

# REVITALIZAÇÃO COMERCIAL: UMA ANÁLISE DO SISTEMA DE MARKETING CIRCUITO SILVA LOBO SOB A PERSPECTIVA DOS COMERCIANTES

## COMMERCIAL REVITALIZATION: AN ANALYSIS OF THE MARKETING SYSTEM CIRCUITO SILVA LOBO FROM THE PERSPECTIVE OF MERCHANTS

### Débora Rocha Mota

Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Pós-graduada em Marketing e Comunicação

Data de recebimento: 10/02/2017

Data de aceite: 23/11/2017

### Ramon Silva Leite

Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

## RESUMO

Este estudo buscou analisar as transformações, percepções e perspectivas dos comerciantes envolvidos no desenvolvimento do Circuito Silva Lobo, um sistema de marketing que passou, recentemente, por um processo de revitalização comercial. A análise verificou a relação entre marketing e sociedade a partir do relacionamento de troca entre esses envolvidos, sob a ótica do macromarketing. Para isto, foi conduzida uma pesquisa exploratória, baseada em triangulação de métodos de coleta de dados, a qual contou com 13 entrevistas em profundidade com comerciantes do Circuito, além de análise documental e observação não participante. Verificou-se que projetos de revitalização comercial contribuem de forma significativa para o desenvolvimento econômico e social do seu entorno, gerando externalidades positivas. No entanto, tais iniciativas demandam engajamento dos participantes, além de planejamento que contemple medidas de curto, médio e longo prazo, pois qualquer desajuste pode implicar uma reconfiguração das relações existentes, desestruturando ou inviabilizando o sistema de marketing.

Palavras-chave: Macromarketing. Marketing e sociedade. Sistema de marketing. Revitalização comercial. Circuito Silva Lobo.

## ABSTRACT

This study aims to analyze the transformations, perceptions and perspectives of the merchants involved in the development of Circuito Silva Lobo, a marketing system that has recently gone through a process of commercial revitalization. The analysis verified the relation between the marketing and society based on the exchange relationship of the involved parties, under the light of macromarketing. For this, an exploratory research has been conducted, based on the triangulation of methods for data collection, including 13 in-depth interviews with merchants of Circuito, as well as documentary analysis and non-participant observation. It has been verified that the projects of commercial revitalization contribute significantly to the economic and social development of its surrounding, generating positive externalities. However such initiatives require the engagement of the participants, as well as short, medium and long term measures, as any mismatch may lead to a reconfiguration of existing relationships, harming or making the marketing system unfeasible.

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

### Endereço dos autores:

Débora Rocha Mota  
deborarmota@gmail.com

Ramon Silva Leite  
ramonsl@pucminas.br

## 1 INTRODUÇÃO

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

Em 2013, a Associação Americana de Marketing (AMA) definiu marketing como “a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral”. Esta visão que ressalta a importância social do marketing, começou a ter destaque com as escolas de comportamento do consumidor, ativista e macromarketing, surgidas nas décadas de 1950 e 1960 (SHETH *et al.*, 1988; LAGROSEN; SVENSSON, 2006) pois trouxeram novos questionamentos, incorporando a preocupação com aspectos psicológicos, sociais e comportamentais ao marketing. Esta preocupação se fortaleceu e se tornou um dos campos de estudo da escola de macromarketing.

O macromarketing abarca uma série de áreas em seu campo de estudos, tais como as relações entre marketing e qualidade de vida, responsabilidade social, ética, consumerismo, meio ambiente, composto de marketing, políticas públicas, ecologia, sistemas de marketing e canais de distribuição. Dentre estas áreas, uma que tem recebido grande atenção dos pesquisadores envolve o estudo do sistema agregado de marketing que reconhece como atores principais de seu processo interativo

os consumidores, os profissionais de marketing e os governos, cujas políticas atuam para facilitar as atividades do sistema em benefício da sociedade (Wilkie e Moore, 2003, 2012). Layton e Grossbart (2006) ressaltam que os estudos dos sistemas de marketing podem ser empreendidos em diferentes níveis de agregação (nacional, regional ou local), ou por indústrias, ou subsistemas específicos.

