

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E BIBLIOTECONOMIA

BRUNA MARQUES BARBOSA  
GRAZIELLE ROSA DO NASCIMENTO  
MARIANA DOMINGOS CARDOSO  
POLLYANA COÊLHO DA SILVA

GOIÁS CENTER MODAS: COMUNICAÇÃO INTERNA COMO  
DIFERENCIAL COMPETITIVO

Goiânia  
2008

BRUNA MARQUES BARBOSA  
GRAZIELLE ROSA DO NASCIMENTO  
MARIANA DOMINGOS CARDOSO  
POLLYANA COELHO DA SILVA

## GOIÁS CENTER MODAS: COMUNICAÇÃO INTERNA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Projeto Experimental apresentado à Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, como requisito para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social habilitação em Relações Públicas pela Universidade Federal de Goiás.

Goiânia  
2008

BRUNA MARQUES BARBOSA  
GRAZIELLE ROSA DO NASCIMENTO  
MARIANA DOMINGOS CARDOSO  
POLLYANA COELHO DA SILVA

## GOIÁS CENTER MODAS: COMUNICAÇÃO INTERNA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

**Projeto Experimental apresentado à Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia,  
como requisito para obtenção do grau de bacharel em Comunicação Social habilitação  
em Relações Públicas pela Universidade Federal de Goiás.  
Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_, pela Banca Examinadora .**

.....  
**Professora Especialista Caroline Magalhães - UFG  
Orientadora**

.....  
**Professora Especialista Eva Márcia Arantes Ostrosky Ribeiro – UFG**

Aos nossos pais, que nos fortaleceram com seu carinho e amor e que não pouparam esforços para nos oferecer as melhores oportunidades para nosso crescimento; aos nossos irmãos, namorado e esposo, que estavam sempre dispostos a nos auxiliar em nossa caminhada; e aos amigos, que sempre estiveram ao nosso lado.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus que nos concedeu como Dom a habilidade para comunicar e que permitiu a formação deste grupo que realizou este trabalho com tanto empenho e dedicação.

Obrigada, a todos aqueles (familiares, amigos e professores) que tiveram paciência com a gente. E ainda, nossa orientadora prof<sup>a</sup> Caroline Magalhães, que nos auxiliou para o êxito deste projeto.

“Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo... mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade!”

Walt Disney

## RESUMO

O presente trabalho teve como finalidade a criação de um plano de ação para o Goiás Center Modas, visando sanar suas dificuldades de comunicação com seu público interno. Á princípio, o projeto teve como foco descobrir as opiniões dos clientes internos do shopping para que assim fossem desenvolvidas estratégias específicas para remediar as fragilidades identificadas. Para coleta de dados e construção do diagnóstico, levou-se em consideração: uma pesquisa encomendada pelo shopping em 2007, que revelou algumas fraquezas do estabelecimento; entrevistas com o síndico e administrador do shopping, que determinaram o curso das ações; e uma pesquisa realizada com as vendedoras. A partir das informações coletadas, foi possível a elaboração de um diagnóstico, que permitiu traçar estratégias de comunicação para atender as necessidades da organização. Foram formuladas sete propostas que estão sendo adotadas pela administração gradativamente. Para nortear e fundamentar as ações baseou-se em conceitos como: comunicação interna, *endomarketing*, identidade corporativa.

**Palavras-chave:** comunicação interna, *endomarketing*, comunicação integrada, comunicação dirigida, identidade corporativa e pesquisa.

## **ABSTRACT**

The present work had as purpose the creation of an action plan to Goiás Center Modas, seeking to cure their communication difficulties with his internal public. Beginning, the project had as focus discovers the internal customers' of the shopping center opinions so that like this specific strategies were developed to remedy the identified fragilities. For collection of data and construction of the diagnosis, it was taken into account: a research ordered by the shopping center in 2007, that it revealed some weaknesses of the establishment; interviews with the manager and administrator of the shopping center, that determined the course of the actions; and a research accomplished with the salespersons. Starting from the collected information, it was possible the elaboration of a diagnosis, that allowed to draw communication strategies to assist the needs of the organization. Seven were formulated proposed that are being adopted by the administration gradually. To orientate and to base the actions it based on concepts as: communication interns, endomarketing, corporate identity.

**Key words:** Internal communication, endomarketing, integrated communication, communication addressed, corporate identity and search.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1 - Arte do Cartão dos Bombons e Cartazes- Pesquisa .....</b>	<b><u>73</u></b>
<b>Ilustração 2 - Vendedoras de uma loja do recebendo lembrança da Páscoa .....</b>	<b><u>73</u></b>
<b>Ilustração 3 - Convite do Dia Das Mães .....</b>	<b><u>74</u></b>
<b>Ilustração 4 - Dias das Mães no Goiás Center Modas .....</b>	<b><u>74</u></b>
<b>Ilustração 5 - Arte do banner e convites da Festa Junina .....</b>	<b><u>75</u></b>
<b>Ilustração 6 - I Arraia da Moda .....</b>	<b><u>76</u></b>
<b>Ilustração 7 - Lançamento da Revista Vitrine no Goiás Center Modas .....</b>	<b><u>77</u></b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Veículos de Comunicação Dirigida .....	<u>34</u>
Tabela 2 - Cronograma .....	<u>43</u>
Tabela 3 - Tempo de Execução .....	<u>47</u>
Tabela 4 - Custo de Atividades Executadas .....	<u>47</u>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b><u>12</u></b>
<b>2. JUSTIFICATIVA .....</b>	<b><u>14</u></b>
<b>3. BRIEFING.....</b>	<b><u>16</u></b>
<b>4. PESQUISA.....</b>	<b><u>20</u></b>
<b>4.1 A Pesquisa Qualitativa.....</b>	<b><u>20</u></b>
<b>4.2 A Pesquisa Quantitativa .....</b>	<b><u>20</u></b>
<b>4.2.1 Hipóteses .....</b>	<b><u>21</u></b>
<b>5. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b><u>22</u></b>
<b>6. OBJETIVOS .....</b>	<b><u>24</u></b>
<b>6.1 Objetivo Geral .....</b>	<b><u>24</u></b>
<b>6.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b><u>24</u></b>
<b>7. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b><u>25</u></b>
<b>7.1 Comunicação Organizacional.....</b>	<b><u>25</u></b>
<b>7.2 Ouvindo a Voz do Cliente Interno .....</b>	<b><u>25</u></b>
<b>7.3 A Comunicação Interna como Diferencial Competitivo .....</b>	<b><u>27</u></b>
<b>7.3.1 A Função da Comunicação Interna .....</b>	<b><u>27</u></b>
<b>7.4 Endomarketing .....</b>	<b><u>28</u></b>
<b>7.5 Comunicação Interna, Marketing Interno e o Endomarketing .....</b>	<b><u>32</u></b>
<b>7.6 A Comunicação Dirigida.....</b>	<b><u>33</u></b>
<b>7.6.1 Veículos de Comunicação Dirigida .....</b>	<b><u>34</u></b>
<b>7.7 Relações Públicas na comunicação integrada.....</b>	<b><u>35</u></b>
<b>7.8 Identidade Corporativa.....</b>	<b><u>36</u></b>
<b>7.9 A Pesquisa .....</b>	<b><u>37</u></b>
<b>7.10 A Gestão Estratégica .....</b>	<b><u>38</u></b>
<b>7.11 O Ambiente Externo e Interno .....</b>	<b><u>39</u></b>
<b>7.12 Planejamento Estratégico .....</b>	<b><u>39</u></b>
<b>8. METODOLOGIA.....</b>	<b><u>41</u></b>
<b>9. CRONOGRAMA .....</b>	<b><u>43</u></b>
<b>10 PLANO ESTRATÉGICO .....</b>	<b><u>44</u></b>
<b>10.1 Estratégias .....</b>	<b><u>44</u></b>
<b>10.1.1 Proposta 1 – Organização do Departamento de Comunicação.....</b>	<b><u>44</u></b>
<b>10.1.2 Proposta 2 – Realização de Pesquisa com as Vendedoras .....</b>	<b><u>44</u></b>
<b>10.1.3 Proposta 3 – Definir Diretrizes Estratégicas.....</b>	<b><u>44</u></b>
<b>10.1.4 Proposta 4 –Campanha sobre as Diretrizes Estratégicas e Imagem Institucional</b>	<b><u>45</u></b>
<b>10.1.5 Proposta 5 – Implementação de Novos Canais de Comunicação.....</b>	<b><u>45</u></b>
<b>10.1.6 Proposta 6 – Atividades Destinadas às Vendedoras das Lojas.....</b>	<b><u>46</u></b>
<b>10.1.7 Proposta 7 – Elaboração de Planos de Incentivo .....</b>	<b><u>46</u></b>

10.2. Implementação das Ações .....	47
10.3. Avaliação dos Resultados .....	48
10.3.1 Avaliação da Proposta 1 – Organização do Departamento de Comunicação.....	48
10.3.2 Avaliação da Proposta 2 – Realização de Pesquisa com as Vendedoras .....	48
10.3.3 Avaliação da Proposta 3 – Definir Diretrizes Estratégicas.....	48
10.3.4 Avaliação da Proposta 4 – Campanha das Diretrizes Estratégicas e Imagem Institucional.....	48
10.3.5 Avaliação da Proposta 5 – Implementação de Novos Canais de Comunicação.....	50
10.3.6 Avaliação da Proposta 6 – Atividades Destinadas às Vendedoras das Lojas.....	50
10.3.7 Avaliação da Proposta 7 – Elaboração de Planos de Incentivo.....	50
10.4 Atividades Executadas .....	50
10.4.1 Realização de Pesquisa com as Vendedoras (Proposta 2).....	50
10.4.1.1 Pesquisa com as vendedoras do Goiás Center Modas.....	51
10.4.1.2 Dados Estatísticos .....	51
10.4.1.3 Análise de cada Hipótese.....	56
10.4.1.4 Análise Geral.....	57
10.4.2 Definir Diretrizes Estratégicas (Proposta 3) .....	58
10.4.3 Implementação de novos canais de comunicação (Proposta 5).....	58
10.4.3 Implementação de novos canais de comunicação (Proposta 5) .....	58
10.4.3.1 Projeto Gráfico do Informativo da Moda .....	59
10.4.4 Atividades destinadas às vendedoras das lojas (Proposta 6) .....	61
10.4.4.1 Roteiro da Comemoração da Páscoa .....	61
10.4.4.2 Roteiro do Almoço do Dia das Mães.....	62
10.4.4.3 Roteiro da Festa Junina .....	63
10.4.4.4 Roteiro do Lançamento da Revista Vitrine.....	63
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	67
13. APÊNDICES .....	69
13.1 APÊNDICE A - Questionário para os vendedoras.....	69
13.2 APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista .....	72
13.3 APÊNDICE C – Comemoração da Páscoa .....	74
13.4 APÊNDICE D – Dia das Mães .....	75
13.5 APÊNDICE E - Festa Junina .....	76
13.6 APÊNDICE F – Lançamento da Revista Vitrine .....	78
13.7 APÊNDICE G – Boneco do Jornal Mural .....	79
13.8 APÊNDICE H – Boneco do Informativo da Moda.....	80
14 ANEXOS .....	86
14.1 ANEXOS A - Pesquisa <i>Foccus Group</i> Realizada em 2007.....	86

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação busca a integração entre empresa e seus mais diversos públicos e, para isso, se torna indispensável o desenvolvimento de uma comunicação integrada em que as diversas áreas de uma organização trabalhem em sinergia.

A ciência de tal fato motivou o presente trabalho que será realizado no Goiás Center Modas. Atualmente, a maior dificuldade dos administradores do shopping é estabelecer um canal de comunicação no qual consigam repassar as informações e em que possam ouvir os anseios de seu público interno. Muitas vezes as decisões tomadas pela administração são recebidas de forma repulsiva por não estarem de acordo com os objetivos dos donos das lojas, vendedoras ou guias. Este fato tornou imprescindível a criação de plano de ações de comunicação que permita estabelecer uma linguagem comum no ambiente interno que evite a criação de atritos e resulte em decisões condizentes com os objetivos de cada segmento dentro da organização.

Para tanto, em um primeiro momento, justificamos a proposta deste trabalho, elucidando o porquê de sua ênfase na comunicação interna. Em seguida, é apresentado o *briefing* do Goiás Center Modas, por meio do qual discorre-se sobre as características da organização, levantando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (*matriz swoot*).

No quarto capítulo, determinou-se os tipos e objetivos da pesquisas que foram realizados para coleta de dados e que auxiliaram no diagnóstico. Já no capítulo posterior, é apresentado um diagnóstico foi feito com base em uma pesquisa realizada no shopping, no ano passado, nas entrevistas feitas com integrantes da administração e na pesquisa realizada com as vendedoras.

No sexto capítulo aponta-se o objetivo geral que motivou o trabalho proposto pelo plano de comunicação e expõem-se os objetivos específicos que, de certa forma, indicaram os caminhos a se trilhar para atingir a meta principal de possibilitar que o Goiás Center Modas se comunique efetivamente com seus públicos.

Na seqüência, é apresentada a base teórica que fundamentará as ações propostas. Para tanto, discorre-se sobre conceitos como: Comunicação Organizacional, *Endomarketing*, Comunicação Interna e suas Funções, Comunicação Dirigida e seus Veículos, Comunicação Integrada, Identidade Corporativa, Pesquisa, Gestão Estratégica, Ambiente Interno e Externo e Planejamento Estratégico.

No oitavo capítulo, define-se que a coleta de dados será realizada por meio de uma combinação entre método quantitativo, usando como ferramenta o questionário e qualitativo no qual foi usada a entrevista em profundidade. Posteriormente, é exibido um cronograma das atividades propostas com prazos a serem cumpridos pelas autoras do presente trabalho.

A partir do capítulo, apresentou-se o plano estratégico discriminando cada estratégia, seu objetivo e público-alvo, além de tempo para execução, custo e forma de avaliação de cada uma. Ao final, foram expostas as atividades implantadas e é feita uma avaliação geral do plano de ação.

## **2. JUSTIFICATIVA**

A opinião pública é o campo de atuação das Relações Públicas e, sem dúvida, possui uma posição de destaque dentro de um planejamento de comunicação. Porém, no universo organizacional, identificar a opinião dos públicos da empresa é uma questão mais urgente e relevante para a concretização do trabalho de um comunicólogo.

As organizações possuem diversos públicos, com diferentes opiniões, características, necessidades e vínculos com a empresa, o que torna essencial estabelecer prioridades para o desenvolvimento do trabalho de construção e manutenção da imagem institucional.

Tendo em vista o que foi exposto, o presente trabalho se concentrou no ambiente interno da instituição. Isto porque, o planejamento de comunicação deve se basear na filosofia da empresa e em como são tomadas as decisões pela administração, pois, a partir disso é possível desenvolver um plano de ação eficiente e adequado à realidade da organização em questão.

Neste processo, é essencial ter a certeza de quais são os valores que a organização acredita e conscientizar o público interno do seu papel e importância para o sucesso do negócio. Afinal, o público interno é quem constitui a empresa. O fato é que tentar obter uma imagem favorável com o público externo, tendo um pensamento contraditório dentro da organização, resultará no fracasso do trabalho de comunicação.

Portanto, se nas Relações Públicas procura-se projetar a personalidade da empresa e de todos que a compõem, é determinante neste processo um trabalho interno eficiente que reflita no que o público externo pensa sobre a organização.

Assim, propõe-se iniciar o trabalho de comunicação no Goiás Center Modas priorizando ações internas, pois o shopping não dispõe de uma identidade corporativa definida, além de possuir falhas no fluxo de comunicação interna, o que acaba prejudicando as tomadas de decisões. Este trabalho inicial possibilitará a determinação do posicionamento do estabelecimento no mercado, o que direcionará o plano de comunicação, cujo foco será

organizar a comunicação interna.

A oportunidade de realizar este plano de comunicação no Goiás Center Modas se deu por meio de um convite do síndico do condomínio, que ao assumir a administração percebeu a necessidade de trabalhar a comunicação do shopping. Por conhecer uma das integrantes do grupo, ele propôs que ela estagiasse na instituição. Ela percebeu que era grande a carência na área de comunicação e formamos o grupo, que propôs a realização deste trabalho. A idéia foi bem aceita pela administração do estabelecimento, que nos deu aval para realização do projeto experimental.

Além disso, foi uma oportunidade de termos experiência com atividades de Assessoria de Comunicação em instituições privadas, já que os estágios até então realizados pelos membros do grupo foram em instituições públicas e do terceiro setor. Portanto, este trabalho representa experiência em uma área promissora para o profissional de Relações Públicas, por isso proporcionará um crescimento e maturidade profissional em uma área que é muito valorizada dentro das organizações.

### 3. BRIEFING

#### Sumário Executivo:

- **Nome:** Goiás Center Modas – Centro Atacadista de Moda
- **Endereço:** Avenida Goiás Norte, Goiânia-GO
- **Fone:** 3533-4809
- **Home:** [www.goiascentermodas.com.br](http://www.goiascentermodas.com.br)
- **E-mail:** [goiascentermodas@uol.com.br](mailto:goiascentermodas@uol.com.br)

#### Histórico

- Data de fundação: 14 de maio de 1997
- Local: Avenida Goiás Norte N° 4066 Setor Criméia Oeste – Goiânia GO
- Fundadores: Construído e vendido pela G.A. Cima Construtora Civil.
- Motivos que levaram a criação da empresa: O estado de Goiás é conhecido nacionalmente por seu grande pólo atacadista de moda. Compradores de todas as regiões do país, em especial do Norte e Nordeste, vêm a Goiás todos os anos, em diversas épocas, em busca de roupas para serem revendidas em suas cidades. Sendo assim, foi verificada a necessidade de um lugar que agrupasse várias lojas de diversos segmentos no ramo atacadista e que oferecesse um ambiente com conforto, segurança e estacionamento privativo; diferentemente das lojas de rua ou, até mesmo, das feiras livres onde esse tipo de comércio até então existia em nossa Capital. Ainda hoje, o Goiás Center Modas é o maior shopping atacadista do Centro-Oeste.
- Produtos e serviços oferecidos no início: o Goiás Center Modas já em sua data de lançamento possuía 163 lojas de confecções principalmente goianas voltadas na época exclusivamente para o público atacadista. As lojas ofereciam roupas femininas, masculinas, infantis, moda maior, bolsas, acessórios e calçados.

