a serem avaliados	1 Péssimo	2 Ruim	3 Regular	4 Bom	5 Excelente
Aparência dos estabelecimentos comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campanhas promocionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico (calçadas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza e manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opções de lazer para adultos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opções de lazer para crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avaliação do processo de mudança

1 Você percebeu alguma mudança no comércio da região recentemente?

Sim

Não

*Se *Sim*, responda a pergunta 2. Em caso de resposta negativa, *Não*, continue a partir da questão 6.

2 As mudanças percebidas, no geral, foram:

Negativas

Neutras, nem positivas nem negativas

Positivas

3 Avalie os aspectos a seguir em relação às mudanças percebidas:

Itens a serem avaliados	Piorou	Não houve mudanças	Melhorou
Aparência dos estabelecimentos comerciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atendimento ao cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Campanhas promocionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Espaço físico (calçadas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpeza e manutenção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opções de lazer para adultos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opções de lazer para crianças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço de produtos e serviços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinalização das lojas (fachada e identificação do espaço)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4 Avalie como as mudanças na região tem impactado sua vida em relação aos aspectos a seguir. Considere a escala de 1 (um) a 5 (cinco), onde 1 significa que você “discorda totalmente” e 5 que você “concorda totalmente”.

Itens a serem avaliados	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
Houve uma piora no trânsito da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A região se tornou uma melhor opção de compra para mim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve aumento no custo de vida dos moradores da região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto-me mais seguro para frequentar a região	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Houve melhoria na qualidade dos serviços oferecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O transporte público da região melhorou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A região se tornou menos tranquila	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As ruas estão mais limpas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A região está mais barulhenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5 A quem você atribui as mudanças que tem acontecido na região recentemente?

Comerciantes

Desenvolvimento e mudanças naturais do mercado

Moradores

Poder público (Governo Municipal, Estadual e Federal)

Outro. Quem? _____

Não sabe a quem atribuir

6 As mudanças percebidas têm contribuído para que você frequente mais a região?

Sim

Não

Sou indiferente às mudanças

7 Você já viu/ficou sabendo de alguma campanha e/ou ação promocional desenvolvida pelo comércio da região em datas comemorativas?

Sim

Não

Se você respondeu *Sim* na questão anterior, responda a questão 8. Em caso de resposta negativa, *Não*, siga para o item Revitalização Comercial.

8 Você participou da campanha?

Sim.

Não. Por quê?

Revitalização Comercial

1 Você tem percebido ações do poder público para melhoria da região?

Sim

Não

2 Você tem percebido alguma ação de melhoria da região por parte dos comerciantes?

Sim

Não

A revitalização de espaços comerciais consiste em um esforço integrado, estimulando a cooperação e o comprometimento do poder público, das universidades, das entidades empresariais e de empresários na busca da valorização dos espaços.

3 A partir da definição acima, você sabe se há um projeto de revitalização em desenvolvimento na região?

Sim

Não

Já ouvi falar, mas não tenho certeza

4 Você conhece a iniciativa [inserir o nome do projeto], projeto de revitalização do comércio da região?

Sim

Não

5 A partir da definição de revitalização comercial, avalie os aspectos a seguir e a relevância dos mesmos para a revitalização comercial da região. Para cada item, indique o grau de importância, considerando a escala de 1 (um) a 5 (cinco), onde um significa sem importância e 5 muito importante.

Itens a serem avaliados	1 Sem Importância	2 Pouco Importante	3 Neutro	4 Importante	5 Muito Importante
Qual é o grau de importância de ampliar a oferta de produtos e serviços?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E atuar na melhoria de serviços como segurança e limpeza?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E na melhoria da estrutura física (calçadas, iluminação, bancos e sinalização)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

E melhoria das fachadas e da aparência das lojas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E melhoria do atendimento nos comércios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E realização de ações culturais e eventos para clientes e moradores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E tornar os preços mais competitivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Você sabia que o projeto [inserir o nome do projeto] é uma iniciativa do Sebrae?

Sim

Não

Em caso de resposta negativa, *Não*, continue na questão 8.

7 A atuação do Sebrae no projeto de revitalização do comércio da região tem contribuído para a melhoria da região?

Sim

Não

Não sei opinar

8 Você conhece a [colocar o nome da associação de empresários ou do grupo associativista criado para dar suporte ao projeto]?

Sim

Não

9 Avalie os itens abaixo em relação à existência de uma associação de comerciantes. Considere a escala de 1 (um) a 5 (cinco), onde 1 significa que você "discorda totalmente" e 5 que você "concorda totalmente":

Itens a serem avaliados	1	2	3	4	5
	Discordo	Discordo	Não	Concordo	Concordo

	totalmente	parcialmente	concordo nem discordo	parcialmente	totalmente
A existência de uma associação de comerciantes contribui para o crescimento e desenvolvimento econômico e social da região.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A união dos comerciantes pode proporcionar ações que beneficiem a região.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É preciso uma maior participação da população para que a associação possa contribuir para o desenvolvimento local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É preciso uma maior participação do poder público para que a associação possa contribuir para o desenvolvimento local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

PERFIL COMPLEMENTAR

1 Qual é o seu estado civil?

Solteiro (a)

Casado (a)

Divorciado (a) / Separado (a)

Viúvo (a)

União estável

2 Qual é a sua escolaridade?

Ensino Fundamental (antigo Primeiro Grau) incompleto

Ensino Fundamental (antigo Primeiro Grau) completo

Ensino Médio (antigo Segundo Grau) incompleto

Ensino Médio (antigo Segundo Grau) completo

Ensino Superior incompleto

Ensino Superior completo

Pós Graduação

Mestrado / Doutorado

3 Qual é a renda mensal da sua família? (Soma aproximada da sua renda e das pessoas que moram com você.)

Até 1 salário mínimo (até R\$ 880)

De 1 a 3 salários mínimos (de R\$ 880,01 até R\$ 2.640)

De 3 a 6 salários mínimos (de R\$ 2.640,01 até R\$ 5.280)

De 6 a 9 salários mínimos (de R\$ 5.280,01 até R\$ 7.920)

De 9 a 12 salários mínimos (de R\$ 7.920,01 até R\$ 10.560)

Mais de 12 salários mínimos (mais de R\$ 10.560,01)