Diante desse contexto, um fenômeno crescente e que tem ganhado destaque é a valorização dos espaços comerciais de rua, pois proporcionam a observação de um sistema de marketing em constante transformação, devido a sua dinamicidade, diversidade de agentes envolvidos e os impactos que podem causar na sociedade em virtude das relações estabelecidas.

Nesse sentido, destaca-se uma iniciativa do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais – Sebrae Minas de revitalização do comércio de rua na região oeste de Belo Horizonte, Minas Gerais, para o fortalecimento e desenvolvimento dos estabelecimentos das avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo. São cerca de 20 quarteirões que concentram casas, prédios residenciais, hospitais, bares, restaurantes, escolas, um posto da Polícia Militar e 288 estabelecimentos comerciais. O projeto recebeu, inicialmente, o nome de “Projeto Caminhos” em 2012, modificado para “Circuito Silva Lobo” no final de 2015, devido à expectativa de transformar o local em um centro comercial ativo e diversificado que atendesse toda a região, além de se tornar referência em revitalização comercial.

Verificou-se uma carência de estudos que contemplem estas áreas do conhecimento, sendo necessário aprofundar os estudos que tragam

contribuições relevantes sobre o tema e gerem conhecimento e transformação social. Desta forma, o estudo buscou apresentar uma experiência brasileira de revitalização comercial, sob a perspectiva do macromarketing, tendo como objetivo principal verificar como as transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing denominado Circuito Silva Lobo estão impactando os comerciantes envolvidos no projeto. Em termos de objetivos específicos, o estudo procurou analisar as diferentes percepções dos públicos envolvidos, apontar os aspectos positivos das mudanças ocorridas no local, assim como indicar os aspectos negativos percebidos pelos participantes do sistema.

Porter, Lyon e Potts (2007) chamam a atenção para a necessidade de estudo das contribuições dos comerciantes e das associações comerciais que podem atuar como reguladoras de mercado. Nesse sentido, os estudos dos sistemas de marketing são de grande relevância para a organização econômica e social das comunidades, pois contribuem para a compreensão da complexidade das relações existentes entre os diversos atores envolvidos, a fim de proporcionar bem-estar e desenvolvimento social.

O artigo está organizado em 5 partes, além dessa introdução. Na seção 2 será abordado o referencial teórico, tendo como base as temáticas do macromarketing, sistemas de marketing, marketing e sociedade e revitalização de espaços comerciais; na seção 3 consta um relato sobre o Circuito Silva Lobo; já a seção

4 apresenta a metodologia utilizada; a seção 5 apresenta a análise dos resultados da pesquisa e na seção 6 são expostas as principais conclusões do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MACROMARKETING

O macromarketing faz parte da perspectiva não-interativa-não-econômica das escolas do marketing que surgiram a partir da década de 50 (SHETH *et al.*, 1988; LAGROSEN; SVENSSON, 2006). Neste período, houve uma retomada do interesse e foco no pensamento de marketing. Segundo Santos (2004), esta reorientação trouxe à tona influências de fatores psicológicos, sociais e comportamentais ao marketing.

A visão do marketing tendo como motivação o bem-estar geral, e não somente da firma, obteve grande impacto na comunidade acadêmica e chamou a atenção de Bartels e Jenkins (1977) para a necessidade de reclassificação dos conceitos de micro e macromarketing. Desta forma, os autores traçaram um quadro comparativo demonstrando o contraste de unidades empresariais com foco em ganhos privados (micro) e dos processos de marketing voltados para o benefício de toda a sociedade (macro).

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

Quadro 1 – Componentes do pensamento de marketing

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

Fonte: Bartels e Jenkins (1977).

Os autores sugerem que a forma como os processos internos são administrados pode ser considerado micromarketing e o funcionamento do composto de marketing, bem como seus determinantes ou resultados econômicos e sociais seriam macromarketing.

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

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

Para Fisk (2006), macromarketing se refere ao processo e as consequências das ações de marketing. Já Peterson (2012) acredita que empresas e estudiosos estão em uma nova era, que seria ditada pelas mudanças sociais, com informação em rede focada e globalizada que trouxe as discussões do macromarketing para os níveis privado, público e sociedade civil. Para ele, somente o macromarketing oferece mais de trinta anos de diálogo sobre questões relevantes para empresas, consumidores e sociedade, tais como qualidade de vida, ética, meio ambiente, pensamento sistêmico, história do marketing e sociedades em desenvolvimento.