## **Organograma principal**

- Diretoria
  - Síndico – João Domingos
  - Vice-Síndico – Neila Maria Gonçalves
- Conselho Administrativo
  - Marília Silva
  - Delamarch Santos
  - Rosangela Pereira
  - Jorge Venâncio
  - Waldir Alves
- Conselho Fiscal
  - Aurilene Silvério
  - Tatiany Maria da Silva
  - José Geraldo de Queiroz
- Suplentes do Conselho Fiscal
  - Fabiano de Lima
  - Eliton de Almeida
  - Celismar Alves
- Corpo Administrativo
  - Eugênio Paceli – Gerente Administrativo
  - Miura Moura – Tesoureira

As decisões são tomadas principalmente pelo síndico, que vai ao empreendimento todos os dias, em conjunto com os membros do corpo administrativo do shopping (gerente e tesoureira). Nas reuniões de frequência mensal todos os lojistas possuem o mesmo direito a voto, não tendo assim nenhuma vantagem os membros da diretoria, que também possuem voto com a mesma equivalência. Todas as decisões tomadas pelo corpo administrativo devem ser aprovadas pelo síndico vigente.

### **Identificação Mercadológica:**

- **Descrição:** Pólo atacadista/varejista de moda, com 163 lojas, sendo estas de roupas, calçados, bolsas e acessórios. Oferece ao cliente conforto, segurança 24 horas e praça de alimentação.
- **Pontos Positivos:**
  - Reúne em um único local, diversas lojas do ramo de moda;

- Presença de marcas fortes do meio atacadista;
- Oferece conforto e segurança de shopping;
- Abrange parte do mercado nacional, principalmente na região Centro-Oeste e Norte;
- Fácil acesso;
- Disponibilidade de transporte gratuito para clientes, assessores e guias;
- Sala de descanso para motorista e guia.
- **Pontos Negativos:**
  - Grande dependência dos assessores para trazer clientes;
  - Inexistência de identidade corporativa;
  - Despreparo das vendedoras;
  - Vendedoras desmotivadas;
  - Inadimplência;
  - Inexistência de regimento interno;
  - Problemas estruturais (físicos);
  - Fluxo de cliente sazonal.

#### **Mercado:**

- **Principais setores de abrangência:** Ramo atacadista de moda.
- **Concorrência:**
  - Lojas adjacentes do Araguaia Shopping;
  - Lojas da Avenida 85;
  - Lojas da Bernardo Sayão;
  - Representantes comerciais;
- **Oportunidades:**
  - Revendedores que fazem compras em São Paulo;
  - Parcerias com os guias de excursão.
- **Ameaças:**
  - Representantes que visitam clientes em casa;
  - Grande dependência dos assessores para captar clientes e divulgar o Goiás Center Modas;
  - Grande número de lojistas que estão migrando para o varejo.

#### **Públicos:**

- Lojistas;

- Vendedoras;
- Funcionários do condomínio;
- Assessores;
- Guias;
- Clientes finais;
- Mídia;
- Comunidade do entorno;
- Governos;

### **Identidade Visual:**

Um “G” estilizado, composto por duas cores (verde e vermelho), acompanhado por um triângulo azul e um botão amarelo com os dizeres “Goiás Center Modas – Centro Atacadista de Moda”.

### **Posicionamento de comunicação atual:**

- **Posicionamento da imagem atual:** Shopping atacadista, onde o cliente tem conforto, segurança e variedades de segmentos da moda.
- **Descrição da política de comunicação:**
  - Centrípetas (internas):
    - Informativo da moda (bimestral);
    - Circular;
    - Mural.
  - Centrífugas (externas):
    - Guia com informação das lojas;
    - Outdoors;
    - Patrocínio de programas regionais;
    - Anúncios em revistas.
- **Propagandas e demais ferramentas promocionais utilizadas:**
  - Concessão de gasolina e almoço aos assessores.

## **4. PESQUISA**

### **4.1 A Pesquisa Qualitativa**

Dentre as pesquisas utilizadas neste projeto está a “Pesquisa de Perfil Organizacional”, a fim de identificar as características institucionais, administrativas, políticas e de procedimento. Sua execução também permitiu definir organização.

A coleta de dados foi feita por meio de entrevista semi-estruturada e realizada com duas pessoas, sendo uma delas o administrador geral, e a outra, a responsável pela comunicação do Goiás Center Modas. Para a escolha destas pessoas, foi levado em conta: fonte de informação e o posicionamento no organograma, a fim de facilitar o acesso às questões pertinentes ao *briefing*.

A metodologia utilizada para a coleta foi a entrevista, na qual há maior objetividade, a partir do assunto específico, pré-estabelecido, que, neste caso, é a percepção da administração junto às características institucionais, administrativas, políticas e de procedimento da mencionada organização.

Através desta metodologia, foram verificadas as características básicas da história do Goiás Center Modas e, em conjunto, a opinião da administração em relação ao processo de comunicação no shopping.

O roteiro utilizado na entrevista (Apêndice B) foi baseado em questões necessárias para identificar as características organizacionais do Goiás Center Modas e que auxiliaram na elaboração do *briefing* e diagnóstico preliminar.

### **4.2 A Pesquisa Quantitativa**

A pesquisa quantitativa no Goiás Center Modas foi voltada para o público interno, por meio do qual se pretende levantar as opiniões com relação à postura da administração do shopping com os colaboradores. Foi usado método quantitativo e a coleta de dados ocorreu por meio de questionário (Apêndice A).

O objetivo da pesquisa que se realizou com as funcionárias das lojas foi definir qual imagem a administração do shopping possui perante as vendedoras; procurar estabelecer como as vendedoras se sentem quanto ao tratamento dispensado a elas por parte da administração; permitir que se abra espaço para que estas funcionárias falem sobre suas necessidades, frustrações e anseios como parte do corpo de colaboradores do Goiás Center Modas, bem como demonstrar que a opinião de cada uma delas é de grande valia para a administração e que elas podem conseguir grandes vitórias junto à direção. A partir destas informações, tem-se uma base sólida para a elaboração de um plano de ação eficiente, a fim de otimizar o relacionamento entre administração e vendedoras.

O método usado para aplicação da pesquisa consistiu na abordagem direta, através de questionário misto com predominância quantitativa. O questionário foi aplicado pelas integrantes do grupo, que também realizaram a tabulação dos mesmos.

#### **4.2.1 Hipóteses**

Quanto às vendedoras, as hipóteses levantadas são:

- As colaboradoras sentem falta de ações sociais do shopping voltadas para elas. As vendedoras se consideram pouco valorizadas pelos lojistas e administradores do shopping, o que acarreta problemas no atendimento aos clientes;
- As vendedoras que trabalham há mais tempo no ramo atacadista demonstram uma resistência maior às atividades propostas pelo condomínio;
- Não se julgam informadas quanto às ações do shopping. As vendedoras necessitam de que a administração mude as maneiras de se comunicar com os funcionários;
- Acham satisfatórios os meios de comunicação existentes atualmente na organização;
- Consideram seu ambiente de trabalho aceitável;
- Sabem onde buscar a informação que desejam;

## 5. DIAGNÓSTICO

O diagnóstico foi realizado em duas etapas, uma através de um diagnóstico preliminar realizado no início deste trabalho com entrevista realizada em funcionários da administração do shopping, análise das forças e fraquezas levantada pelo *briefing* (apresentado no capítulo 3) e uma pesquisa *foccus group* contratada pelo shopping no ano passado. Já a outra parte do diagnóstico foi realizada através de uma pesquisa com as funcionárias das lojas, que compõe o Goiás Center Modas.

Primeiramente, foi detectada a inexistência de uma identidade corporativa, através da entrevista com os funcionários da administração do shopping e com a pesquisa realizada junto às vendedoras. Se a empresa não tem ao certo o porquê dela existir e para onde pretende ir, torna-se difícil aos seus públicos perceberem qual é a função da empresa e, deste modo, a organização não consegue obter um valor de mercado, hoje essencial para o diferencial competitivo.

Durante a entrevista com os administradores foi apontado que as vendedoras eram desmotivadas e que não atendiam bem os clientes, o que pode ser consequência da falta da identidade corporativa da empresa. Com a realização da pesquisa de opinião permitiu-se constatar que as vendedoras sentem a necessidade de que sejam criadas mais ações voltadas para elas, para os assessores e clientes. Em geral, elas se consideram incentivadas a trabalhar por parte da loja, mas, pelo Goiás Center Modas, somente às vezes.

Porém, ao contrario do que os administradores acreditavam, ficou evidente que o conceito que se deseja comunicar sobre o shopping está começando a se fixar na cabeça das vendedoras. Quando questionadas sobre “Qual a primeira palavra que vem à sua mente quando se fala Goiás Center Modas?” 51% responderam questões que dizem respeito à forma com que a empresa deseja ser vista, ou seja, como shopping atacadista, tranquilidade, conforto, segurança.

Dividiram-se os grupos de palavras em positivas, neutras e negativas e verificou-se que mais 56% das lembranças se remetem a palavras positivas; cerca de 17% neutras; e

11% negativas. O que demonstra que o pensamento das vendedoras em relação ao Goiás Center Modas é de otimismo, ao contrário do que os administradores do shopping revelaram durante entrevista. Isto permitiu comprovar que o medo que a administração tinha de as vendedoras não aderirem às atividades propostas não havia fundamento, já que elas se revelaram otimistas quanto ao estabelecimento.

Na pesquisa de opinião, foi diagnosticado também que a maioria das vendedoras são casadas e, por isso, eventos ou promoções com a finalidade de motivá-las e interagi-las com o shopping, dependendo do que for proposto, deverá levar em consideração não só a funcionária, mas também o seu cônjuge ou família.

Constatou-se ainda que apenas um pequeno número de pessoas não costuma participar das atividades propostas, ou seja, a receptividade em relação aos eventos é grande. Mais de 78% considera importante a realização deste tipo de ação. Igualmente, houve a constatação da avaliação positiva do ambiente de trabalho, o que favorece o desenvolvimento de atividades de socialização.

A respeito dos meios de comunicação disponíveis, somente a circular se faz presente cotidianamente e, através, da pesquisa de opinião fora confirmada como o principal meio de comunicação entre administração e as vendedoras ou lojistas. Outro meio de comunicação detectado pela pesquisa foi o “boca-a-boca”, canal este que se faz presente, neste caso, pela ausência de canais de comunicação, o que gera boatos e fofocas (rede informal de comunicação).

Há ainda um *house-organ* chamado “Informativo da Moda”, que está em desuso e que precisa de uma nova diagramação pelo fato de seus elementos gráficos não estarem bem posicionados, o que gera uma desarmonia, não chamando a atenção para leitura.

No Goiás Center Modas existe um espaço físico onde funciona o quadro de avisos para as funcionárias, porém ele poderá ser mais bem aproveitado transformando-o em um jornal mural, capaz de unir notícias, entretenimento e outras informações.

A administração do shopping foi apontada como a principal fonte de busca de informação, destituindo a função do balcão de informações existente.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo Geral**

Desenvolver um plano estratégico de comunicação para os públicos do Goiás Center Modas, focando no cliente interno e criando canais de comunicação a fim de detectar e atingir as necessidades dos *stakeholders*, para que assim o condomínio como um todo possa atingir seu objetivo final que é a obtenção de visibilidade no mercado goiano e, finalmente, o lucro das lojas.

### **6.2 Objetivos Específicos**

Consistem nos objetivos específicos:

- Realizar uma pesquisa de opinião pública com o objetivo de detectar as necessidades das vendedoras das lojas, assim como identificar a imagem que elas possuem do Goiás Center Modas como shopping e administração;
- Criar e consolidar diretrizes estratégicas e imagem institucional do Goiás Center Modas;
- Reestruturar e criar novos canais de comunicação entre os funcionários do Goiás Center Modas e a administração, a fim de estreitar relacionamento e criar confiabilidade entre ambos;
- Desenvolver campanhas motivacionais para os colaboradores das lojas, a fim de melhorar os relacionamentos entre vendedores e clientes, já que, na pesquisa realizada pela própria administração, foi detectado despreparo por parte das vendedoras no atendimento aos clientes;
- Desenvolver mais planos de incentivo para guias e assessores, já que eles são os principais responsáveis por levar clientes ao shopping;
- Trabalhar a imagem do Goiás Center Modas com os públicos internos.

## 7. REFERENCIAL TEÓRICO

### 7.1 Comunicação Organizacional

Goldhaber um dos autores clássicos da comunicação organizacional, assim a define:

A comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte, a comunicação organizacional pode ser vista como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. (GOLDHABER apud KUNSCH, 1997, p. 68)

Torquato (1986) afirma que a meta da comunicação organizacional é gerar o consentimento e o objetivo é aproximar a comunicação ao nível da maior expressividade dos empregados. Uma forma de melhorar a comunicação é por meio dos fluxos de comunicação. O autor coloca três tipos de fluxos: ascendente, descendente (verticais) e lateral (horizontal). A eficiência organizacional estará na forma com a qual este sistema de informação circula na empresa dentro destes fluxos citados.

É por meio destes fluxos que a organização irá se comunicar entre si e, segundo, Kunsch (2003), a comunicação é quem irá manter a organização em funcionamento.

Torquato (2004) destaca o fato de que a comunicação organizacional se desenvolve em quatro dimensões: - **Comunicação Cultural**, ligadas aos climas internos (arcabouço dos costumes, idéias e valores); - **Comunicação Administrativa**, na qual reúnem os papéis, cartas internas, memorandos (Canais de Comunicação); - **Comunicação Social**, desempenhando as funções de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing; e ainda o – **Sistema de Informação**, que inclui as informações do banco de dados.

Dentro destas quatro dimensões, Torquato (2004) utiliza da comunicação social para projetar conceitos adequados das organizações perante públicos (política, crença e valores); desenvolvendo formas de comunicação que contribuam para melhor operacionalidade das atividades e do sistema, entre outras. A comunicação social para ele permite o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, que acaba sendo propício

ao cumprimento das metas estratégicas, o que influenciará a imagem que seus públicos tenham direta ou indiretamente da empresa onde trabalham.

## 7.2 Ouvindo a Voz do Cliente Interno

Barçante e Castro (1995) perceberam com a evolução do “Processo de Qualidade” dentro das empresas, consistiu em passar a ouvir a voz do cliente a fim de satisfazer suas necessidades e expectativas. Porém viu-se a necessidade de não só ouvir a voz do cliente externo, mas também a do cliente interno.

Ouvir a voz do cliente interno consiste, desde 1994, como um dos critérios de excelência da Fundação para o Prêmio Nacional de Qualidade, esta fundação afirma que:

o vínculo estreito entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes cria uma relação de co-responsabilidade entre a empresa e os funcionários. Em função disso, a medida da satisfação dos funcionários proporciona um importante indicador dos esforços da empresa no sentido de melhorar a satisfação dos clientes e o desempenho operacional. [...] Fatores orientados para segurança, saúde, bem-estar e moral dos funcionários devem ser parte dos objetivos de melhoria contínua da empresa (BARÇANTE; CASTRO, 1999, P. 11).

Os autores são categóricos ao dizer que não se pode querer que alguém insatisfeito com seu ambiente de trabalho se dedique em suas tarefas, de modo a obter um produto ou serviço de qualidade.

Portanto, ouvir a voz do cliente interno é o primeiro passo antes de se querer satisfazer as expectativas e necessidades dos funcionários. Mais que um processo, é uma mudança de mentalidade empresarial, onde o funcionário passa a ser visto como colaborador e não como um cumpridor de ordens.

“Ouvir a voz do cliente interno é a base para transformar o empregado em um aliado, o que leva a criação de uma via de mão dupla, onde trafegam informações oferecidas pelos funcionários e na outra via as ações emanadas da alta administração”. (BARÇANTE; CASTRO, 1999, P. 20).

Um dos instrumentos eficientes para ouvir a voz do cliente interno, é a “Pesquisa de Clima Organizacional”. No resultado deste tipo de pesquisa pode-se entender o posicionamento que se encontra a empresa através das seguintes dimensões: conformidade, padrões de desempenho, recompensas ou calor humano, dentre outras.

Porém, a alta administração deve se comprometer com o processo de ouvir a voz do cliente interno e ainda garantir este processo, que criará um clima de segurança e cumplicidade entre a administração e o corpo funcional. Segundo os autores (QUAIS?), é

essencial que o funcionário saiba que sua opinião será de grande valia e não ficará somente no papel.

A pesquisa de clima organização consiste em quatro etapas: etapa preliminar (formação de grupo de clima, elaboração do questionário, validação do questionário, comunicação prévia), aplicação dos questionários (distribuição e coleta), consolidação dos resultados (tabulação, análise e divulgação) e desdobramentos (grupos focais e planos de ação gerencial).

### **7.3 A Comunicação Interna como Diferencial Competitivo**

Cada vez mais, a comunicação interna ocupa espaço nas organizações modernas. Afinal, informar o público interno vem se tornado algo imprescindível e determinante para o sucesso da empresa.

A comunicação interna deixa, neste momento, de ser uma atividade secundária para se transformar numa importante ferramenta de gestão empresarial, contribuindo para a formação da imagem, capacitação profissional e integração. E ainda vai além: funcionários bem informados são considerados um importante diferencial competitivo. (NASSAR IN NASSAR, 2003, P.13).

Para isto, é necessário que o discurso da organização esteja próximo à expectativa de informações e de envolvimento dos funcionários dentro do processo estratégico. Isto porque a eficácia de uma comunicação interna depende da forma com que o funcionário vê o impacto das estratégias da empresa em seu trabalho e na sua vida.

Neste sentido, a forma com que ocorre a veiculação da mensagem determinará o nível de entendimento e integração que ela proporcionará. O conteúdo das mensagens, por exemplo, deve ser adequado à realidade da empresa e ao cotidiano e relacionamentos internos com um vocabulário que seja compreendido pelo público ao qual se destina.

“Quem não entende, não atende” (MARCHESI IN NASSAR, 2005, P. 48). Por isso, a comunicação interna se torna estrategicamente importante para a empresa. As pessoas precisam acreditar nas decisões e ações da empresa para assim ver sentido em seu comprometimento no trabalho. Por meio da comunicação interna, pretende-se tornar o funcionário um defensor da organização, de forma que ele represente-a em qualquer momento.

#### **7.3.1 A Função da Comunicação Interna**

Muitas vezes, a função da comunicação interna é vista apenas como a de produzir informação. Sem dúvida informar é imprescindível para se conseguir comunicar efetivamente, porém o trabalho pode ir além.

Falo, portanto, de gerar proximidade, de dar sentido às experiências e de aprimorar relacionamentos, para tanto agir no sentido de construir conhecimento. Para mim, isto define a função que a comunicação interna exerce em uma organização. (MARCHIORI IN NASSAR, 2005, P.112).

É da socialização que surge a informação e a comunicação busca diminuir as incertezas que possam surgir durante este processo, por isso, dentro da comunicação interna, é imprescindível entender o procedimento de criação de significados, conhecimentos e tomada de decisões, assim como o nível de envolvimento, participação e conhecimentos do público interno.

Conhecer a empresa evita a difusão de informação desnecessária e permite selecionar os assuntos que irão interessar e serão entendidos, pois apenas com o entendimento se gera a interação e integração.

A comunicação interna funciona no sentido de gerar consentimento e produzir aceitação. Segundo Torquato (2004), ela contribuirá para alcançar as metas proposta por permitir a criação de um clima positivo dentro da empresa.

O que torna tão importante o trabalho com o público interno é o fato que ele se trata de segmento multiplicador.

Em sua família e em seu convívio profissional e social, o colaborador será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa. Tudo dependerá de seu engajamento na empresa da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos e serviços. (KUNSCH, 1997, P. 129).

#### **7.4 Endomarketing**

*Endomarketing* é muito conhecido por ações de *marketing* para o público interno sendo estes os funcionários das empresas e organizações.

É “tudo aquilo que estimula positivamente os sentidos dos funcionários e permite que a empresa estabeleça com eles relacionamentos saudáveis, duradouros e, sobretudo, produtivos”. (BRUM, 2000, P.41)

Para outros autores, de acordo com Bekin (2004, P.51), o *endomarketing* vem superar a resistência organizacional a mudanças, integrar funcionários para implantar estratégias corporativas e funcionais a fim de obter a satisfação do cliente através de funcionários motivados e orientados para o cliente.

Seu objetivo é “facilitar e realizar trocas, construindo lealdade no relacionamento com o público interno compartilhando os objetivos empresariais e sociais da organização, (...) melhorando, assim sua imagem e seu valor de mercado.” (BEKIN, 2004, P. 47).

O *endomarketing* vem ganhando cada vez mais destaque devido a grande competitividade e as rápidas mudanças do mercado; fato que precisa ser encarado pelas organizações. Este cenário vem fazendo destacar aquelas empresas em que tanto os dirigentes quanto os colaboradores trabalham em sinergia e se adequam as mudanças de forma proativa por estar em sintonia com os objetivos e as diretrizes da organização.

Percebe-se então que este processo possui a função de propiciar melhoria na qualidade dos produtos e serviços das organizações através da produtividade de seus funcionários, também conhecidos como colaboradores.

Quando uma empresa realiza *endomarketing*, ela deve se posicionar perante seu público da forma com que ela deseja ser vista para alterar o comportamento de seus colaboradores em função do conceito que ela almeja comunicar.

Em um programa de *endomarketing* deve-se estabelecer o ponto principal, a grande idéia, pois só assim se poderá construir a comunicação através das mais diversas associações e mecanismos.

“Encontrar um bom conceito é o que vai fazer a diferença entre um programa criativo e inovador e um programa sem vida. O resto é técnica da comunicação e o *marketing* externo está aí para nos dar boas aulas sobre como criar mensagens e mídias.” (BRUM, 2000, P 46).

Brum (2000) afirma que para se alterar o comportamento do funcionário, o estímulo precisa obedecer a três dimensões específicas: personificação (adequar a comunicação ao público a que se destina), interatividade (incentivo ao retorno que a comunicação interna provoca no funcionário) e impacto sensorial (quando o funcionário pode ver, ouvir, sentir, cheirar e experimentar a informação).

O *endomarketing* faz uso de vários instrumentos de comunicação interna, sendo ideais e eficientes para tal uso: os boletins, *house-organ*, circulares, quadro de avisos, comunicação eletrônica (*telemarketing* e intranet).

Por visar estabelecer trocas, a fim de construir lealdade no relacionamento com o público interno, o ponto de partida do *endomarketing* consiste em fazer os funcionários conhecer muito bem os objetivos da organização. Porém, estes devem estar harmonizados com os objetivos das pessoas que ali trabalham. Bekin (2004) afirma que o resultado de tudo isso será a melhoria do valor de mercado da organização.

Percebe-se que em todas as fases de crescimento e sobrevivência de uma empresa, faz-se necessário a presença de funcionários, seja desde para manter boa performance e mostrar para comunidade sua gratidão. A empresa ainda dependerá de seus funcionários e de seus círculos familiares e sociais para de uma forma influente e poderosa levar o nome da empresa para fora.

Entretanto, há ainda hoje muitas empresas que fazem os funcionários vestirem a camisa da empresa, anulando ou descaracterizando as opiniões e necessidades de seus colaboradores, sendo que o que se pretende com o “vestir a camisa da empresa” é dar a opção do funcionário vesti-la porque ele crê ser apropriado por estar convencido de que aquilo é bom para ele e para organização.

Por isso, para implantação do *endomarketing*, leva-se primeiro em conta a conduta das chefias, porque caso não haja coerência nos gestos e posturas da empresa, será difícil a implantação desta ferramenta na empresa.

A decisão das chefias em instalar o processo de *endomarketing* na empresa, geralmente gira em torno da produção de resultados esperados, porém, com o tempo, percebe-se que não é somente uma questão de resultados imediatos, mas de longo prazo, gerando um balanço positivo (BEKIN, 2004, P.56).

Muitas empresas perdem oportunidade de mercado porque seu pessoal não recebe informações adequadas da importância do bom atendimento ao cliente. A baixa motivação dos funcionários, principalmente daqueles que têm contado direto com o cliente externo, significa ameaça ao desempenho da empresa.

O *endomarketing* nunca apresentará fim em seu processo. Bekin (2004) aponta três níveis de abrangências: primeiro, quando a empresa não possui consciência estratégica voltada para o atendimento do cliente com prioridade para conquistar mercado, o *endomarketing* irá criar nova mentalidade para empresa; no segundo nível, a empresa já possui uma mentalidade voltada para o cliente, porém pretende-se manter a cultura de serviço, fazendo com que este se integre ao cotidiano da empresa; já no terceiro nível, deseja expandir a mentalidade, introduzindo novos bens e serviços para funcionários ao lado de atividades e campanhas de *marketing*.

Segundo Bekin (2004), o primeiro passo do *endomarketing* é fazer um diagnóstico baseado em mapear a opinião do público externo, para verificar a distância que se encontra a empresa do cliente. O diagnóstico consiste também na análise interna da empresa, através da análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças).

Bekin (2004) revela ainda que as linhas de ações do *endomarketing* são: ação de atitude, que consiste em atividades que conscientizam o funcionário da importância de um serviço voltado a atender o cliente, envolvendo o comprometimento, a valorização e qualificação do funcionário a fim de que eles assumam responsabilidades; já a ação de comunicação estabelece amplo sistema de informação, objetivando dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência.

A partir de então, Bekin (2004) aponta os quesitos essenciais para a integração do “programa de *endomarketing*”:

- Treinamento qualificado como educação: transmitir técnicas e valores capazes de desenvolver o lado profissional e humano, integrando capacitação técnica e motivação dos funcionários. Isso gerará coesão interna e forte estímulo para competir com maior eficiência no mercado por aumentar o potencial de crescimento do funcionário, estimulando suas perspectivas profissionais na empresa.
- Seleção: deve ser cuidadosa, levando em conta o perfil desejado, a fim de reduzir ao máximo os problemas de ineficiência e rotatividade. O *endomarketing* contribui no processo de seleção eficiente, atraindo funcionários condizentes com o perfil da organização.
- Fidelização do funcionário: é a forma de mantê-lo na empresa através de programas de incentivo, treinamento e desenvolvimento.
- Planos de carreira: criando uma perspectiva de crescimento profissional através de promoções internas.
- Motivação e valorização do funcionário: levando em conta que as expectativas dos funcionários compreendem em quatro aspectos: reconhecimento pelo trabalho realizado, reconhecimento de sua importância como indivíduo da empresa, remuneração adequada e possibilidade de avanço profissional.

Portanto, deve-se tratar o funcionário como cliente através de um processo permanente de motivação, conferindo-lhe dignidade, responsabilidade e liberdade de iniciativa.

Bekin (2004) afirma que há estudos que confirmam que onde há espaço para funcionários contribuírem, há melhorias no desempenho da empresa e do grau de satisfação do colaborador.

Desta forma, o incentivo à iniciativa e à criatividade, mais futuramente será capaz de solucionar problemas existentes e encontrar novas soluções para empresa. “Vivemos o fim

da revolução e a era da reinvenção, da mudança pacífica. Isso significa que somente um clima favorável é possível gerar novas idéias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais...”. (BRUM in VIOLIN et al, 2004, P.3).

E será por meio da comunicação interna que fará gerar comprometimento que gera motivação, e o feedback deverá ser assegurado pelos meios de comunicação utilizados.

Para Bekin (2004), a avaliação do *endomarketing* se dá “fotografando” metaforicamente a empresa no início do programa de sua implantação. Com o tempo são realizadas leituras em intervalos regulares (bimestral ou trimestral) para averiguar a assimilação dos novos valores e, então, o grau de comprometimento dos funcionários.

### **7.5 Comunicação Interna, Marketing Interno e o Endomarketing**

Silveira (2008) procura distinguir os conceitos de comunicação interna, *marketing* interno e *endomarketing* que segundo ela são usados de forma errônea.

Segundo a autora, a comunicação interna possui o foco no público interno e está diretamente ligada a cultura organizacional. A sua importância consiste no estímulo ao diálogo e na troca de informação que ela possibilita entre todos os níveis organizacionais da empresa.

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência, pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefes e subordinados. (KUNSCH, 2003, P.160)

A comunicação interna utiliza, portanto, instrumentos e ações que devem se tornar canais oficiais de comunicação; que levam informações da empresa até os funcionários e assim melhora as relações entre empregado e empregador.

O *marketing* interno, por sua vez, tem como foco o cliente externo e desenvolve estratégias para atendê-lo e satisfazê-lo. Para tanto, é indispensável que o funcionário esteja bem informado sobre os produtos e serviços da organização.

“*Marketing* interno é a tarefa bem sucedida de contratar, treinar e motivar funcionários hábeis que desejam atender bem aos consumidores” (KOTLER in SILVEIRA, 2008, P.7).

Silveira destaca que para o sucesso do *marketing* interno é preciso analisar dois processos de gerenciamento: o gerenciamento de atitudes e o de comunicação.

O gerenciamento de atitudes é aquele no qual as atitudes dos funcionários são gerenciadas para que eles acreditem na relevância de um serviço de qualidade para atender o cliente (...). Já o gerenciamento de comunicação é aquele em que é fornecido aos funcionários um suporte de informações sobre as necessidades e desejos do cliente, o que está sendo prometido pela empresa, rotinas de trabalho e outras informações que no contexto geral, são importantes para que o funcionário cumpra o seu papel de superar as expectativas dos clientes. (SILVEIRA, 2008, P.8)

Assim fica claro que o marketing interno consiste em desenvolver ações de *marketing* para o público interno, com o objetivo de informar e capacitar os funcionários para que o cliente interno receba um atendimento eficaz e eficiente.

Enquanto que a comunicação interna visa o lucro com foco no público interno e o *marketing* interno visa lucro com foco no cliente externo, o *endomarketing* foca no cliente interno buscando sua motivação e satisfação.

O *endomarketing* por si só não é capaz de trazer resultados positivos para a empresa. Ele é resultado de uma filosofia criada para tratar os relacionamentos do empregado com a empresa, reforçando condições de motivação e participação, agindo mais ao nível de cultura organizacional. O sucesso ou fracasso de um modelo estratégico fundamentado na participação e no engajamento dos empregados dependerá, em muito, da congruência dos interesses desses com os da empresa e do retorno que ambos obterão [...]. (SOUZA E SANTOS in TÓFANI, 2008, P.10).

Inkotte (in SILVEIRA, 2008) apresenta algumas diferenças entre *marketing* interno e *endomarketing*. Ele acredita que para o *marketing* interno o cliente externo é o seu mercado-alvo e assim treina os funcionários para atendê-los. Portanto, a empresa faz um produto que tem como destino o mercado, enquanto que no *endomarketing* a própria empresa é o produto e o foco é no cliente interno, que é classificado como um segmento de mercado em que a organização se adapta para conquistar e motivar.

O autor ainda distingue os conceitos diferenciando os elementos que compõem cada estratégia. Enquanto que o *marketing* interno se baseia nos 4Ps (produto, preço, praça e promoção), o *endomarketing* se direciona pelos 4 Cs (companhia, custo, coordenadores e comunicação).

## 7.6 Comunicação Dirigida

“Comunicação é transferir significado por meio de um processo no qual se passa a mensagem de uma fonte de informação a um destinatário”. (FERREIRA in KUNSCH, 1997, P.73). A comunicação dirigida, por sua vez, estabelece uma comunicação limitada, orientada e freqüente com determinado número de pessoas homogêneas e identificadas.

À comunicação dirigida cabe a elaboração da mensagem eficiente, eficaz e apta a produzir os efeitos desejados no público receptor. Evidentemente, sob este enfoque, enquadram-se todos os requisitos e elementos essenciais que integram e caracterizam a comunicação dirigida. (FERREIRA *in* KUNSCH, 1997, p.73).

O grande diferencial é que a informação não é destinada a uma massa. Sabe-se exatamente o público que se deseja atingir, o que permite a elaboração de uma mensagem específica de acordo com as características do segmento a que ela se destina. Da mesma forma ocorre com a escolha do veículo em se que irá publicar a informação. Eles são específicos e permitem um *feedback* rápido e, conseqüentemente, a análise imediata dos efeitos. Segundo Ferreira (*in* KUNSCH, 1997), isto representa uma grande vantagem dos veículos de comunicação dirigida em relação aos de massa.

### 7.6.1 Veículos de Comunicação Dirigida

Ao se escolher o veículo mais adequado para disseminação da informação, deve-se levar em conta a sua validade e qual o que melhor se encaixa dentro do perfil de público a qual se destina.

Ferreira (*in* KUNSCH, 1997) afirma que estes instrumentos se dividem em escritos, orais, aproximativos e auxiliares. Dentro dos escritos pode-se citar: correspondências (interna e externa), mala direta, manuais de empregados, de organização, de identidade visual, publicações dirigidas a um público específico, relatórios e periódicos de empresa. Quanto aos veículos orais, o autor cita: telefone, intercomunicador, rádio-comunicação e alto-falante. Na categoria de veículos aproximativos estão: congressos, convenções, conferências, palestras, treinamentos, visitas, feiras, exposições, eventos, acontecimentos especiais, datas cívicas, comemorações. Já os veículos auxiliares referem-se a recursos visuais, auditivos e audiovisuais.

Vale ressaltar que o profissional de Relações Públicas é administrador da comunicação que usa dos instrumentos de comunicação dirigida para alcançar o que foi proposto por meio de um sistema de comunicação específico e eficiente.

Na tabela 1 constam alguns veículos de comunicação dirigida que podem ser usados pelo profissional de Relações Públicas, contendo as suas vantagens e desvantagens, de acordo com Penteadó (1989).

<b>Veículos de Comunicação Dirigida</b>		
<b>Veículo</b>	<b>Vantagem</b>	<b>Desvantagem</b>
Palestra	Proporciona contato direto entre as pessoas	Depende de uma preparação cuidadosa é preciso um orador cerco com o público

		certo para que se tenha qualidade na palestra e se desperte a atenção das pessoas que assistem.
Seminário	Tem com finalidade formação, desenvolvimento e atualização dos grupos de trabalho	Por se tratar de uma atividade que deve ter uma continuidade corre-se o risco de cair em uma rotina e se tornar desinteressante.
Reuniões	Instrumento de projeção da personalidade dos seus participantes e de integração dos grupos	Se mal dirigidas podem acabar não surtindo efeito algum e se tornarem desinteressantes
Telefone	Instrumento simples, pessoal, direto e imediato	Saber selecionar o que se deve e o que não se deve transmitir através do telefone
Relatórios	permite uma exposição ampla de informações devido sua extensão	Por serem muito extensos podem não ser lidos. Correm o risco de prolixidade.
Quadro de avisos	Se posicionar em um local em que há um grande transito de pessoas. Pode ser utilizados para várias comunicações	Muitas vezes é mal utilizado nas empresas e se torna desinteressante.
Caixas de sugestões	Incentiva a participação criadora dos empregados	Não saber trabalhar com as sugestões ou não dar um <i>feedback</i>
Mala-Direta	Permite atingir um público selecionado previamente definido.	É difícil imprimir um caráter pessoal.
House-organs	Estabelece contato com os públicos da empresa destinado ao publico interno contribui para construção da imagem da empresa.	Reflete o ponto de vista da direção da empresa.
Jornais murais	Poderoso instrumento de comunicação de baixo para cima	São dificilmente controlados pela diretoria.

**Tabela 1 Veículos de Comunicação Dirigida**

### **7.7 Relações Públicas na comunicação integrada**

A comunicação integrada, para Kunsch (1997), é aquela em que as diversas áreas atuam de forma sinérgica. Sendo assim, a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação administrativa e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional.

A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global em função de uma coerência maior entre os programas, de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos

gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um. (KUNSCH, 1997, P. 115).

Neste contexto, o papel das relações públicas dentro da comunicação integrada é principalmente atuar na comunicação institucional, onde deverá se criar e construir uma identidade corporativa da organização perante a opinião pública e a sociedade em geral.

## 7.8 Identidade Corporativa

Kunsch (1997) define identidade corporativa como sendo a personalidade da empresa, ou seja, inclui as crenças e valores atribuídos a uma empresa pelos seus diferentes públicos. A construção da identidade corporativa leva em conta:

(...) o que a empresa diz por meio de sua comunicação, o que ela realmente faz, em termos de comportamento institucional e de qualidade dos seus serviços e produtos; e o que dizem e acham dela seus públicos, mediante os meios de comunicação, manifestações, os rumores etc. (KUNSCH, 1997, P.118)

Andrade (*in* KUNSCH, 1997) esclarece que identidade corporativa é como a empresa quer ser percebida. Em contrapartida, a imagem institucional é como ela é realmente vista pelos seus públicos. Por isso, se torna tão relevante este trabalho, afinal, atualmente, a marca é o grande patrimônio das instituições, logo é tão importante que se consiga estabelecer uma unidade entre identidade e imagem corporativa.