## 2.2 MARKETING E SOCIEDADE

Shultz (2007) afirma que tem crescido o interesse dos acadêmicos pelos sistemas de marketing, principalmente pelo fascínio das interações entre marketing e sociedade. Dixon (2002) aponta que a relação entre marketing e sociedade tem tido um impacto significativo sobre a vida das pessoas, salientando a necessidade do desenvolvimento de esforços intelectuais para compreensão destas interações.

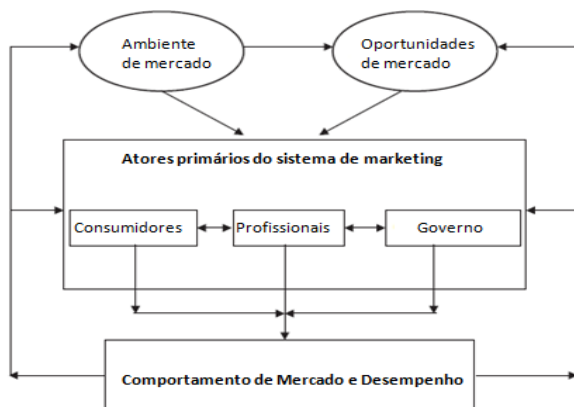
O impacto da sociedade sobre o marketing foi elaborado, segundo Redmond (2005), em conexão com a definição do macromarketing. Para o autor, o impacto pode ocorrer de duas formas:

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

Redmond (2005) destaca os benefícios sociais da interação entre marketing e sociedade que incluem o crescimento econômico, o emprego, a satisfação do cliente e a inovação. Para ele, as empresas precisam agir com seriedade e legalidade para assegurar que a responsabilidade social seja alcançada, sendo este o principal resultado desta interação. Já Kadirov, Varey e Wooliscroft (2014) defendem que empresas são genuinamente participantes de sistemas de marketing no sentido de que elas podem efetivamente satisfazer de forma autêntica as necessidades dos consumidores, enquanto evitam táticas coercitivas. Segundo os autores, este posicionamento, pautado na autenticidade, torna as empresas mais competitivas, retira o foco do lucro excessivo e possibilita a visão de retorno para a sociedade.

Ao analisar o sistema de marketing constituído por varejistas de alimentos em Hong Kong, Ho (2005) propõe um esquema para analisar a relação entre marketing e sociedade (Figura 1).

Figura 1 – Quadro analítico sobre o relacionamento marketing e sociedade



Fonte: Ho (2005).

O esquema baseia-se na premissa de que o marketing e sua evolução no varejo é uma manifestação de um processo sociopolítico dinâmico e interativo entre três atores. O primeiro componente do esquema é o ambiente de mercado, mas que pode ser decomposto em seus subitens, como infraestrutura, tecnologia, demografia populacional, PIB, inflação, concorrência, entre outros. O segundo seria seus três principais atores: consumidores, profissionais de marketing e agências do governo que podem operar de forma a determinar como o sistema de marketing pode atender a sociedade. O terceiro é o comportamento de mercado e seu desempenho que representa as consequências do processo interativo, podendo ser tanto econômicas quanto sociais. Segundo a autora, o comportamento do mercado afeta o ambiente do sistema de marketing e estes efeitos alimentam novamente os outros componentes do sistema, completando o ciclo interativo.

Esta visão é corroborada por Wilkie e Moore (2003, 2012), que apontam que a interação entre os três agentes é essencial e que as decisões de políticas públicas tomadas são destinadas a facilitar o funcionamento do sistema de marketing e, conseqüentemente, gerar benefícios para a sociedade.

A partir desta perspectiva Sheth e Sisodia (2005) propõem que os profissionais de marketing devem apoiar os formuladores de políticas e os regulamentos que eliminem as práticas inadequadas de marketing e, assim, gerar vantagem para as empresas que praticam o “bom marketing”, com respeito às empresas e sociedade.

### 2.3 REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS

A preocupação com o enfraquecimento dos laços existentes entre o comércio de rua, em espe-

cial o pequeno varejista, é ressaltada por Procopiuck e Djalo (2008) e corroborada por Mumford (1998) ao abordar o crescimento e desenvolvimento das cidades que fizeram surgir alternativas a esse comércio, principalmente com a abertura de espaços comerciais como galerias e posteriormente os shopping centers.

O crescimento e desenvolvimento das cidades fizeram surgir alternativas ao comércio de rua, principalmente com a abertura de espaços comerciais como galerias e, posteriormente, os shopping centers, o que levou à preocupação com o enfraquecimento dos laços existentes entre o varejo de rua, em especial o de pequeno porte (PROCOPIUCK; DJALO, 2008; MUMFORD, 1998).

Na tentativa de reestabelecer espaços urbanos como opções de compra e lazer para a população, teve início, na década de 50, movimentos de revitalização de espaços comerciais em diversos países, como França, Inglaterra, China e Estados Unidos. No Brasil, este movimento começou a ter importância a partir da década de 1990 (RODRIGUES, 2012). Este processo é conhecido por diversos nomes, como revitalização de centros de cidades, dinamização do comércio de rua, Áreas de Revitalização Econômica (ARE), denominadas Business Improvement Districts (BID) nos EUA, ou Business Improvement Areas (BIA) no Canadá e Centros Comerciales Abiertos (CCA) na Espanha, sendo que no Brasil algumas instituições têm atribuído o termo Shopping a Céu Aberto ou Shopping de Rua.

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

Suarez, Nogales e Arévalo (2007) apontam que a revitalização dos centros urbanos deve oferecer valor para os consumidores, de forma que sejam ao mesmo tempo acessíveis, atraentes, diferenciados e variados. Para identificar os recursos e capacidades da estratégia de revitalização, os autores utilizam a estrutura operacional dos Quatro As: Acessibilidade, Atrações, Amenidades e Ação. Estes fatores compõem um quadro de como se deveria agir, e o esquema tornou-se referência conceitual e operacional, pois apresenta uma lista de recursos e habilidades relevantes para o sucesso de um centro comercial aberto. A estratégia de análise de revitalização comercial encontra-se descrita no Quadro 2.

Quadro 2 – O marco dos Quatro As

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

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

Suarez *et al.* (2007) apontam em seu estudo a grande importância atribuída aos elementos de atração e acessibilidade e confirmam a contribuição destes aspectos para um centro comercial aberto. Além disso, os resultados reafirmam a importância dos aspectos externos relacionados e visíveis com a imagem do ambiente, assim como as amenidades de compras – vigilância, sinalização, mobiliário urbano – que indicam medidas para melhorar o acesso à área. Em relação à importância dos aspectos da gestão da área comercial, os resultados mostram que os comerciantes valorizam o profissionalismo da equipe de gestão, sua capacidade e atividades de marketing, considerando essas qualidades como fontes de

vantagem competitiva para todos aqueles localizados naquela região.

Outras observações importantes sobre os projetos de revitalização urbana e comercial são ressaltadas por Espinosa e Hernandez (2015), sendo uma delas a combinação de projetos de curto, médio e longo prazo que devem ser definidos dentro de um plano mestre que contemple o funcionamento da região interligada com a cidade como um todo. Segundo os autores, há três fatores que influenciam a sustentabilidade dos projetos. Em primeiro lugar seria o fato de que a iniciativa deve surgir de atores locais, de preferência do setor privado, uma vez que as lideranças locais devem incentivar a manutenção do trabalho para o resto das partes

interessadas. Em segundo lugar, as partes interessadas privadas precisam estar envolvidas de forma ativa na condução do projeto para que validem e garantam a estabilidade de todas as ações realizadas para que possam ter continuidade. Em terceiro, a sustentabilidade de projetos de revitalização estaria no financiamento garantido de longo prazo. Este financiamento pode vir dos proprietários dos comércios, de verba municipal, estadual ou federal.

Sutton (2010) acredita que a revitalização comercial deve ser vista além dos símbolos físicos e econômicos de viabilidade (por exemplo, o crescimento do negócio, densidade de varejo, ocupação comercial, embelezamento da via, criação de empregos e receitas fiscais). Ele também deve se envolver com fatores sociais e políticos que, de forma direta e/ou indireta, podem influenciar a capacidade dos empresários locais e a coesão do varejo de bairro.