O trabalho com a imagem da empresa auxilia também na construção da credibilidade. “A imagem que nós construímos ou tentamos passar para as pessoas, a que nós queremos que elas tenham sobre a nossa empresa é uma imagem verdadeira, confiável, de boa reputação. A imagem da credibilidade.” (GAULIA *in* NASSAR, 2003, P.76).

A imagem será fruto das percepções das pessoas, ou seja, da forma com que elas vêm determinada organização. Ela pode ser determinada por elementos como a fachada da empresa, linguagem utilizada nas correspondências e no ambiente de trabalho, identidade visual e, até mesmo, pela forma com que ocorre a comunicação.

Portanto, o importante é que se comunique a verdade, pois se as pessoas tiverem uma percepção da sua empresa e descobrirem que o que foi comunicado não condiz com a realidade, a organização perderá o que tem de mais precioso: a credibilidade.

O trabalho da imagem é importante porque ela se torna um diferencial competitivo por criar uma reputação que conquista a confiança das pessoas.

## 7.9 A Pesquisa

Basicamente a pesquisa em relações públicas tem como objetivo conhecer a organização e a opinião e expectativas de seus públicos para assim construir um diagnóstico do ambiente interno e externo que auxiliará na elaboração de planos, projetos e programas.

Especificamente no âmbito institucional existem dois tipos de pesquisas com as quais as relações públicas trabalham: a pesquisa de opinião e a pesquisa institucional.

A pesquisa de opinião pode ser utilizada com todos os públicos ligados a organização, a fim de conhecer suas opiniões sobre a empresa. Assim, pode-se fazer um planejamento e tomar decisões condizentes às necessidades e interesses de cada segmento.

Esse tipo de pesquisa exige todos os parâmetros normalmente utilizados na metodologia científica.

As técnicas e etapas envolvem: planejamento, definição e delimitação do problema, construção de hipóteses, identificação do universo e seleção da amostra, construção do questionário, pré-teste, escolha e treinamento dos entrevistadores, coleta de dados por meio de entrevista, verificação e supervisão do material coletado, tabulação dos dados, análise e interpretação, e relatório final. (KUNSCH, 2003, P.289).

A grande contribuição da pesquisa de opinião para o trabalho das relações públicas é que, por ela identificar os segmentos de interesse da empresa, é possível por meio do diagnóstico obtido direcionar o trabalho no sentido de valorizar as opiniões levantadas. Assim, poderá determinar os canais e instrumentos de comunicação a serem utilizados.

A pesquisa institucional tem como principal objetivo conhecer a organização como um todo e utiliza, para isso, técnicas e instrumentos apropriados. Essa análise envolve aspectos “... estruturais, administrativos, econômicos, políticos, sociais, históricos e os relacionados com os negócios, os sistemas de gestão e produção, os recursos humanos, os públicos, o sistema de comunicação, etc.” (KUNSCH, 2003, P.290).

Uma das finalidades da aplicação da pesquisa institucional nas organizações é:

(...) comparar seus próprios desempenhos, por períodos determinados de tempo, a fim de verificar eventuais afastamentos dos objetivos estabelecidos. Permite, ainda, comparar a performance de seus vários subsistemas, tentando localizar com precisão os pontos problemáticos na estratégia global. (...) (FORTES, 1990, P.21)

Segundo Kunsh (2003), dentre os instrumentos utilizados para realização desse tipo de pesquisa, primeiramente, pode-se destacar a realização de contato pessoal e entrevistas com os dirigentes da organização. O segundo passo é a elaboração de questionário, que será um dos principais instrumentos a ser utilizado. Outras técnicas também são bastante utilizadas: a análise de conteúdo, pesquisa-ação, pesquisa participativa, entrevista em profundidade, dinâmica em grupos e *focus groups* e observação direta. Ao se utilizar desses instrumentos, é importante ter em mente o tipo de organização com a qual se está trabalhando.

Desta forma, questionários diferentes serão produzidos para diferentes tipos de organizações: públicas, privadas ou do terceiro setor.

### 7.10 A Gestão Estratégica

Estratégia implica em explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos. Para se desenvolver uma gestão estratégica “a organização deve compreender, de forma coletiva, os limites de suas forças e competências para melhor conhecer o meio ambiente e poder converter em sucesso as oportunidades existentes” (LOBATO et al., 2006, P.34).

Segundo Lobato et. Al (2006), a visão, a missão e os valores da organização definem as diretrizes estratégicas que irão determinar o comportamento da empresa e assim basear suas estratégias e decisões. Além disso, determina o compromisso que os funcionários deverão ter com a organização.

Denomina-se visão como sendo um cenário que a empresa deseja atingir, por isso deve se encontrar em um estágio acima dos objetivos da organização. A visão pode ou não ser alcançada e para defini-la deve ser respondido os seguintes questionamentos:

Como queremos ser reconhecidos no futuro? Que desafio se apresenta aos nossos colaboradores? O que queremos ouvir de nossos *stakeholders*? Onde estaremos atuando com os nossos clientes? Quais as principais oportunidades que podem surgir? (LOBATO et al., 2006b, P.40).

A missão, por sua vez, é definida como a razão de ser da empresa, ou seja, deverá expressar o que a empresa faz. Os questionamentos a serem respondidos neste caso são: “Qual o negócio da organização? Quem é o seu cliente? Onde ela tem sua base de atuação? Qual a sua vantagem competitiva? Qual a sua contribuição social?” (LOBATO et al., 2006, P.41).

Os valores irão nortear a tomada de decisão e, portanto, são definidos como crenças que a organização pretende seguir.

### 7.11 O Ambiente Externo e Interno

A análise do ambiente externo consiste em avaliar as oportunidades e ameaças para a instituição. Avaliando o cenário externo poderá se antecipar o impacto que determinada decisão possa a vir gerar.

A análise do ambiente interno, porém, permite levantar questões a respeito da empresa como suas forças e fraquezas. Dentro das ferramentas que podem ser utilizadas para realização deste diagnóstico podemos destacar “pesquisa de clima organizacional por meio de questionário ou entrevistas pessoais, levantamento e *benchmarking* com os concorrentes,

*brainstorming* de forças e fraquezas, caixas de sugestões e reclamações, e avaliação de desempenho individual, de equipes ou de setores”. (LOBATO et al., 2006, P.64).

## 7.12 Planejamento Estratégico

Segundo Penteadó (1989), o planejamento em RP deve levar como base os princípios que gerem a empresa, ou seja, deve se ter como referência a política da organização. Planejar significa projetar, portanto, através do planejamento, é possível traçar os rumos das ações.

Kunsch (2003) afirma que o planejamento estratégico é responsável pelas grandes decisões estratégicas, ocupando, assim, o topo da pirâmide organizacional. Tem como característica ser de longo prazo e estar em constante sintonia e interação com o ambiente, buscando estabelecer tomadas de decisão no presente para trazer resultados no futuro.

O planejamento tático tem uma atuação mais restrita e com menor espaço de tempo, restringe-se a determinadas áreas de uma organização e busca respostas e resultados a demandas mais imediatas. Ocupa um nível inferior ou intermediário na hierarquia organizacional, fazendo, assim, a integração entre os planejamentos estratégico e operacional.

O planejamento operacional “é responsável pela instrumentalização e formalização, por meio de documentos escritos, de todo o processo de planejamento, bem como das metodologias adotadas” (KUNSCH, 2005, P.214). Os três processos são coexistentes e interdependentes nas organizações.

O papel fundamental do planejamento de relações públicas é o de exercer um caráter proativo nas ações decorrentes dos relacionamentos das organizações com seus públicos. Com planejamento é possível fazer projeções e prognósticos e prever eventuais comportamentos e reações dos públicos ante algumas decisões ou atitudes das organizações. (KUNSCH, 2005, P.318)

É preciso ter em mente que as funções de relações públicas só podem ser realizadas plenamente através de planejamento, pois é preciso ir além das técnicas. As etapas do processo de planejamento de relações públicas podem ser divididas em quatro grandes partes: pesquisa, planejamento, implantação e avaliação. Sendo cada uma dessas partes subdivididas por outras.

As fases do planejamento podem ser descritas como: fixação de políticas de comunicação; definição de objetivos e metas; determinação de estratégias; proposição de planos, projetos e programas de ação; escolha e seleção dos meios de comunicação;

elaboração de planos alternativos e/ou emergenciais; determinação de recursos necessários; orçamento e, por fim, obtenção de apoio e aprovação da direção.

A terceira fase da implantação se subdivide pelos seguintes pontos: Divulgação para o público envolvido. Tendo em vista a importância do envolvimento do público interno para o sucesso da implementação do plano, é necessário apresentá-lo e demonstrar o quão importante é a participação de todos nesse processo; Controle e monitoramento. Nesse estágio, é necessário verificar possíveis desvios no plano e detectar possíveis falhas ao decorrer do processo e, finalmente, a fase de correção de desvios, podendo ser reativa (corrigindo-se desvios detectados) ou proativa (evitando-se que os desvios ocorram).

Por último, na fase de avaliação, são três as etapas a serem realizadas, sendo elas: mensuração dos resultados; estabelecimento de critérios de avaliação, que, em síntese, devem responder as seguintes questões: “Em que grau os objetivos foram alcançados? As estratégias delineadas foram corretas? As estratégias aplicadas corresponderam ao que foi planejado? Os meios e os instrumentos utilizados foram adequados e suficientes? As condições para implementação dos programas de ação foram favoráveis? A relação custo-benefício foi satisfatória?” (KUNSCH, 2003, P.361).

E, para concluir, a produção de um relatório. Essa fase também é de extrema importância. O relatório conclusivo serve como fonte para futuras pesquisas e consultas, além de servir como fonte de comprovação da importância da área nas organizações.

## **8. METODOLOGIA**

Foram utilizadas neste trabalho a metodologia qualitativa e quantitativa, dentre um dos aspectos primordiais do planejamento estratégico para Goiás Center Modas, com a finalidade de entender a opinião de seus públicos internos e as características institucionais que regem as comunicações formais e informais.

Por não buscar enumerar ou medir eventos, e então não empregar instrumentos estatísticos para análise de dados, através da pesquisa qualitativa obtém-se dados descritivos pelo contato direto e interativo do pesquisador com o objeto de estudo (NEVES, 1996, P.01).

Maanen (1979, apud NEVES, 1996) diz que a metodologia qualitativa tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; reduzindo a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

Neves (1996) aponta semelhança entre os métodos qualitativos e os procedimentos de interpretação dos fenômenos do dia-a-dia, o que neste trabalho consistiu no pontapé inicial para entender as relações diárias dos funcionários da empresa a ser estudada. Na prática, esta metodologia torna-se uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo, o que contribui para melhor compreensão dos fenômenos.

Portanto, a metodologia qualitativa foi usada com o administrador e na pessoa responsável pela comunicação, para compreender as motivações do trabalho de comunicação dentro da empresa, assim como as características institucionais, que segundo o trabalho de planejamento de relações públicas é conhecido como pesquisa institucional. Obtendo informações em profundidade e de qualidade, utilizou-se a técnica de entrevista para explorar de maneira eficiente e eficaz conteúdos sobre a forma de administração.

Leite (1971) afirma ser a técnica de entrevista adequada para obtenção de informações sobre assuntos complexos, além de proporcionar a verificação da validade das descrições de forma mais eficaz que o questionário. Sua flexibilidade ainda é capaz de propor um contato mais íntimo entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo a “exploração em

profundidade dos saberes, representações, crenças e valores” (LAVILLE; DIONE, 1999, P. 189).

Já a metodologia quantitativa foi utilizada levando em conta que, segundo Cogo (2008), apresenta ser este o método necessário quando se pretende identificar numericamente as opiniões, as impressões, os hábitos, os comportamentos de forma objetiva e aparente, utilizando como instrumento de coleta de dados o questionário.

O uso dos questionários como instrumento de coleta de dados proporciona a abrangência da área a ser pesquisada e atinge mais pessoas, obtendo-se mais informações (LEITE, 1971, P.268). Além disso, o questionário é capaz de assegurar maior uniformidade de uma situação pesquisada, levando as pessoas a verem as questões da mesma maneira (LAVILLE; DIONE, 1999, P. 184). Isso será verificado através do pré-teste, onde pode-se constatar os sentidos das perguntas para diferentes pessoas e, até mesmo, inserir variáveis antes não percebida.

O anonimato usado nos questionários possui a vantagem de fazer as pessoas exprimirem seus sentimentos e opiniões. Laville e Dione (1999, P.185) diz que “um empregador poderá dar parte de suas queixas, sentindo-se ao abrigo de eventuais represarias”.

No fim do trabalho, através do uso das duas metodologias, pretendeu-se primeiramente diagnosticar o fenômeno (através do método qualitativo) e ainda explicá-lo, a partir de seus determinantes (método quantitativo), o que gerou, segundo Neves (1996), relações denexo causal. Portanto o uso dos dois métodos são capazes de:

“... estabelecer ligações entre descobertas obtidas por diferentes fontes, ilustrá-las e torná-las mais compreensíveis; pode também conduzir a paradoxos, dando nova direção aos problemas a serem pesquisados.” (NEVES, 1996, P. 2).

## 9. CRONOGRAMA

As atividades do grupo seguirão o cronograma da tabela 2:

	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Entrevista com síndico	X									
Briefing	X									
Diagnóstico Pré liminar	X									
Estudo Bibliográfico	X	X	X							
Pré-projeto		X	X	X						
Entrega do Pré-Projeto				X						
Apresentação o Pré-Projeto					X					
Pesquisa				X	X	X				
Montagem do plano			X	X	X	X				
Execução		X	X	X	X	X	X	X	X	
Referencial Teórico do TCC final						X	X	X		
Avaliação									X	
Redação do TCC final						X	X	X	X	
Revisão									X	
Entrega									X	
Apresentação do TCC Final										X

**Tabela 2 Cronograma**

## **10. PLANO ESTRATÉGICO**

### **10.1 Estratégias**

Com base no diagnóstico apresentado foram elaboradas propostas que visam sanar as deficiências detectadas.

#### **10.1.1 Proposta 1 – Organização do Departamento de Comunicação**

**Objetivo:** Reorganizar o departamento de Comunicação e *Marketing* do Goiás Center Modas definindo suas atribuições e designando novas atividades de forma que se viabilize a concretização do plano de comunicação interno proposto.

**Público Alvo:** Departamento de Comunicação

**Estratégia:**

- 1) O Departamento de Comunicação do Goiás Center Modas conta, desde o início de 2008, com apenas uma estagiária de Relações Públicas. Anteriormente, possuía um profissional formado em Publicidade e Propaganda, vaga esta que ainda se encontra aberta. Propõe-se a contratação de um Relações Públicas efetivo que assumirá a Assessoria de Comunicação gerenciando a comunicação interna e externa;
- 2) Determinar as atribuições que serão destinadas a área de comunicação.

#### **10.1.2 Proposta 2 – Realização de Pesquisa com as Vendedoras**

**Objetivo:** Verificar a imagem do Goiás Center Modas perante seu cliente interno e levantar subsídios para elaboração de estratégias internas.

**Público Alvo:** Vendedoras

**Estratégia:**

- 1) Fazer pesquisa quantitativa com vendedoras.

#### **10.1.3 Proposta 3 – Definir Diretrizes Estratégicas**

**Objetivo:** Definir as diretrizes estratégicas que irão determinar o comportamento da empresa e assim basear suas estratégias e decisões determinando assim o compromisso que os funcionários deverão ter com a organização.

**Público Alvo:** Administradores do shopping

**Estratégia:**

- 1) Elaborar visão, missão e valores do Goiás Center Modas.
- 2) Realizar reunião com os administradores do shopping para aprovação das diretrizes estratégicas e apresentar o plano de ação explicando a relevância das ações propostas.

#### **10.1.4 Proposta 4 – Campanha sobre as Diretrizes Estratégicas e Imagem Institucional**

**Objetivo:** Fazer o público interno “vestir a camisa da empresa”, conscientizando-o sobre os objetivos do shopping e qual o seu papel neste contexto para concretização dos projetos propostos. Além disso, difundir a nova marca que foi reformulada pela empresa “Balcão de comunicação”.

**Público Alvo:** Vendedoras e lojistas

**Estratégia:**

- 1) Realizar reunião com os lojistas para apresentar tanto o presente plano de ação como as diretrizes e a nova marca.
- 2) Realizar uma campanha para difundir as diretrizes estratégicas e a imagem institucional: Mural, informativo – que são apresentados na Proposta 5 – e cartazes com informações destinadas às vendedoras e lojistas. Mala direta por meio de e-mail para os lojistas.

#### **10.1.5 Proposta 5 – Implementação de Novos Canais de Comunicação**

**Objetivo:** Implantar novos canais de comunicação que aproximem o Goiás Center Modas de seus públicos. Hoje a comunicação com lojistas e vendedoras é realizada apenas por meio de circular e com os assessores, guias e clientes externos é quase inexistente.

**Público Alvo:** Vendedoras, lojistas, guias, assessores e clientes externos.

**Estratégia:**

- 1) Criar um jornal mural destinado às vendedoras, no qual, além de ser um difusor de informações do shopping, será um espaço fortalecer a imagem institucional da organização.
- 2) Revitalizar e reativar o “Informativo da Moda”, que será destinado aos guias, assessores, donos das lojas e clientes externos. Nele, conterá tanto informações do shopping quanto das lojas.

- 3) Criar no site um campo de notícias e espaço para os clientes entrarem em contato com shopping via e-mail.
- 4) Montar catálogo de moda, contendo as novidades das coleções das lojas.
- 5) Reativar a “Caixa de Sugestões”. Anteriormente havia a caixa, mas ninguém lia as reclamações e, portanto, não se dava nenhum *feedback*. Com a reativação, deverão ser respondidas todas as críticas e sugestões e aquelas que forem anônimas serão respondidas na editoria “Fala que eu te escuto” do mural e do informativo.
- 6) Se tornar ponto de venda de ingressos de eventos culturais, pois assim se leva novas pessoas até o shopping, difundindo-o para a população e abrindo oportunidade para se obter novos clientes.

#### **10.1.6 Proposta 6 – Atividades Destinadas às Vendedoras das Lojas**

**Objetivo:** Aproximar o shopping das vendedoras que conforme detectado na pesquisa não identificam ações da administração voltada para elas. Isto desmotiva o trabalho e as afastam do objetivo de conscientizá-las de que elas são importantes para o sucesso do Goiás Center Modas.