Keatinge e Martin (2015) ressaltam a importância do papel e do envolvimento dos principais participantes do processo, o alinhamento com as práticas de consumo e com a marca de identificação criada para o grupo. Para que os projetos de revitalização obtenham sucesso, eles devem integrar dois tipos de atuação, segundo Procopiuck e Djalo (2008): aquelas voltadas a potencializar o associativismo e as atuações conjuntas do pequeno comércio e aquelas que conduzam à renovação das estruturas e atrativos comerciais do local.

### 3 O CIRCUITO SILVA LOBO

Em 2012, o Sebrae Minas propôs um projeto de revitalização comercial na região oeste de Belo Horizonte, por meio de três ações: desenvol-

vimento socioeconômico; tematização da identidade do território e trabalho da diversidade local; aumento dos lucros e novas oportunidades de negócios. A ação foi inicialmente chamada de Projeto Caminhos.

Foi delimitada uma área de atuação de 2.42 Km, tendo início na sede do Sebrae Minas na Avenida Barão Homem de Melo (marco zero) e finalizando no Morro das Pedras, na Avenida Silva Lobo.

O projeto pode ser dividido em três etapas. A etapa 1 consistiu em um diagnóstico para verificar o potencial competitivo da região. O estudo caracterizou a região como um centro comercial não planejado que se formou ao longo do tempo, juntamente com o crescimento e o desenvolvimento da cidade, de maneira espontânea e coordenada pelas leis de mercado. O tipo de comércio predominante era o de lojas especializadas, atendimento pessoal e de pequeno porte, tendo uma maior concentração de estabelecimentos prestadores de serviço (56%), em detrimento aos de comércio (44%).

A pesquisa apontou que a região deveria se posicionar como um centro de consumo, lazer e serviços às famílias, diferenciando-se como um centro gastronômico, com foco em bares diferenciados e restaurantes tradicionais. O público da região foi identificado como sendo das classes A e B, preocupado com qualidade, bom atendimento e conforto. Sendo formado, principalmente, por chefes de família jovens e casados, com renda familiar alta e que gostam de comer fora de casa. Além disso, frequentam os principais shoppings da região e gostariam de uma solução local para compras, desde que fosse seguro.

A partir dos aspectos apontados durante a pesquisa foi proposto um plano de ação para a



revitalização da região, que contemplaria: 1) planejamento de reuniões entre os responsáveis pela Regional Oeste da prefeitura, empreendedores locais e lojas âncoras, para estruturação das ações; 2) capacitações em cultura empreendedora, gestão, marketing, finanças e criação de grupo de trabalho dos empreendedores; 3) posicionamento de mercado, no intuito de construir parcerias e desenvolver projetos complementares; 4) avaliação dos resultados, construção do conceito, tema e marca, bem como a criação de um calendário de eventos unificado.

Para viabilizar as ações e organizar os trabalhos foi criada a Associação de Comerciantes da Barão e Silva Lobo – ABSL (que coordenaria as ações após a saída do Sebrae). Foi contratada pelo Sebrae, uma empresa para a criação de uma marca para o projeto, que passou a se chamar Circuito Silva Lobo. O nome se baseou na proposta de tornar a via referência em compras para a região.

Na etapa 2 foi contratada uma empresa de planejamento urbanístico para desenvolver um projeto de revitalização arquitetônica e urbanística da região. Para a ação foi feito um diagnóstico urbanístico das avenidas Silva Lobo e Barão Homem de Melo que subsidiou o Estudo Preliminar de Requalificação Urbana. Foi elaborado um documento com iniciativas para ampliar a densidade construtiva da região, requalificação urbana por meio do tratamento e melhoria de calçadas, revitalização dos espaços de uso público, implantação de mobiliário urbano, readequação de fachadas/letreiros/vitrines, ampliação da pista de caminhada e melhoria de acesso por transporte alternativo como bicicletas e transporte público.

O projeto foi levado à Prefeitura de Belo Horizonte pelos comerciantes, com o apoio do Se-

brae Minas, como proposta para a revitalização da região. Após a apresentação, ficou a cargo dos comerciantes a busca de recursos e a aprovação junto aos órgãos públicos da proposta.

Em dezembro de 2015, foi realizada uma reunião pelo Sebrae Minas com os comerciantes da ABSL para uma apresentação e entrega formal de todas as ações desenvolvidas até o momento. As ações passaram a ser desenvolvidas pelos comerciantes por meio da ABSL, sendo que o Sebrae Minas tem feito o acompanhamento com técnicos da instituição, que monitoram o projeto. Em 2016, foram realizadas campanhas conjuntas em datas comemorativas, parceria com a Polícia Militar para monitoramento da região, criação da Rede de Vizinhos Protegidos, formalização da associação, busca de novos estabelecimentos associados e parcerias que beneficiem comércios e clientes.

## 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa buscou verificar as transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing denominado “Circuito Silva Lobo” a partir do ponto de vista dos comerciantes envolvidos, por serem eles os agentes responsáveis por desencadear os processos de mudança.

Para o estudo foi adotada uma pesquisa do tipo exploratória, que contou com a triangulação de dados. Primeiramente, foi realizada a análise de dados secundários, baseada em documentos e relatórios produzidos pelas consultorias contratadas para as etapas iniciais do projeto de revitalização comercial, fornecidos pelo Sebrae Minas. Alinhada à *análise* de dados secundários, foi realizada a ob-

servação não participante dos comerciantes e dos comércios da região. A observação compreendeu o acompanhamento das reuniões da Associação de Comerciantes da Barão e Silva Lobo – ABSL, além da visitação dos estabelecimentos em diferentes dias e horários, ao longo de 12 meses. Esse processo de observação foi subsidiado pelo desenvolvimento de um diário de campo, onde foram feitas as anotações pertinentes, que posteriormente contribuíram com as análises.

Já as entrevistas em profundidade com os comerciantes contemplaram os empresários associados e não associados à ABSL, considerando a área de abrangência do projeto como o *locus* da pesquisa. Para a escolha dos participantes, foi adotado o critério de julgamento, buscando entrevistar aqueles comerciantes identificados por sua atuação como relevantes para a pesquisa. Ao todo foram entrevistados 13 empresários, sendo que para se chegar a esse número de entrevistas foi adotado o critério da saturação teórica, referendando o exposto por Martin, Schouten e McAlexander (2008), para os quais a saturação teórica geralmente é alcançada entre a décima segunda e a décima oitava entrevista. As entrevistas, realizadas no primeiro semestre de 2016, foram suportadas por um roteiro previamente elaborado, construído especificamente para esse fim e baseado nas teorias que norteiam esse estudo. Os entrevistados foram contatados previamente e as entrevistas ocorreram, em sua maioria, nos próprios estabelecimentos comerciais.

Os comerciantes entrevistados compreendiam a faixa etária dos 27 aos 57 anos de idade, sendo 10 mulheres e 3 homens, que constituíram seus negócios em sua maioria por oportunidade, sendo negócios criados por eles mesmos, de ori-

gem familiar, onde os filhos trabalham junto e/ou dão continuidade aos negócios. A gestão é feita pelo próprio comerciante e/ou pela família. Outro fator a ser ressaltado sobre o perfil dos comércios é a *preponderância de empresas de pequeno porte* (11 dos entrevistados). Desta forma, percebe-se a predominância de negócios de pequeno porte com gestão própria e familiar, caracterizada por comerciantes maduros.

A estratégia adotada para o tratamento dos dados foi a análise de conteúdo referenciada por Bardin (2009), em que se procurou compreender o conteúdo efetivo presente na fala dos entrevistados. As análises foram realizadas a partir da pré-análise, por meio da escuta dos áudios, transcrição e leitura das entrevistas, passando então para a codificação e categorização, por meio do agrupamento dos temas identificados.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

No intuito de facilitar a compreensão, os resultados serão apresentados nas seguintes seções: perfil da região e comportamento dos lojistas antes do projeto de revitalização, conhecimento e atuação dos comerciantes no Circuito Silva Lobo, percepção das *ações desenvolvidas no projeto* e perspectivas com a realização do projeto.

### 5.1 PERFIL DA REGIÃO E COMPORTAMENTO DOS LOJISTAS ANTES DO PROJETO DE REVITALIZAÇÃO

Nesta seção são apresentados os perfis dos estabelecimentos comerciais existentes na região e um panorama de como o espaço se apresentava antes do projeto de revitalização.