**Público Alvo:** Vendedoras

**Estratégia:**

- 1) Realizar eventos de datas comemorativas como: Dia das Mães, Festa Junina e confraternização de final de ano;
- 2) Abrir o “Bar da Moda” que hoje é destinado apenas para guias, assessores e lojistas para as vendedoras. Assim, além de elas se sentirem partes do shopping, é uma oportunidade de integrá-las com os guias e assessores que são os responsáveis por levar grande parte dos clientes à organização;

#### **10.1.7 Proposta 7 – Elaboração de Planos de Incentivo**

**Objetivo:** Desenvolver ações de incentivo para vendedoras para motivá-las no trabalho e rever os incentivos destinados a guias e assessores, já que eles são os grandes responsáveis por levar clientes ao Goiás Center Modas.

**Público Alvo:** Vendedoras, guias e assessores

**Estratégia:**

- 1) Criar premiações para as melhores e mais criativas propostas deixadas na caixa de sugestões e no SAC – Premiação em duas categorias: uma para vendedoras e outra para guias e assessores. A entrega dos prêmios e o anúncio dos vencedores seriam realizados no Bar da Moda do mês.

- 2) Colocar no jornal mural a relação dos aniversariantes do mês e encaminhar um cartão parabenizando a pessoa pela data.
- 3) Realizar uma reunião com os lojistas para conscientização da importância de se pagar a comissão à vista para os guias e assessores.
- 4) Criar o prêmio de guia e assessor destaque, que semestralmente premiará aqueles que conseguiram trazer o maior número de clientes ao shopping.
- 5) Sortear entre as vendedoras ingressos de eventos patrocinados pelo Goiás Center Modas.

## 10.2. Implementação das Ações

Na tabela 3 consta uma estimativa do tempo que seria gasto para aplicação de cada atividade. Algumas propostas já foram executadas e estão descritas no item 10.4. A implementação de todas elas, depende da análise e tomada de decisão da alta direção do Goiás Center Modas. Portanto, as outras ações propostas podem ser aprovadas ou não, isto dependerá da disponibilidade dos recursos humanos e financeiros.

Tempo de Execução	
Estratégia	Prazo
Proposta 1 – Organização do Departamento de Comunicação	2 meses
Proposta 2 – Realização de Pesquisa com as Vendedoras	3 meses
Proposta 3 – Definir diretrizes estratégicas	1 mês
Proposta 4 – Realizar Campanha para difundir as diretrizes estratégicas e imagem institucional	1 ano
Proposta 5 – Implementação de Novos Canais de Comunicação	6 meses
Proposta 6 – Atividades destinadas às vendedoras das lojas	Ação Permanente
Proposta 7 – Elaboração de Planos de Incentivo	Ação Permanente

**Tabela 3 Tempo de Execução**

Na tabela 4 constam os gastos de algumas atividades desenvolvidas do plano:

Custo de Atividades Executadas		
Ação	Custo	Recurso Material
Proposta 2 – Realização da Pesquisa	R\$ 11,00	Resma de Papel A4 75g – 500 folhas – Chamex

Proposta 3 – Definição das diretrizes estratégicas	R\$ 0,00	Data Show
Proposta 5 – Implementação de novos canais de comunicação	R\$ 20,00	Resma de Papel A4 75g – 500 folhas – Chamex , Impressora do Goiás Center Modas , Imã
Proposta 7 – Realizar atividades destinadas às vendedoras das lojas (Páscoa, Dia das Mães, Festa Junina, Bar da Moda e Lançamento da Revista Vitrine)	R\$ 4315,00	Especificado no Item 10.4

**Tabela 4 Custo de Atividades Executadas**

### **10.3. Avaliação dos Resultados**

Neste capítulo apresentamos os mecanismos que utilizaremos para avaliar cada proposta apresentada.

#### **10.3.1 Avaliação da Proposta 1 – Organização do Departamento de Comunicação**

A avaliação ocorrerá, averiguando o resultado do Plano Estratégico proposto por este trabalho, afinal o seu cumprimento efetivo será de responsabilidade do departamento de comunicação. Ou seja, se realmente ocorrer a melhoria da comunicação poderá se avaliar positivamente esta ação.

#### **10.3.2 Avaliação da Proposta 2 – Realização de Pesquisa com as Vendedoras**

O resultado desta proposta poderá ser averiguado primeiramente através da aprovação da Alta Direção do Goiás Center Modas ao Plano Estratégico que fora desenvolvido a partir da Pesquisa com as vendedoras.

E, mais tarde, poderá verificar mais profundamente através de grupo focal, onde poderá constatar o nível de satisfação das funcionárias junto às ações que foram implementadas.

#### **10.3.3 Avaliação da Proposta 3 – Definir Diretrizes Estratégicas**

O resultado desta proposta poderá ser medido através da aprovação das diretrizes pelo corpo administrativo e pela mobilização deles para atingir os objetivos propostos. Periodicamente poderá ser feita auditoria para verificar se as diretrizes estratégicas estão norteando ações da administração.

#### **10.3.4 Avaliação da Proposta 4 – Realizar Campanha para Difundir as Diretrizes Estratégicas e Imagem Institucional**

A avaliação desta proposta será realizada através da mobilização dos lojistas e funcionários do Goiás Center Modas para efetivação dos resultados pretendidos e melhoria do clima organizacional, onde as vendedoras demonstrarão maior envolvimento com seu trabalho. Os colaboradores tendo consciência do seu papel no Goiás Center Modas e de sua importância, passarão a atender melhor os clientes e comportarão como difusores de uma imagem positiva do Shopping processo este que propicia a captação de novos clientes. Portanto, a melhoria nas vendas também poderá ser uma forma de avaliação de resultados.

#### **10.3.5 Avaliação da Proposta 5 – Implementação de Novos Canais de Comunicação**

A avaliação poderá ser realizada observando o número de propostas e opiniões deixadas na caixa de sugestões, verificando o número de acessos no site assim como o número de e-mails encaminhados para o Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC). Poderá ainda verificar se ocorreu aumento das vendas após o envio do catalogo com as novidades e com a implantação do Goiás Center Modas como ponto de venda de ingressos de eventos culturais. Após a implantação pode-se fazer uma pesquisa de opinião para verificar se os meios de Comunicação estão de acordo com o nível e necessidade dos seus públicos.

#### **10.3.6 Avaliação da Proposta 6 – Atividades Destinadas às Vendedoras das Lojas**

A avaliação desta proposta se dará através da melhoria do clima organizacional, ou seja, por meio da satisfação das vendedoras, levando-as a dedicação aos seus trabalhos e então melhor atendimento de seus clientes. Pode-se ainda, realizar avaliações para medir a satisfação com a realização destes eventos e verificar se a adesão às atividades propostas está sendo de grande parte das vendedoras.

#### **10.3.7 Avaliação da Proposta 7 – Elaboração de Planos de Incentivo**

Esta proposta poderá ser medida através da motivação das vendedoras, guias e assessores para participarem dos planos de incentivo, verificando se as pessoas estão deixando sugestões, monitorar a forma de pagamento de comissão e o número de clientes do shopping e as vendas. Além disso, realizar-se-á ao final da implantação total do plano, um grupo focal para fazer uma avaliação geral do plano identificando se as mudanças foram sentidas pelas vendedoras e lojistas.

### **10.4 Atividades Executadas**

Abaixo seguem algumas atividades executadas do plano de ação

#### **10.4.1 Realização de Pesquisa com as Vendedoras (Proposta 2)**

A pesquisa foi realizada nos meses de julho e agosto. Durante a aplicação foi possível perceber a satisfação das vendedoras em expor a opinião delas. O fato de que a

administração está implantando determinadas propostas, foi uma forma de avaliar a efetividade desta ação e demonstra que os desejos expostos durante a pesquisa estão sendo atendidos, o que dará um *feedback* às vendedoras a respeito das sugestões dadas. Abaixo segue detalhes desta ação.

#### 10.4.1.1 Pesquisa com as vendedoras do Goiás Center Modas

##### 10.4.1.2 Dados Estatísticos

<b>(Questão 1) Sexo:1</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Masculino	4	3
Feminino	129	97

<b>(Questão 2) Qual sua idade?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Até 20 anos	18	13,5
De 21 a 30 anos	71	53,3
De 31 a 40 anos	31	23,3
Acima de 41 anos	12	9
Não respondeu	1	0,9

<b>(Questão 3) Qual seu estado Civil?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Solteiro (a)	60	45,1
Casado (a)	62	46,7
Divorciado (a)	7	5,2
Viúvo (a)	2	1,5
Não respondeu	1	0,75
Nula	1	0,75

<b>(Questão 4) Qual sua escolaridade?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
1º grau incompleto	2	1,6
1º grau completo	5	3,8
2º grau incompleto	21	15,8
2º grau completo	71	53,3
Superior incompleto	26	19,5
Superior completo	7	5,25
Não respondeu	1	0,75

<b>(Questão 5) Qual seu cargo na loja?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Gerente	33	24,8
Vendedora	87	65,4
Outro	11	8,3
Não respondeu	1	0,75
Nula	1	0,75

<b>(Questão 6) Há quanto tempo você trabalha no Goiás Center Modas?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Menos de 1 ano	46	34,53
1 a 3 anos	44	33,13
4 a 7 anos	27	20,33
8 a 10 anos	9	6,73
Mais de 10 anos	6	4,53
Não respondeu	1	0,75

<b>(Questão 7) Antes de Trabalhar no Goiás Center Modas você já havia trabalhado no ramo atacadista?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Sim	82	61,7
Não	50	37,55
Não respondeu	1	0,75

<b>(Questão 8) Desde que começou a trabalhar no Goiás Center Modas lhe foi oferecido algum tipo de treinamento para melhorar as vendas por parte da loja para qual você trabalha?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Sim	61	45,8
Não	70	52,6
Não respondeu	2	1,6

<b>(Questão 9) E por parte da Administração do Goiás Center Modas, foi oferecido algum tipo de treinamento para melhorar as vendas?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Sim	81	60,9
Não	51	38,3
Não respondeu	1	0,8

<b>(Questão 10) Você costuma participar dos eventos comemorativos realizados pelo Goiás Center Modas?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Sempre	34	25,7
Às vezes	79	59,8
Nunca	18	13,6
Não respondeu	1	0,9

<b>(Questão 11) Como você avalia este tipo de evento?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Importante	104	78,1
Indiferente	10	7,5
Desnecessário	15	11,2
Não respondeu	4	3,2

<b>(Questão 12) Você se sente incentivada a estar sempre melhorando seu trabalho por parte da loja para qual você trabalha?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Sempre	80	60,1
Às vezes	33	24,8
Raramente	15	11,2
Nunca	4	3
Não respondeu	1	0,9

<b>(Questão 13) E por parte da Administração do Goiás Center Modas, você se sente incentivada a estar sempre melhorando seu trabalho?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Sempre	20	15
Às vezes	62	46,6
Raramente	19	14,2
Nunca	30	22,5
Não respondeu	2	1,7

<b>(Questão 14) Para você o convívio entre os diversos funcionários do Goiás Center Modas é?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Ótimo	55	41,3
Bom	65	48,8
Regular	11	8,2
Ruim	1	0,85
Não respondeu	1	0,85

<b>(Questão 15) Como você fica sabendo das informações do shopping?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Circular	122	83,5
E-mail	0	0
Quadro de Aviso no Refeitório	2	1,3
Boca a boca	21	14,3
Não sou informada	1	0,9

<b>(Questão 16) Quando precisa de uma informação que diz respeito ao shopping você procura:</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
A administração	115	85,2
O dono da Loja	6	4,4
O gerente da loja	4	2,9
Outros	6	4,4
Não respondeu	3	3,1

<b>(Questão 17) Neste caso você consegue obter a informação:</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Sempre	81	60,9
As vezes	48	36
Nunca	1	0,7
Não respondeu	3	2,4

<b>(Questão 18) Com qual freqüência o dono da loja comparece no Goiás Center Modas?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Diariamente	69	51,8
Semanalmente	27	20,3
Quinzenalmente	0	0
Mensalmente	6	4,5
Difícilmente ele vem até a loja	29	21,8
Não respondeu	2	1,6

<b>(Questões 19) Quanto as informações passadas por circular:</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Todas são repassadas para o dono da loja	98	73,6
Apenas as mais importantes são repassadas	31	23,4
Difícilmente o dono da loja se interessa pelos assuntos das circulares	2	1,5
Não respondeu	2	1,5

<b>(Questão 20) Na sua opinião, nos últimos dois anos, houve algum tipo de mudança no Goiás Center Modas?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Sim, mudanças positivas	75	57,2
Sim, mudanças negativas	8	6,1
Não houve mudanças	29	22,1
Não respondeu	19	14,6

<b>(Questão 21) Qual a primeira palavra que lhe vem à mente quando ouve Goiás Center Modas?</b>	<b>Qtd</b>	<b>%</b>
Grupos de Palavras Positivas	77	56,2
Grupos de Palavras Neutras	24	17,5
Grupos de Palavras Negativas	16	11,8
Sem resposta	20	14,5

<b>Palavras</b>	<b>Quantidade</b>
Centro atacadista, shopping atacadista, maior shopping atacadista	44
Trabalho que gosto	13
Trabalho	10
Fraco, falido, descrença, parágrafo, desanimo	9

Vendas	8
Bom para compras	6
Tranquilidade, segurança, Conforto	7
Roupas	3
Difícil acesso	2
Qualidade	2
Melhora	2
Poderia ser melhor	2
Varejo	1
Prosperidade	1
Potência	1
Cliente exigente	1
Antigamente bom preço, hj não mais	1
Futuro	1
Aperfeiçoamento	1
Moda Café	1
Goiás, Cidade da Moda	1
Sem resposta	20

<b>(Questão 22) Espaço para sugestões</b>	<b>Qtd</b>
Criar promoções e eventos para atrair nossos assessores, guias e clientes	32
Mais propagandas na mídia	12
Mais incentivos para vendedoras	10
Criar uma identidade do shopping e assim ser mais firme na sua postura	6
Não abrir aos sábados	4
Vender no varejo	3
Divulgar o shopping em outros estados e cidades	3
Trazer novas marcas conhecidos no mercado	3
Abaixar o condomínio para baixar preço das roupas	2
Convidar artistas para agradar os clientes	2
Curso para melhorar venda	2
Organizar o pagamento de comissão para guias e assessores	2
Melhorar atendimento na lanchonete	2
Aumentar o leque de artigos para vendas	1
Realização de desfile	1
Maior participação dos donos das lojas	1

Aproveitar o espaço do Shopping	1
As vans terem mais disponibilidade	1
Abrir outro restaurante	1
Falta sacolinhas do shopping para propaganda	1
Agilidade na reforma do banheiro	1
Mudar horário de limpeza dos banheiros	1
Melhorar atendimento no balcão de informação	1
Minhas sugestões não são acatadas pelos lojistas	1
Música ambiente adequada	1
Melhorar o Telemarketing	1
Espaço para lazer	1
Informar quando as excursões estiverem no shopping	1

#### 10.4.1.3 Análise de cada Hipótese

- Sentem falta de ações sociais do shopping voltadas para elas. As vendedoras se sentem pouco valorizadas pelos lojistas e administradores do shopping o que acarreta problemas no atendimento dos clientes:

Foram constantes as afirmativas de que se deve ter mais incentivos para as vendedoras assim como aumento nas promoções destinadas aos assessores. A maioria se sente incentivada pela loja em que trabalha, porém quando se trata do Goiás Center Modas em poucos momentos se sentem motivadas a desenvolver seu trabalho.

- As vendedoras que trabalham há mais tempo no ramo atacadista demonstram uma resistência maior às atividades propostas pelo condomínio:

As vendedoras que trabalham a mais tempo no ramo atacadista demonstraram que costumam participar dos eventos propostos pela administração e avaliam que este tipo de ação é importante.

- Não se sentem informadas quanto as ações do shopping. As vendedoras sentem necessidade de que a administração mude as maneiras de se comunicar com os funcionários:

Constatou-se que a informação é difundida apenas por meio da circular. E que a administração do shopping é a principal fonte de informação das vendedoras.

- Consideram seu ambiente de trabalho bom:

A grande maioria considera bom o ambiente de trabalho.

#### 10.4.1.4 Análise Geral

O perfil das vendedoras do Goiás Center Modas são mulheres entre 21 e 30 anos, solteiras ou casadas, que possuem 2º grau completo que trabalham a menos de 3 anos no shopping é que já possuíam experiência em vendas no atacado.

A pesquisa permitiu constatar que as vendedoras sentem a necessidade de que sejam criadas mais ações voltadas para elas, assessores e clientes. Em geral elas se sentem incentivadas a trabalhar por parte da loja, mas pelo Goiás Center Modas somente às vezes.

É importante perceber que a grande maioria é casada e por isso eventos ou promoções a serem realizados devem levar em conta que a pessoa tem uma família, portanto dependendo do que se pretende deverá estar incluída no planejamento da ação.

Constatou-se ainda que apenas um pequeno número de pessoas não costumam participar das atividades propostas, ou seja, a receptividade a eventos é positiva. Mais da 78% considera importante a realização deste tipo de ação e a avaliação positiva do ambiente de trabalho favorece o desenvolvimento de ações de socialização.

A circular foi o único meio de comunicação formal apontado como fonte de informação, a outra forma de se informar mais lembrada foi boca a boca que é um processo informal que pode acarretar boatos e fofocas. Portanto, se torna urgente a criação de novos canais formais de comunicação que além de serem difusores de informação aproximam a administração de seu cliente interno. Afinal, com a globalização o acesso do funcionário as informações da organização se tornou um dever que a empresa tem como seus funcionários.

Por meio destes novos canais a administração abrirá uma oportunidade para informar e prestar contas as pessoas, que muitas vezes julgam e criticam de forma equivocada o trabalho que esta sendo realizado pela administração por não saberem o que e nem porque esta sendo realizado. Isto abrirá a oportunidade do shopping ter seu público interno como um aliado.

Identificou-se ainda que a administração do shopping é a principal fonte de busca de informação destituindo a função do balcão de informações.

Ficou evidente na pesquisa que o conceito que a administração quer fixar sobre o shopping está começando a se fixar na cabeça das vendedoras. Quando questionadas sobre “Qual a primeira palavra que vem na sua mente quando se fala Goiás Center Modas?” 51% responderam questões que dizem respeito a forma que o Shopping deseja ser visto como: Shopping Atacadista, Tranqüilidade, conforto e segurança.