Os comerciantes demonstraram perceber as mudanças na região nos últimos anos, principalmente, alterações relacionadas à infraestrutura, novos empreendimentos imobiliários e melhoria na qualidade dos estabelecimentos comerciais, pois julgavam esta estrutura precária, e que a região não era atrativa, e não oferecia segurança e infraestrutura básica para moradores e comerciantes.

A carência de locais de estacionamento foi relatada como um fator que contribuía para as pessoas frequentarem menos o local, pois não haveria opções na rua principal e adjacências. Ainda sobre os principais problemas da região, os comerciantes apontaram a insegurança como outro fator preocupante. Segundo os relatos, o crescimento do número de moradores de rua e o aumento da violência estavam prejudicando o comércio.

Outro fator apontado foi em relação ao relacionamento entre os comerciantes, considerado delicado pelos próprios entrevistados. Foi possível notar, inclusive por meio da observação não participante, que eles não possuíam o hábito da convivência e que o projeto fez com que eles tivessem de se envolver e que não houve uma preparação prévia para isto.

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

## 5.2 CONHECIMENTO E ATUAÇÃO DOS COMERCIANTES NO CIRCUITO SILVA LOBO

Será abordado nesta seção o conhecimento sobre o projeto Circuito Silva Lobo e como se caracteriza a atuação dos empresários nas ações propostas para melhoria da região.

Ao serem questionados sobre a apresentação do Circuito Silva Lobo, foi possível verificar que não houve uma apresentação formal do projeto por parte de quem o iniciou, no caso o Sebrae. Isso acabou gerando um conhecimento não uniforme entre os envolvidos sobre o que seria o Circuito Silva Lobo e a abrangência das ações.

Os projetos de revitalização possuem várias etapas que devem ser difundidas para todos os participantes. Espinosa e Hernandez (2015) apontam que os projetos de revitalização comercial devem considerar a combinação de ações de curto, médio e longo prazo, a partir de um plano mestre que contemple o funcionamento da região com a cidade como um todo, o que não aconteceu no Circuito Silva Lobo.

A falta de compreensão do funcionamento do sistema de marketing Circuito Silva Lobo reforça o que foi dito por Layton (2009) sobre os elementos que contribuem para o mau funcionamento, resiliência ou redução da capacidade de resposta, seja por razões estruturais ou funcionais, que acabam por afetar a qualidade de vida e o crescimento do sistema.

Padilla e Eastlick (2009) apontam que projetos de revitalização de centros comerciais que possuem planos de design costumam ser mais bem-sucedidos que os demais, pois as ações de melhoria da aparência de edifícios, a criação de ambientes

agradáveis e que valorizem a infraestrutura favorecem o trânsito e a permanência de clientes. Nesse sentido, outro equívoco verificado está relacionado ao projeto de revitalização urbanística, pois os comerciantes compreenderam que o mesmo seria imediatamente aplicado, o que não correspondia à realidade, fato que gerou grande frustração. A ressalva neste caso deve ser feita pela falha de comunicação entre o Sebrae e os comerciantes, que não compreenderam que era somente uma proposta e não a implantação imediata.

Uma das ações propostas pelos comerciantes foi a realização de campanhas de marketing conjuntas para ampliar o público-alvo e divulgar melhor a região. No entanto, as campanhas têm gerado discussões, pois nem todos se sentem beneficiados. Para Layton (2007) as campanhas de marketing são os sortimentos de saída de um sistema de marketing, que se diferenciam por seus atributos, localização no espaço/tempo e por fatores como custo, preço ou qualidade. Um fator importante ressaltado pelo autor é válido para a situação vivida pelo Circuito Silva Lobo, pois nem todos os participantes de um sistema possuem o mesmo acesso aos sortimentos gerados, que podem variar de lugar e tempo, por isso existe a diferença de percepção da eficiência e eficácia do sistema, o que acaba por prejudicar a visão de equidade entre os atores. Nesse sentido, alguns comerciantes consideram que as campanhas desenvolvidas pelo Circuito trazem poucos resultados para seus negócios, alegando que as ações acabam focando em setores como vestuário e presentes. Por outro lado, há que se considerar que o simples aumento do fluxo de clientes na região, promovido pelas campanhas, proporciona oportunidade a todos de obter retorno de tais ações.