Dividiram-se os grupos de palavras em positivas, neutras e negativas e verificou-se que mais 56% das lembranças se remetem a palavras positivas, cerca de 17% neutras e

11% negativas. O que demonstra que o pensamento das vendedoras em relação ao Goiás Center Modas é de otimismo ao contrário do que os administradores do Shopping revelaram durante entrevista. Isto permitiu comprovar que o medo que a administração tinha de as vendedoras não aderirem as atividades propostas não havia fundamento já que elas se revelaram otimistas quanto ao shopping. Esta visão se reafirma por meio da questão 20 em que mais de 57% consideram que nos últimos anos houve mudanças positivas no Goiás Center Modas. Este ambiente é ideal para consolidação de um trabalho de endomarketing, que requer o envolvimento dos colaboradores.

Porém, foi identificado também por meio das sugestões que as vendedoras sentem falta de uma imagem e um conceito forte com relação a imagem do Goiás Center Modas que conceda pulso firme a administração para tomar decisões e que fixe na cabeça dos clientes. Isso talvez justifique o grande número de sugestões no que diz respeito a investir em mais promoções e eventos para clientes, guias, assessores e até mesmo vendedoras e mais propagandas em mídias como televisão e rádio.

A solução deste problema se torna urgente porque qualquer trabalho que se deseja realizar com o público interno deve ser baseado nas diretrizes e imagem que rege o Goiás Center Modas e sendo elas inexistentes o funcionário não sabe seu papel dentro da organização não colaborando assim para o crescimento da empresa. Além disso, se nem o próprio funcionário reconhece o lugar onde trabalha quem dirá o cliente externo. Portanto torna-se primordial o desenvolvimento das diretrizes estratégicas – missão, visão e valores – que deverão guiar as decisões do corpo administrativo assim como trabalha-las juntamente com o conceito que shopping deseja comunicar com os públicos da organização.

#### **10.4.2 Definir Diretrizes Estratégicas (Proposta 3)**

Foram formuladas as diretrizes estratégicas do Goiás Center Modas:

**Missão:** Reunir em um só lugar os mais diversos estilos do Brasil com conforto e segurança para nossos clientes.

**Visão:** Ser o maior shopping atacadista do Brasil, oferecendo as melhores grifes do atacado.

**Valores:** Conforto, segurança, diversidade, busca da excelência no atendimento.

Observando as tomadas de decisões da diretoria verificou-se que a ela está seguindo as diretrizes. Principalmente no que diz respeito à visão e valores. Nos últimos meses, 20 novas marcas se instalaram no shopping e a administração vem adotando as ações do plano de ação em busca da excelência no atendimento. Tanto este fator como a aprovação

das diretrizes por parte do corpo administrativo permite avaliar positivamente o sucesso desta proposta.

### 10.4.3 Implementação de novos canais de comunicação (Proposta 5)

Foram desenvolvidos novos canais de comunicação:

- Criação no site do shopping de um campo onde os clientes podem entrar em contato via e-mail. O site hoje recebe em média 12 visitas por dia. Destas 4 geram cadastro de cliente e 2 geram e-mail para o [sac@goiascentermodas.com](mailto:sac@goiascentermodas.com). A média de e-mails recebidos são de 14 por semana e que geralmente contém dúvidas sobre o horário de funcionamento do shopping, sobre localização, hotéis mais próximos e com parceria além de dúvidas sobre vendas no atacado e varejo.
- Ponto de venda de ingresso dos shows do Roberto Carlos e Nechivile.
- Posto de troca das Promoções do Jornal Daqui.
- Ponto de Informação: Jornal mural montado no refeitório do shopping e foi destinado para ser fonte de informação às vendedoras do shopping (Boneco no apêndice H).
- Informativo da Moda: Foi reformulado e reativou-se este veículo de comunicação com um novo *layout* e novas editorias (Apêndice H). Destinado aos guias, assessores e lojistas, é encaminhado via e-mail. Abaixo segue o projeto gráfico do informativo:

#### 10.4.3.1 Projeto Gráfico do Informativo da Moda

**Layout do Nome:**



**Nome:** Informativo da Moda – Fonte Giddyup Std tamanho 70 nas cores:  
Fundo vermelho (0C 95M 65Y 0K)

Contorno preto (100 K)

**Fontes dos Títulos das Editorias:** Tekton Pro Tamanho 30 com a cor da editoria

**Matérias:**

Fonte para texto: Times New Roman tamanho 12.

Fonte para títulos: Times New Roman tamanho 30 ou 28 ou 18 dependendo da localização da matéria.

**Entrelinhamento:** 14,4 (20 % do tamanho da letra).

**Cores:** Será baseado no verde, vermelho, azul e amarelo que compõem a logo do Goiás Center Modas. Amarelo 3C, 3M, 49Y, 0K; Verde escuro 89C, 32M, 84Y, 21K; verde claro 43C, 18M, 69Y, 0K; Azul 90C, 55M, 3Y, 0K; Vermelho 11C, 98M, 100Y, 2K.

**Cabeçalho:** Quatro linhas espessura de 1pt e cada uma com uma cor da logo (verde, vermelho, azul e amarelo). Nas páginas pares terá escrito “Informativo da Moda” e nas páginas ímpares “O Seu Shopping Atacadista”.

**Rodapé:** Quatro linhas espessura de 1pt e cada uma com uma cor da logo (verde, vermelho, azul e amarelo) juntamente com a numeração.

### **Página 1 – Capa**

**Cabeçalho:** *Layout* do nome juntamente com a logo do Goiás Center Modas

**Espaço para foto:** 21 cm X 9,9 cm (Foto grande para chamar a atenção do leitor)

**Matérias:** 3 chamadas de matérias.

1ª Chamada: 590 Caracteres

2ª Chamada: 485 Caracteres

3ª Chamada: 190 Caracteres

### **Página 2**

**Vapt-Vupt:** Conterá notinhas sobre o shopping

Nota 1: 89 Caracteres

Nota 2: 89 Caracteres

Nota 3: 89 Caracteres

**Editorial:** Máximo de 2134 caracteres

**Expediente:** Nome dos responsáveis pelo informativo (549 Caracteres)

### **Página 3 e 4**

**Editoria Acontece aqui...:** Conterá notícias do Goiás Center Modas que serão distribuídas de acordo com o fluxo de informação. A proposta inicial é:

Na página 3 conterá uma matéria principal que poderá conter 3159 caracteres acompanhada de uma foto de 5cm X 14 cm

Na pagina 4 conterá mais 3 matérias menores sendo uma com 1707 caracteres a segunda com 945 caracteres e a terceira 200 caracteres.

### **Página 5**

**Editoria Você encontra no Goiás Center Modas...:** Conterá notícias das lojas do GCM. Propõe-se 3 matérias por edição uma com 1564 Caracteres, a segunda com 574 caracteres e a terceira com 557 caracteres. Todas com fotos das lojas ocupando cada uma um espaço de 7 X 5 cm

### **Página 6**

**Editoria Mural:** Conterá fotos de eventos realizados no shopping. Juntamente com um texto de no máximo 716 caracteres comentando.

**Editoria Fala que eu te escuto...:** Parte em que serão respondidas as dúvidas e críticas mais freqüentes. 1257 caracteres.

Até a entrega deste trabalho a avaliação da implantação dos novos canais de comunicação ainda não havia sido realizada.

#### **10.4.4 Atividades destinadas às vendedoras das lojas (Proposta 6)**

**Páscoa** - A comemoração da Páscoa no Goiás Center Modas se realizou através da distribuição de bombons com uma mensagem para vendedores, gerentes, assessores, lojistas e clientes presentes no dia no condomínio. Além de cartazes espalhados pelo shopping durante a semana. Cerca de 250 bombons foram distribuídos.

##### **10.4.4.1 Roteiro da Comemoração da Páscoa**

1 - Ação: Distribuição de bombons com uma mensagem para vendedores, gerentes, assessores, lojistas e clientes presentes no dia no condomínio e confecção de cartazes com uma mensagem sobre a páscoa para ser colocado pelo shopping.

2 - Objetivo da ação: Estabelecer uma relação mais estreita entre o shopping e seus públicos, com pequenas ações que denotem cuidados e atenção.

3 – Custos:

\* Impressão de 10 cartazes formato A3 – R\$ 6,00 unidade totalizando R\$ 60,00

\* 6 pacotes de Sonho de Valsa – R\$ 15,00 cada totalizando R\$ 90,00

\*A impressão das mensagens individuais foi feita na impressora do condomínio.

**Dia das Mães** – O evento comemorativo do “Dia das Mães” ocorreu às 13 horas do dia 10 de maio 2008. O custo da ação foi de R\$ 2.205,00 (Dois mil, duzentos e cinco reais), conforme especificado no Roteiro do Almoço exposto abaixo. Foi possível realizar a avaliação deste evento por meio da pesquisa realizada posterior ao evento onde mais de 78% dos entrevistados consideraram este tipo de ação importante e mais de 85% declararam que

costumam participar de atividades desta natureza. Além disso, a comemoração contou com a participação de mais de 200 pessoas, o que demonstra grande adesão à atividade proposta e permitiu uma avaliação positiva.

#### **10.4.4.2 Roteiro do Almoço do Dia das Mães**

1 - Objetivo do Evento: Comemoração especial (dia das Mães); confraternização profissional; homenagem.

2 - Data: 10.05.2008

3 - Horário: 13h00min

4 - Local: Espaço térreo do Shopping.

5 - Número de participantes (esperados):

Homens: 15

Mulheres: 240

6 - Serviços contratados: Buffet

7 - Especificação dos alimentos e bebidas

7.1. Bebidas: Água mineral, Refrigerante (Coca-Cola normal e zero, Fanta e Guaraná Antártica normal e zero)

7.2. Salada: Legumes variados e Salpicão

7.3. Carnes: Filé ao molho madeira e Frango ao catupiri.

7.4. Acompanhamento: Arroz branco

9 - Tipo de atendimento/serviço: Servida em mesa especial por pessoas do buffet contratado.

10 – Recursos Materiais e Financeiros:

Número de mesas: 60 (todas do condomínio do Shopping) = R\$ 00,00

Número de cadeiras: 240 (todas do condomínio) = R\$ 00,00

Forros de mesa: 60 (custo de cada R\$ 3,50) = R\$ 210,00

Buffet: 240 pessoas (custo por pessoa R\$ 8,00) = R\$ 1920,00

Refrigerantes: 20 garrafas de 3L e 5 de 2L (custo médio por garrafa R\$ 3,00) = R\$ 75,00

Equipamento de Som: (propriedade do condomínio) = R\$ 00,00

Serviços como preparação do local; servir as pessoas durante o evento e dj serão realizados pelo buffet contratado e pelos funcionários da administração do condomínio.

Total = R\$ 2205,00

**Arraiá da Moda** - Realizado no dia 26 de junho de 2008, o primeiro arraiá do Goiás Center Modas, contou com a participação de cerca de 600 pessoas. A decoração do

shopping, as barraquinhas de comida e bebida foram terceirizadas, e serviços, como o de limpeza e segurança, foram feitos pelos funcionários do shopping. A divulgação foi feita através de circular, convite por telefone e dois *banners* localizados nas entradas do shopping conforme especificado abaixo no Roteiro da Festa Junina. Assim como o Dia das Mães, a avaliação deste evento foi feita por meio da pesquisa realizada posteriormente onde mais de 78% dos entrevistados consideraram este tipo de ação importante e mais de 85% declararam que costumam participar de eventos como este. O comparecimento de grande parte das vendedoras, guias, assessores e de muitos clientes também permitiram avaliar o sucesso desta ação.

#### **10.4.4.3 Roteiro da Festa Junina**

- 1 - Objetivo do Evento: Comemoração especial (festa junina); confraternização profissional;
  - 2 - Data: 26.06.2008
  - 3 - Horário: 20:00 h
  - 4 - Local: Espaço térreo do Shopping.
  - 5 - Número de participantes (esperados): 650
  - 6 - Serviços contratados: Quadrilha Chapéu da Vovô, Som, Iluminação e DJ.
  - 7 - Especificação dos alimentos e bebidas (A venda de comida e bebidas foi terceirizado)
    - 7.1. Bebidas: Refrigerante, água e cerveja
    - 7.2. Comida: Pipoca, Pamonha, Pé de Moleque, Caldo, Maçã do Amor ....
  - 8 – Recursos Materiais e Financeiros:
    - 8.1. Banners – R\$ 100,00
    - 8.2. Decoração – R\$ 200,00
    - 8.3. Contratação da quadrilha Chapéu do Vovô – R\$ 600,00
    - 8.4. Aluguel de som e iluminação e contratação de DJ – R\$ 500,00
    - 8.5. Premiação para concurso de melhor caracterização – R\$ 300,00
- Total: R\$ 1.700,00

**Bar da Moda** – Realizado no dia 03 de outubro de 2008, o Bar da Moda foi o primeiro aberto à participação das vendedoras. No formato anterior, o evento era restrito apenas para assessores, guias e lojistas. A avaliação desta ação foi medida por meio do número de vendedoras que participaram do evento. O que se percebeu foi a participação de poucas delas, o que demonstrou uma certa distância entre as elas e a administração, lojistas, assessores e guias. Agora se pretende monitorar a participação nos próximos eventos e

verificar se, com a implantação do plano de ação, as vendedoras se sentirão mais integradas ao shopping e participarão do Bar da Moda. Pensou-se ainda em aliar com a proposta 7 e fazer a premiação de algum plano de incentivo durante esta atividade.

**Lançamento da Revista Vitrine** – Produzida pelo sindicato dos Assessores de Modas de Goiás, a revista Vitrine é lançada anualmente e todos os anos o Goiás Center Modas é um dos principais anunciantes. Então a diretoria do sindicato dos assessores de Goiás foi convidada para lançar a revista no local. A revista foi apresentada a clientes presentes e para lojistas e vendedores. O grande número de presentes permitiu a avaliação positiva da ação, além disso, a diretoria do sindicato manifestou interesse em lançar a próxima edição novamente no Goiás Center Modas.

#### **10.4.4.4 Roteiro do Lançamento da Revista Vitrine**

1 - Objetivo do Evento: Mostrar para os públicos do Goiás Center Modas as ações que estão sendo realizadas na parte de divulgação do shopping e estreitamento do relacionamento com os assessores.

2 - Data: 29.08.2008

3 - Horário: 16:00 h

4 - Local: Espaço térreo do Shopping.

5 - Número de participantes (esperados): 200

6 - Especificação dos alimentos e bebidas: Salgados e Refrigerantes

7 - Recursos e Financeiros:

Salgados – R\$ 190,00

Refrigerantes – R\$ 70,00

Total: R\$ 260,00

## **11. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O profissional de Relações Públicas tem como principal objetivo detectar necessidades e criar canais eficientes de comunicação entre a instituição e seus públicos, a fim de obter uma relação de satisfação entre eles.

Uma instituição possui diversos públicos e precisa conhecer cada um deles especificamente para ser capaz de reconhecer as prioridades no relacionamento, otimizando estas relações.

No desenvolvimento deste trabalho foi salientado o quão importante é o papel dos colaboradores no sucesso da empresa. Esse posicionamento foi escolhido baseado no resultado da pesquisa de opinião realizada com clientes do shopping onde foi apontado o enfraquecimento da imagem do Goiás Center Modas diante destas pessoas. Dentre os motivos apontados como causadores deste enfraquecimento, esteve a má qualidade no atendimento encontrado nas lojas.

Com intuito de mudar este dado foram pontuadas as principais dificuldades encontradas pela empresa em se comunicar com este público e os problemas que esta deficiência acarretava para a obtenção dos resultados esperados. Foi pensando nisso que deu-se atenção especial à criação de um vínculo de confiança e cooperação entre o público interno do Goiás Center Modas e sua administração. Percebeu-se que a inexistência de uma identidade corporativa consolidada dificultava a integração entre público e instituição.

Sendo assim, procurou-se fundamentar as hipóteses levantadas sobre os motivos destas deficiências, realizando uma pesquisa com os funcionários onde cada um teve a oportunidade de expressar suas opiniões sobre o Goiás Center Modas.

A partir dos dados obtidos por esta pesquisa foram propostas ações que visam a consolidação da identidade corporativa como também a criação de ferramentas de comunicação eficientes para a criação e manutenção de um canal de comunicação entre funcionários e administração.

Essas ações proporcionaram à administração do shopping a proximidade com seus vendedores fazendo com que percebessem que eles também se importam e podem sim contribuir de diversas maneiras para a melhoria do Goiás Center Modas.

A partir das intervenções que foram feitas, percebeu-se uma mudança nas ações da administração sendo eles se mostraram não apenas receptíveis às idéias apresentadas, mas também participaram e criaram várias promoções com o intuito de se aproximar de seus vendedores.

Sabe-se que este é o primeiro passo para que o Goiás Center Modas consiga retomar a liderança no mercado atacadista reafirmando e consolidando seu nome neste segmento. Por isso, acredita-se que este trabalho, aliado ao empenho da atual administração, foi o passo fundamental para que este objetivo seja alcançado e poderá ser usado como instrumento de apoio para auxiliá-los nesta jornada.

## 12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARLANTE, Luiz César e CASTRO, Guilherme de Caldas. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro. Qualitymak, 1999.

BRUM Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing Interno**. Porto Alegre: Editora L&PM, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: Teoria e Pesquisa**. Barueri, SP. Manole, 2003.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.

COGO, Rodrigo Silveira. **Pesquisas de Mercado. Para entender RP**. Disponível em: <<http://www.mundorp.com.br/rp.pesquisa.htm>>. Acesso em: 10, jun. 2008

DIAS, José Geraldo Gaurink. **Utilização do endomarketing como recurso estratégico para melhoria da produtividade**. Disponível em: <<http://www.endomarketing.com/artigo11.htm>> Acesso em: 24, out. 2008.

FORTES, Gutierrez Waldyr. **Pesquisa institucional: diagnóstico organizacional para relações públicas**. São Paulo: Loyola, 1990.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas: Como utilizar adequadamente as Relações Públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral**. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade**. São Paulo: Summus, 1997.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber – Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora UFMG, 1999.

LEITE, Dante Moreira. **Métodos de pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Editora Herder, 1971.

LOBATO et al. **Estratégia de empresas**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006. 142p.

MENDONÇA, L. M. N.; ROCHA, C. R. R.; GOMES, S. H. de A. **Guia para apresentação de trabalhos acadêmicos na UFG**. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, 2005.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna: A Força das Empresas**. São Paulo: ABERJE Editorial, 2003. Volume 1.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna: A Força das Empresas**. São Paulo: ABERJE Editorial, 2005. Volume 2.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa** – Características, usos e possibilidades. São Paulo: Caderno de Pesquisa em Administração, 1996, Volume 1.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas**. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

SILVEIRA, Renata Medeiros. **Endomarketing: Ferramenta de gestão para motivar e conquistar o cliente interno**. Disponível em:

<[http://www.aberje.com.br/novo/acoes\\_artigos\\_mais.asp?id=405](http://www.aberje.com.br/novo/acoes_artigos_mais.asp?id=405)> Acesso em: 28, out. 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

VIOLIN, Fábio et al. **Principais ferramentas de endomarketing utilizadas no setor varejista de médio porte no Estado do Paraná**. Disponível em:

<<http://www.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-08.pdf>> Acesso em: 24, out. 2008.

## 13. APÊNDICES

### 13.1 APÊNDICE A – Questionário para as vendedoras



**Goiás Center Modas**

O SEU SHOPPING ATACADISTA

**Queremos ouvir você!  
A sua resposta é muito importante para nós!**

### QUESTIONÁRIO

**1) Seu sexo:**

- a) Feminino
- b) Masculino

**2) Qual sua idade?**

- a) Até 20 anos
- b) De 21 a 30 anos
- c) De 31 a 40 anos
- d) Acima de 41 anos

**3) Qual o seu estado civil?**

- a) Solteiro(a)
- b) Casado(a)
- c) Divorciado(a)
- d) Viúvo(a)

**4) Qual a sua escolaridade**

- a) 1º grau incompleto
- b) 1º grau completo
- c) 2º grau incompleto
- d) 2º grau completo
- e) Superior incompleto
- f) Superior completo

**5) Qual o seu cargo na loja?**

- a) Gerente
- b) Vendedora
- c) Outros: \_\_\_\_\_

**6) Há quanto tempo você trabalha no Goiás Center Modas?**

- a) Menos de 1 ano
- b) 1 a 3 anos

- c) 4 a 7 anos
- d) 8 a 10 anos
- e) Mais de 10 anos

**7) Antes de trabalhar no Goiás Center Modas você já havia trabalhado no ramo atacadista?**

- a) Sim
- b) Não

**8) Desde que começou a trabalhar no Goiás Center Modas lhe foi oferecido algum tipo de treinamento para melhorar as vendas por parte da loja para qual você trabalha?**

- a) Sim
- b) Não

**9) E por parte da Administração do Goiás Center Modas, foi oferecido algum tipo de treinamento para melhorar as vendas?**

- a) Sim
- b) Não

**10) Você costuma participar dos eventos comemorativos realizados pelo Goiás Center Modas?**

- a) Sempre
- b) Às vezes
- c) Nunca

**11) Como você avalia este tipo de evento?**

- a) Importantes, pois é um momento de distração e interação com outras pessoas que trabalham no shopping.
- b) Indiferente, não considero que seja algo fundamental que exista.
- c) Desnecessário, pois acho que outras ações mais importantes poderiam ser realizadas.

**12) Você se sente incentivada a estar sempre melhorando seu trabalho por parte da loja para qual você trabalha?**

- a) Sempre
- b) Às vezes
- c) Raramente
- d) Nunca

**13) E por parte da Administração do Goiás Center Modas, você se sente incentivada a estar sempre melhorando seu trabalho?**

- a) Sempre
- b) Às vezes
- c) Raramente
- d) Nunca

**14) Para você o convívio entre os diversos funcionários do Goiás Center**

**Modas é:**

- a) Ótimo
- b) Bom
- c) Regular
- d) Ruim

**15) Como você fica sabendo das informações do shopping?**

- a) Circular
- b) E-mail
- c) Quadro de aviso no refeitório
- d) Boca a boca
- e) Não sou informada

**16) Quando precisa de uma informação que diz respeito ao shopping você procura:**

- a) A administração
  - b) O dono da loja
  - c) O gerente da loja
  - d) Outros:
- 

**17) Neste caso você consegue obter a informação:**

- a) Sempre
- b) As vezes
- c) Nunca

**18) Com qual frequência o dono da loja comparece no Goiás Center Modas?**

- a) diariamente
- b) semanalmente
- c) quinzenalmente
- d) mensalmente
- e) Dificilmente ele vem até a loja

**19) Quanto as informações passadas por circular:**

- a) Todas são repassadas para o dono da loja
- b) Apenas as mais importantes são repassadas
- c) Dificilmente o dono da loja se interessa pelo os assuntos das circulares

**20) Qual a primeira palavra que lhe vem a mente quando ouve Goiás Center Modas .**

---

**21) Espaço para sugestões:**

---

---

---

---

---

---

## 13.2 APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

**Entrevistados:** Eugênio Paceli e João Domingos

### Roteiro de Entrevista

- 1) Sumário Executivo:
  - Nome:
  - Endereço:
  - Fone:
  - Home:
  - E-mail:
  - Histórico
  - Organograma principal
- 2) Identificação Mercadológica:
  - Descrição:
  - Pontos Positivos:
  - Pontos Negativos:
- 3) Mercado:
  - Principais setores de abrangência:
  - Concorrência:
  - Oportunidades de Mercado:
  - Ameaças de Mercado:
- 4) Públicos:
- 5) Identidade Visual:
- 6) Posicionamento de Comunicação Atual:
  - Posicionamento da imagem atual
  - Descrição da Política de Comunicação:
    - Centrípeta (Interna):
    - Centrífuga (Externa):
  - Propagandas e demais ferramentas promocionais utilizadas:
- 7) Os esforços de comunicação estão sendo direcionados atualmente a qual público?

- 8) Quais os principais problemas enfrentados hoje pela administração?
- 9) Qual a prioridade de vocês hoje na área de comunicação?

### 13.3 APÊNDICE C – Comemoração da Páscoa



Ilustração 1 Arte do Cartão dos Bombons e Cartazes



Ilustração 2 Vendedoras de uma loja do Goiás Center Modas recebendo lembrança da Páscoa

### 13.4 APÊNDICE D – Dia das Mães



Ilustração 3 Convite do Dia Das Mães



Ilustração 4 Dias das Mães no Goiás Center Modas

### 13.5 APÊNDICE E – Festa Junina



**Arraiá da Moda**  
**Goiás Center Modas**

26 de junho  
a partir das 19:30hs

**Atenção clientes, açeçores, guias, logistas, jerentes e vendedores!**

**Pessoar,  
Vem ai o Arraiá da Moda do Goiás Center Modas.**

**A Festança vai sê danada di boa! Tem inté apresentação do grupu de Quadria “Arraiá Chapéu do Vovô”.**

**Prepari seu traje típico e traga sua famia!  
Ocês tão tudo cunvidado pra mode se diverti!**

**Local: Praça interna do Shopping**

**Ocê num pode perdê!**



**Goiás Center Modas**  
O SEU SHOPPING ATACADISTA

Ilustração 5 Arte do *banner* e convites da Festa Junina



Ilustração 6 – I Arraia da Moda

### 13.6 APÊNDICE F – Lançamento da Revista Vitrine



**Ilustração 7 Lançamento da Revista Vitrine no Goiás Center Modas**

## 13.7 APÊNDICE G – Boneco do Jornal Mural

**Ponto de Informação**

**Ponto de Encontro**

**Acontece AQUI**

**Fala que eu te escuto**

**Entretenimento**

**Informe-se**

**Parabéns para Você!**

**Seu Recado**



## Editorial

### Vapt - Vupt

*A partir de x de novembro o Goiás Center Modas passa a funcionar das 8:00 às 22:00 Horas*

*Após a reforma dos banheiros está ocorrendo a troca de todas as luminárias dos corredores*

*A pintura do shopping deve começar no próximo dia X*

### Expediente

*Síndico  
João Domingos*

*Administrador  
Eugênio Paceli*

*Projeto Gráfico  
e Redação  
Mariana Cardoso*

**D**e cara nova! O informativo da moda agora conta com layout mais arrojado e moderno. Além de um novo projeto gráfico apresentamos novas editorias.

O informativo da moda será uma nova opção de para guias, assessores e lojistas ficarem atentos em tudo que acontece no Goiás Center Modas.

Este é um novo projeto que tem como foco as pessoas que são a razão de existir do nosso Shopping. Fizemos questão de abrir espaço para as pessoas opinarem pois este é para ser o seu informativo da moda portanto é muito importante sua participação e opinião. O informativo da moda será uma nova opção de para guias, assessores e lojistas ficarem atentos em tudo que acontece no Goiás Center Modas.

O informativo da moda será uma nova opção de para guias, assessores e lojistas ficarem atentos em tudo que acontece no Goiás Center Modas.

Este é um novo projeto que tem como foco as pessoas que são a razão de existir do nosso Shopping. Fizemos questão de abrir espaço para as pessoas opinarem pois este é para ser o seu informativo da

moda portanto é muito importante sua participação e opinião. O informativo da moda será uma nova opção de para guias, assessores e lojistas ficarem atentos em tudo que acontece no Goiás Center Modas.

O informativo da moda será uma nova opção de para guias, assessores e lojistas ficarem atentos em tudo que acontece no Goiás Center Modas.

Este é um novo projeto que tem como foco as pessoas que são a razão de existir do nosso Shopping. Fizemos questão de abrir espaço para as pessoas opinarem pois este é para ser o seu informativo da moda portanto é muito importante sua participação e opinião. O informativo da moda será uma nova opção de para guias, assessores e lojistas ficarem atentos em tudo que acontece no Goiás Center Modas.

O informativo da moda será uma nova opção de para guias, assessores e lojistas ficarem atentos em tudo que acontece no Goiás Center Modas.

Este é um novo projeto que tem como foco as pessoas que são a razão de existir do nosso Shopping. Fizemos questão de abrir espaço para as pessoas opinarem pois este é para ser o seu informativo da moda portanto é muito importante sua partici.

## Acontece Aqui...

# Goiás Center Modas Lança nova campanha

Nova campanha promete movimentar fim de ano no GCM

**F**oi lançado no ultimo dia X da nova campanha de fim de ano do Goiás Center Modas. Roleta premiada dará premios para guias, assessores e clientes exeternos. São mais de x prêmios que sersão entregues até o final de dezembro. Os interessados em participar devem retirar o cupom de participação na loja em que ocorreu a compra e ir até a administração para rodar a roleta. Depois basta torcer e aproveitar os prêmios.

Mais detalhes como regulamento desta campanha você pode ter na matéria completa na página 3. Não perca tempo! Esta é mais uma promoção do Seu Shopping Atacadista.

Foi lançado no ultimo dia X da nova campanha de fim de ano do Goiás Center Modas. Roleta premiada dará premios para guias, assessores e clientes exeternos. São mais de x prêmios que sersão entregues até o final de dezembro. Os interessados em participar devem retirar o cupom de participação na loja em que ocorreu a compra e ir até a administração para rodar a roleta. Depois basta torcer e aproveitar os prêmios. Mais detalhes como regulamento desta campanha você pode ter na matéria completa na página 3. Não perca tempo! Esta é mais uma promoção do Seu Shopping Atacadista.

Foi lançado no ultimo dia X da nova campanha de fim de ano do Goiás Center Modas. Roleta premiada dará premios para guias, assessores e clientes exeternos. São mais de x prêmios que sersão entregues até o final de dezembro. Os interessados em participar devem retirar o cupom de participação na loja em que ocorreu a compra e ir até a administração para rodar a roleta. Depois basta torcer e aproveitar os prêmios. Mais detalhes como regulamento desta campanha você pode ter na matéria completa na página 3. Não perca tempo! Esta é mais uma promoção do Seu Shopping Atacadista.

Foi lançado no ultimo dia X da nova campanha de fim de ano do

## Regulamento

Segue abaixo as regras para os interessados em participar das promoções:

1 - Goiás Center Modas. Roleta premiada dará premios para guias, assessores e clientes exeternos. São mais de x prêmios que sersão entregues até o final de dezembro. Os interessados em participar devem retirar o cupom de participação na loja em que ocorreu a compra e ir até a administração para rodar a roleta. Depois basta torcer e aproveitar os prêmios. Mais detalhes como regulamento desta campanha você pode ter na matéria completa na página 3. Não perca tempo! Esta é mais uma promoção do Seu Shopping Atacadista. Foi lançado no ultimo dia X da nova campanha de fim de ano do

2 - Goiás Center Modas. Roleta premiada dará premios para guias, assessores e clientes exeternos. São mais de x prêmios que sersão entregues até o final de dezembro. Os interessados em participar devem retirar o cupom de participação na loja em que ocorreu a compra e ir até a administração para rodar a roleta. Depois basta torcer e aproveitar os prêmios. Mais detalhes como regulamento desta campanha você pode ter na matéria completa na página 3. Não perca tempo! Esta é mais uma promoção do Seu Shopping Atacadista.

3 - Foi lançado no ultimo dia X da nova campanha de fim de ano do Goiás Center Modas. Roleta premiada dará premios para guias, assessores e clientes exeternos.



Material da Nova Campanha do GCM

## Novo formato do Bar da Moda

A partir do mês de outubro o Bar da Moda será aberto as vendedoras

A partir de agora o Bar da Moda será aberto as vendedoras das lojas do Goiás Center Modas. O novo formato faz parte das ações de integração desenvolvidas pelo shopping.

A primeira edição contou com a participação de x pessoas e foi o maior sucesso. Novas ações estão sendo programadas e a expectativa é que estejam prontas até janeiro.

A partir de agora o Bar da Moda será aberto as vendedoras das lojas do Goiás Center Modas. O novo formato faz parte das ações de integração desenvolvidas pelo shopping. A primeira edição contou com a participação de x pessoas e foi o maior sucesso. Novas ações estão sendo programadas e a expectativa é que estejam prontas até janeiro. A partir de agora o Bar da Moda será aberto as vendedoras das lojas do Goiás Center Modas. O novo formato faz parte das ações de integração desenvolvidas pelo shopping.

A primeira edição contou com a participação de x pessoas e foi o maior sucesso. Novas ações estão sendo programadas e a expectativa é que estejam prontas até janeiro. sendo programadas e a expectativa é que estejam prontas até janeiro.

A partir de agora o Bar da Moda será aberto as vendedoras das lojas do Goiás Center Modas. O novo formato faz parte das ações de integração desenvolvidas pelo shopping. A primeira edição contou com a participação de x pessoas e foi o maior sucesso. Novas ações estão sendo programadas e a expectativa é que estejam prontas até janeiro. A partir de agora o Bar da Moda será aberto as vendedoras das lojas do Goiás Center Modas. O novo formato faz parte das ações de integração desenvolvidas pelo shopping. A primeira edição contou com a participação de x pessoas e foi o maior sucesso. Novas ações estão sendo programadas e a expectativa é que estejam prontas até janeiro. A partir de agora o Bar da Moda será aberto as vendedoras das lojas do Goiás Center Modas. O novo formato faz parte das ações de integração desenvolvidas pelo shopping.

A primeira edição contou com a participação de x pessoas e foi o maior sucesso. Novas ações estão sendo programadas.

## Lançamento da Revista Vitrine

O lançamento da Revista Vitrine ocorreu no último dia X. A partir de agora o Bar da Moda será aberto as vendedoras das lojas do Goiás Center Modas. O novo formato faz parte das ações de integração desenvolvidas pelo shopping.

A primeira edição contou com a participação de x pessoas e foi o maior sucesso. Novas ações estão sendo programadas e a expectativa é que estejam prontas até janeiro.

A partir de agora o Bar da Moda será aberto as vendedoras das lojas do Goiás Center Modas. O novo formato faz parte das ações de integração desenvolvidas pelo shopping. A primeira edição contou com a participação de x pessoas e foi o maior sucesso. Novas ações estão sendo programadas e a expectativa é que estejam prontas até janeiro. A partir de agora o Bar da Moda será aberto as vendedoras das lojas do Goiás Center Modas. O novo formato faz parte das ações de integração desenvolvidas pelo shopping. O novo formato faz parte das ações de integração desenvolvidas.

## Convite

**Vem ae a festa de fim de ano do Goiás Center Modas, retire seu convite na Administração do Shopping até o dia X de Dezembro e venha confraternizar com o Seu Shopping Atacadista**

## Você encontra no Goiás Center Modas...

### Novas Marcas para Você



**N**os últimos meses 20 novas lojas se instalaram no Goiás Center Modas. Agora você conta com mais diversidade e opções para realizar suas compras. Entre as marcas estão Lunnaz, Luana Rocha e Papel Moeda.

Luna Rocha vende roupas vende roupas femininas de malha e é uma ótima opção para as pessoas interessadas em moda malha.

Papel Moeda vende roupas masculinas de infante juvenil a adultos.e roupas femininas de malha e é uma ótima opção para as pessoas interessadas em moda malha.

Todas as lojas estarão em

promoção neste mês de dezembro e novembro .Luna Rocha vende roupas vende roupas femininas de malha e é uma ótima opção para as pessoas interessadas em moda malha. Papel Moeda vende roupas masculinas de infante juvenil a adultos.e roupas femininas de malha e é uma ótima opção para as pessoas interessadas em moda malha.

Todas as lojas estarão em promoção neste mês de dezembro e novembro .Luna Rocha vende roupas vende roupas femininas de malha e é uma ótima opção para as pessoas interessadas em moda malha.Papel Moeda vende roupas

masculinas de infante juvenil a adultos.e roupas femininas.

Todas as lojas estarão em promoção neste mês de dezembro e novembro .Luna Rocha vende roupas vende roupas femininas de malha e é uma ótima opção para as pessoas interessadas em moda malha.Papel Moeda vende roupas masculinas de infante juvenil a adultos.e roupas femininas. Todas as lojas estarão em promoção neste mês de dezembro e novembro .Luna Rocha vende roupas vende roupas femininas de malha e é uma ótima opção para as pessoas interessadas em moda malha.Papel.



### SIGGILO CAMISETAS

**A**Siggilo está lançando a nova coleção. A marca conta com 3 segmentos de venda: camisetas, jeans e malhas. No mês de novembro e dezembro estará com promoções imperdíveis. O pagamento de comissão será realizado a vista portanto não perca tempo! Corra até a Siggilo e faça suas comprar ne fim de ano.

A marca conta com 3 segmentos de venda: camisetas, jeans e malhas. No mês de novembro e dezembro estará com promoções imperdíveis. O pagamento de comissão será realizado a vista portanto não perca tempo! Corra até a Siggilo e faça suas comprar ne fim de ano.

### MUNDO BABY

**A**Siggilo está lançando a nova coleção. A marca conta com 3 segmentos de venda: camisetas, jeans e malhas. No mês de novembro e dezembro estará com promoções imperdíveis. O pagamento de comissão será realizado a vista portanto não perca tempo! Corra até a Siggilo e faça suas comprar ne fim de ano.

A marca conta com 3 segmentos de venda: camisetas, jeans e malhas. No mês de novembro e dezembro estará com promoções imperdíveis. O pagamento de comissão será realizado a vista portanto não perca tempo! Corra até a Siggilo e faça suas comprar ne fim de ano.



## MURAL....



Olha a foto!! Este ano foi marcado por muitas confraternizações. Dia das mães, festa junina, Páscoa. O que a gente espera é que todos tenham um ótimo fim de ano e que a gente possa se encontrar no ano que vem de novo.

Ao lado registros destes momentos de confraternização entre nós. A gente aproveita e reforça o convite para que todos participem da festa de fim de ano. Queremos ver a sua foto no mural da próxima edição do Informativo da Moda. O que a gente espera é que todos tenham um ótimo fim de ano e que a gente possa se encontrar no ano que vem de novo.

Ao lado registros destes momentos de confraternização entre nós. A gente aproveita e reforça o convite para que todos participem da festa de fim de ano.

## Fala que eu te escuto...

Nesta editoria serão respondidas as dúvidas mais frequentes encaminhadas ao nosso SAC. Sempre colocando a pergunta e em seguida a resposta.

1- Onde posso receber a comissão dos Assessores?

R- As comissões são pagas pelos próprios lojistas porém a administração disponibiliza uma lista das lojas que estão em dia com seus compromissos em dias sendo uma ótima alternativa Guias e Assessores.

2- Quando posso solicitar a Van?

R - A Van está sempre disponível para os clientes do Goiás Center Modas. Basta contactar a Administração pelo 35212241 e agendar seu horário.

3 - Quantas lojas possuem o Goiás Center Modas?

R - O Goiás Center Modas conta hoje com cerca de X lojas com as mais diversas variedades de roupas femininas, masculinas e infantil.

4 - O Goiás Center Modas vende apenas Atacado?

R - Não, algumas lojas também realizam vendas no varejo. Basta o

cliente observar a indicação na porta da loja.

5- Quantas lojas possuem o Goiás Center Modas?

R - O Goiás Center Modas conta hoje com cerca de X lojas com as mais diversas variedades de roupas femininas, masculinas e infantil.

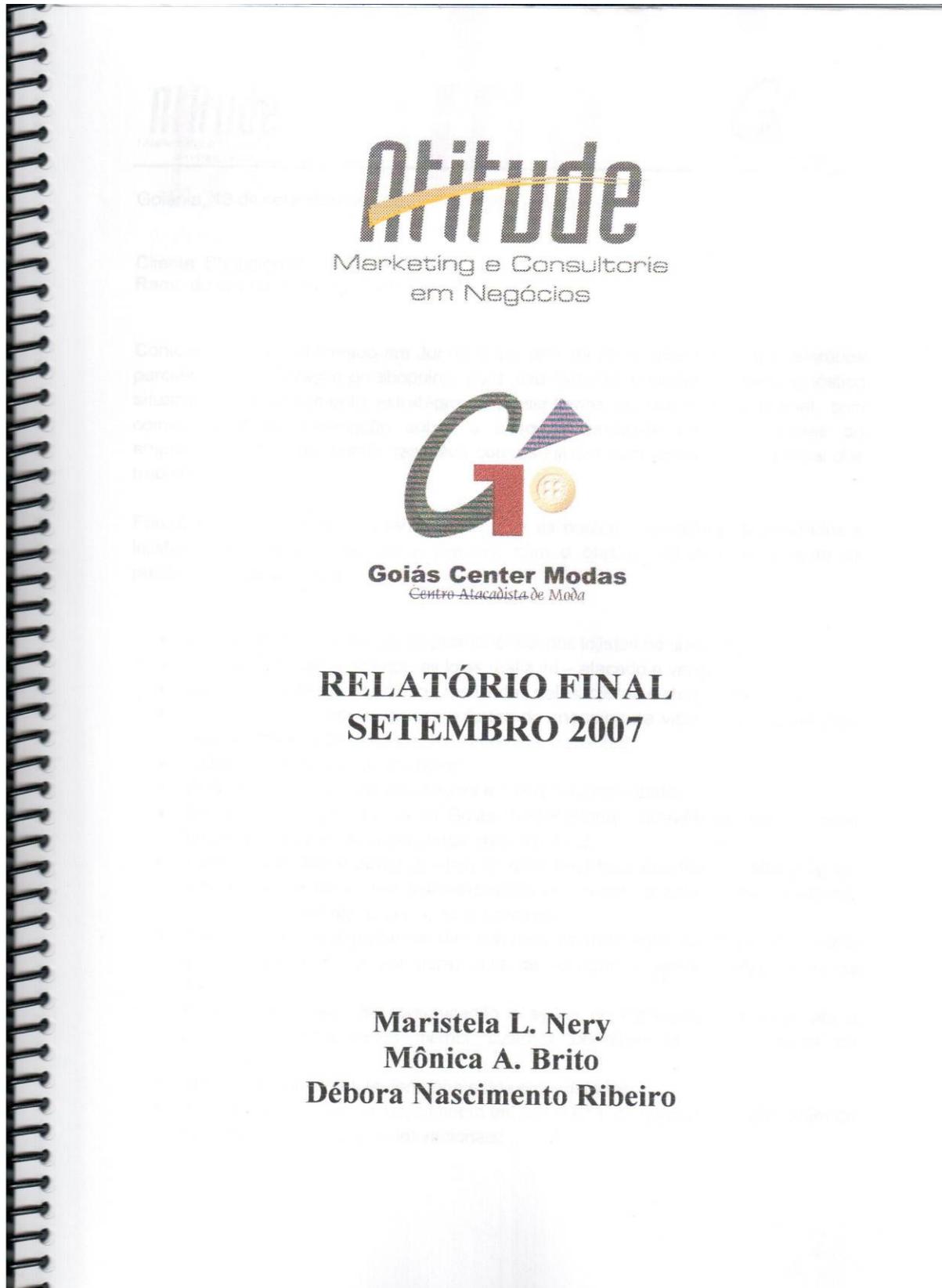
6 - Quantas lojas possuem o Goiás Center Modas?

R - O Goiás Center Modas conta hoje com cerca de X lojas com as mais diversas variedades de roupas femininas, masculinas e infantil.

Queremos ouvir você mande sua sugestões, críticas e elogios para  
[sac@goiascentermodas.com.br](mailto:sac@goiascentermodas.com.br)

## 14. ANEXOS

### 14.1 - ANEXO A – Pesquisa *Foccus Group* realizada em 2007.



Goiânia, 13 de setembro de 2007.

Marketing e Pesquisa  
Cliente: Shopping Goiás Center Modas  
Ramo de atividade: Shopping Atacadista

Conforme o contrato firmado em Junho deste ano, foram apresentados dois relatórios parciais à Administração do shopping, para levantamento e confecção de diagnóstico situacional e planejamento estratégico. Apresentamos abaixo o relatório final, com complemento de informação sobre a pesquisa realizada com os clientes do empreendimento e da reunião realizada com os lojistas para apresentação parcial dos trabalhos.

Foram realizadas entrevistas face a face com as equipes de vendas, proprietários e lojistas, assessores comerciais e clientes, com o objetivo de abordar durante as pesquisas os seguintes tópicos:

- Avaliar a média de tempo de permanência dos lojistas no shopping;
- Avaliar o tipo de venda que as lojas realizam – atacado e varejo;
- Avaliar as ações de marketing realizadas pelos lojistas e shopping;
- Dimensionar os pontos fracos e fortes do shopping na visão dos proprietários, equipes de vendas, assessores comerciais e clientes;
- Listar as prioridades do shopping;
- Avaliar os serviços dos assessores e sua real necessidade;
- Verificar a imagem da marca Goiás Center Modas, através da comunicação visual do shopping e se ela atinge seus objetivos;
- Diagnosticar, sob o ponto de vista do entrevistado, o que falta no shopping em termos de mix de lojas e suas expectativas, visando a prospecção de clientes consistentes que agreguem valor ao conjunto;
- Medir o grau de importância das variáveis (atendimento, satisfação do cliente interno, qualidade de estrutura) para de serviços a serem apresentados na análise;
- Diagnosticar meios de comunicação e ações de marketing que impactem o público-alvo, propiciando melhor custo x benefício para investimento do shopping;
- Apontar depoimentos testemunhais dos entrevistados;
- Avaliar a viabilidade de investimento em um evento de confraternização, além de treinamentos técnicos e motivacionais;

- Avaliar os serviços prestados pela administração do shopping de uma forma geral.
- Avaliar a opção pelo Goiás Center Modas para a abertura da loja;
- Avaliar a impressão geral dos lojistas e assessores comerciais do shopping;
- Avaliar a frequência de visita do lojista em seu estabelecimento comercial;
- Avaliar o grau de interesse do lojista na venda de varejo no shopping;
- O tempo que trabalha no mercado como assessor comercial;
- Quais as regiões que os clientes são levados para efetuar as compras;
- Opinião da melhor forma de remunerar o assessor comercial;
- Opinião sobre a venda de varejo no Goiás Center Modas;

Foi realizada também a ação do Cliente Oculto, com amostragem de 21 lojas, com o objetivo de avaliar os seguintes parâmetros:

- Análise do tempo de espera para atendimento do vendedor;
- Cortesia e simpatia do funcionário junto ao cliente;
- Disposição e interesse pela venda;
- Disposição e organização dos produtos na vitrine;
- Abordagem do vendedor;
- Postura do vendedor (educação, higiene, vocabulário, outros);
- Conhecimento técnico;
- Levantamento das necessidades do cliente pelo vendedor;
- Oferecimento de outros produtos na falta do produto solicitado;
- Oferecimento de itens adicionais aos da compra efetuada pelo cliente;
- Apresentação de diferenciais da empresa;
- Negociação de preços;
- Fechamento da venda;
- Comentários e observações adicionais.

#### ANÁLISE GERAL

Apontamos abaixo as análises gerais realizadas que fazem parte dos relatórios parciais apresentados.

- Treinamento para as equipes de vendas com urgência, pois, pela ausência do proprietário das lojas elas têm cartas brancas e como formadoras de opinião do empreendimento, o nível de motivação precisa ser elevado. Auto-estima está em baixa, pois, acham-se desvalorizadas pela administração. Se o trabalho de atendimento não for melhorado, não adianta investir em marketing, atrair o cliente para o shopping e o principal não ocorrer – **a venda**.

Nas entrevistas aos lojistas notamos também que há grande descrédito em investir no shopping para melhorar a loja ou também nas equipes de

vendas. Será necessário também realizar ação motivacional para atrair novamente este lojista, fazê-lo acreditar novamente no Goiás Center Modas e em suas ações, tornando-se parceiro da Administração. Ele propaga este estado de ânimo para a equipe através de suas ausências na loja, falta de reposição de estoque, investimento em marketing e outros.

## Marketing e Pesquisa

- Para que este atendimento adequado aconteça, é necessário também que a Administração seja mais rígida nas questões internas, principalmente em relação ao cumprimento do **Regulamento Interno do Condomínio do Edifício do Goiás Center Modas**. Um dos itens levantados no questionário, o comportamento das vendedoras dentro das lojas e corredores, denigre a imagem do shopping junto aos clientes e futuros lojistas, dificultando o trabalho da Administração.

Segundo o Regulamento Interno, no Capítulo II, Artigo 9º, que diz:

*“A administração do condomínio poderá comunicar aos lojistas sobre comportamentos inadequados de seus funcionários tais como: falando mal do condomínio, ficando muito tempo fora de sua loja, ficando muito tempo sentado nos bancos dos corredores, se portando de forma abusiva, tratando clientes, guias e assessores com desinteresse e falta de educação, fazendo grupinhos onde se observa conversas desnecessárias, falando muito alto ou gritando, fazendo limpeza de forma desorganizada prejudicando a área comum ou a sua vizinha e outras atitudes que a administração julgar que está prejudicando o bom andamento do condomínio.”*

Em face desta regra podemos observar no shopping, diariamente, comportamento abusivo das vendedoras, que chegam a fazer manicure, chapinha no cabelo, brincar de pique-pega nos corredores, ficar descalça na loja, gritar e cantar, em horário normal de funcionamento, com atitudes de deboche e posicionamento de “aqui quem manda somos nós. A Administração não vai punir ninguém e o lojista não acredita se alguém contar”. Tais comportamentos corrompem o Regimento Interno e comprometem consideravelmente a imagem da Administração junto aos clientes, lojistas e futuros lojistas do shopping.

As próprias vendedoras reclamam de tais atitudes e um posicionamento necessita ser tomado pela Administração, pois, independente da situação do shopping, **existe uma regra estabelecida e que deve ser seguida, não importando as conseqüências**. O lojista necessita ser notificado de forma correta (a informação tem que chegar a ele diretamente), para que as providências necessárias sejam tomadas, para que não incorra as multas previstas no Artigo 9º, parágrafo 2º.

- A divulgação do shopping é extremamente importante. Como todo estabelecimento comercial com muitas lojas, podemos observar um grupo

de lojistas consistentes e independentes da estrutura do shopping e outro, de lojistas iniciantes.

Acreditamos que ações devem ser realizadas conjuntamente, sem separações de lojas, divulgando o shopping de forma abrangente, dando continuidade às ações já realizadas anteriormente. Como a verba de marketing é restrita, sugerimos algumas ações cooperadas, em parceria com o lojista, mas que deve ser apresentada diretamente a eles, em evento especial, com data a ser marcada, objetivando a comunicação e gerando maior resultado.

- Algumas ações que apresentam resultados:
  - Out door fixo nas saídas da cidade e em alguns pontos chave de Goiânia – Av. 136, Goiás Norte, Av. 85;
  - Parceria em eventos que divulgam indiretamente o nome do shopping;
  - Rádio;
  - Mala direta informando as novidades aos clientes, guias e assessores;
  - Tablóide de divulgação com todas as lojas do shopping.
- Prospecção de novos segmentos e lojistas para diminuição de vacância.
- Reconquistar o assessor comercial que, atualmente, é um dos grandes divulgadores dos pontos negativos do shopping. Por ser muito valorizado no CMB Fashion, a maioria não leva o cliente até o GCM.
- Rever a forma de remuneração dos assessores junto à administração do shopping. Algumas lojas não pagam corretamente, prejudicando as outras. Falta padronização/normatização.
- Rever estrutura operacional do shopping (segurança e limpeza).
- Abaixo nossa sugestão para o dia de varejo ou “Sábado a preço de fábrica”:
  - Realizar um período de teste de dois (02) meses, para comparação de informações no início e final deste período, para discussão da continuidade desta ação e também convencimento dos lojistas mais resistentes;
  - Comunicar de forma eficiente o proprietário da loja, para que a informação não chegue distorcida e não haja adesão à idéia;
  - É extremamente importante convencer as equipes de vendas que têm resistência na venda do varejo e que poderão boicotar todo o esforço e verba investida nesta ação – e se a equipe de vendas não comprar a idéia é melhor não fazer, pois, o atendimento ruim denigre toda a imagem do shopping. Neste momento de mudança, precisamos que elas sejam parceiras do shopping.

- Sinalizar as lojas na vitrine com um adesivo sinalizando Atacado, Varejo, ou somente um dos dois, para aperfeiçoar o tempo da vendedora, tornar o atendimento ágil, de forma padronizada;

- Que todas as lojas trabalhem com valores diferenciados entre atacado e varejo para não haver conflito nos interesses dos clientes, aumentando também o *mark-up* do lojista;

- Levantar o maior número de informações no período que irá iniciar o trabalho de varejo, acompanhando a evolução do desempenho das lojas, contagem de tráfego de clientes e veículos, para histórico e direcionamento das ações;

- Qualquer alteração na rotina de horários de abertura ou fechamento do shopping, torna-se difícil para informar ao cliente, correndo o risco de causar confusão e afastar o cliente habitual do shopping. Este item requer maior discussão entre os membros da Administração e da Consultoria, para que não ocorra desgaste com o cliente e os lojistas;

- Divulgação concentrada nos materiais sugeridos na ação anterior junto aos lojistas, aproveitando o material para divulgação, além das ações já realizadas no Sábado Especial – carro de som, faixa no alambrado, panfleto, folder, cartazes internos e outros. O *happy hour* aos sábados é desnecessário, já que os clientes e lojistas reclamam do barulho.

Muitas das ações sugeridas já foram implantadas pela administração do shopping. Ressaltamos a importância da divulgação adequada da ação do "Sábado a preço de fábrica" às equipes de vendas. Muitas vendedoras não entenderam a ação e estão com dúvidas.

Apresentamos em seguida o resultado da pesquisa realizada com os clientes do shopping, para avaliação da administração do shopping.

## PESQUISA COM OS CLIENTES

Foram selecionados **31 clientes** entrevistados com o mesmo sistema face a face, utilizando a técnica de análise de discurso, o que também permitiu uma avaliação detalhada das informações.

### Marketing e Pesquisa

- Qual a impressão que o cliente tem do Goiás Center Modas e por que.

Ótimo	03	10%
Bom	25	81%
Ruim	03	10%

- Onde o cliente costume fazer suas compras em Goiânia e por que.

GCM	31	100%
CMB	17	55%
Bernardo Sayão	09	29%
Av. 85	06	19%
Outros lugares	03	10%
Galeria Imperial	01	03%
Entorno da Rodoviária	01	03%

- Pontos fracos do Shopping levantados nas pesquisas realizadas

- Nenhum
- Não sabe
- O shopping tem preços altos
- O Restaurante é ruim
- O atendimento é muito ruim
- Lojas fechadas atrapalham
- Os lojistas não dão descontos
- Música alta
- Banheiro precisa de mais cuidados
- Faltam novas opções de segmentos
- O shopping não valoriza o cliente

- Quais as lojas que você gostaria que tivesse no shopping?

- Mulher.com
- Eqqus
- Sauarem
- Mix
- D'Veras
- Pit Bull
- Bump

- Quais as lojas que você gostaria que tivesse no shopping?

- Cama, mesa e banho
- Pijamas
- Masculino
- Moda praia
- Lingerie
- Calçados
- Restaurante
- Infantil
- Bebê
- Moda gestante
- Esportiva
- Lojas de R\$1,99

- O que o cliente acha da venda no varejo

Ruim	19	61%
Bom	06	19%
Não faz diferença	06	19%

- Qual a promoção que o shopping deveria realizar

- Gasolina
- Almoço
- Preços baixos
- Descontos
- Desfiles
- Café da manhã
- Diárias no hotel
- Passagens.

A seguir apresentamos o plano de ação que foi realizado baseado nas entrevistas e análises gerais.