### **5.3 PERCEPÇÃO DAS AÇÕES DESENVOLVIDAS NO PROJETO**

Ao longo das entrevistas, os comerciantes foram convidados a refletir sobre as mudanças que estavam acontecendo na região. O primeiro aspecto, citado 22 vezes nas falas dos comerciantes, foi a baixa participação dos associados nas reuniões e ações. Os encontros contavam com a presença de uma média de 6 a 10 pessoas. Isto gera uma contradição, pois muitos dizem não se sentir representados, mas também não participam nos momentos destinados a expressar suas opiniões e contribuir para o direcionamento das propostas.

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

Também foi ressaltada a carência de métricas para avaliação do projeto, já que não houve um acompanhamento efetivo dos participantes sobre os resultados das ações desenvolvidas. A ausência de métricas impossibilita estudos comparativos e evolutivos, além de prejudicar a percepção, principalmente da sociedade, sobre a efetividade do Circuito Silva Lobo para a sociedade.

Durante as entrevistas, os comerciantes também foram questionados quanto aos aspectos positivos do projeto para os seus negócios. Neste momento, a maioria dos entrevistados apontou que o grande ganho foi a união dos comerciantes,

apontada no início das entrevistas como algo inexistente. A união citada pelos comerciantes reforça o que foi dito por Redmond (2005), que destaca os benefícios sociais da interação entre marketing e sociedade, que incluem o crescimento econômico, o emprego, a satisfação do cliente e a inovação.

Nesse contexto, os comerciantes apontaram que passaram a conhecer os estabelecimentos uns dos outros, o que antes não acontecia e que acabou por desencadear outro benefício, que seria uma maior interação e aumento do fluxo de compras entre os comerciantes. Foi possível notar nos relatos, a empolgação com o fato de se conhecerem mais e ampliarem a possibilidade de compras na região.

Foi atribuída ao projeto, ainda, a atração de novos empreendimentos para a região, pois acredita-se que a proposta de revitalização faz com que os comerciantes tenham mais interesse de ir para uma região que se preocupa com a melhoria constante do local e em oferecer o melhor para eles e para os clientes. Sutton (2010) aponta este como um dos efeitos diretos dos projetos de revitalização, o que leva à valorização da região e dos estabelecimentos comerciais. Tal iniciativa pode assim ter o papel de azeitar um ciclo virtuoso para a região.

Em relação aos aspectos positivos, os comerciantes destacaram a organização do Comitê de Segurança que contribuiu para a criação da Rede de Vizinhos Protegidos do Circuito Silva Lobo, iniciativa que envolveu comerciantes e poder público, no caso a Polícia Militar. Tal ação tem o intuito de mitigar um dos maiores problemas da região, a segurança. É possível perceber que os comerciantes se sentem mais representados, principalmente, pelo canal de comunicação mais direto estabelecido com a Polícia

Militar para atendimento das ocorrências e orientação sobre medidas de segurança e prevenção a furtos e roubos. Constata-se, ainda, que tal iniciativa traz resultados positivos não só para os estabelecimentos localizados na região, mas também para frequentadores e moradores do entorno.

Essa ação se assemelha ao processo de revitalização do bairro do Harlen, em Nova York estudado por Doyle (2004). O autor conta como a ação dos grupos comunitários foi capaz de restabelecer a dimensão social perdida na região com as diversas mudanças populacionais, saída de varejistas e comportamentos antissociais, como a violência. A melhoria em relação à segurança reforça a perspectiva de Procopiuck e Djalo (2008), ao apontarem a diminuição dos índices de violência como um dos benefícios e funções do comércio na sociedade.

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

Outro fator ressaltado foi a criação de uma identidade para a região, que acabou por aglutinar os comerciantes e gerar o sentimento de união e desejo de desenvolver novas ações de forma conjunta para o fortalecimento da região. A criação de uma identidade, a união e o desejo de construção de algo junto gerou a possibilidade de se estabelecer parcerias com instituições do en-

torno que, até aquele momento, os comerciantes, de forma individualizada, ainda não tinham conseguido se aproximar.

É perceptível que os comerciantes passam por uma série de desafios e que há diversos aspectos a serem trabalhados para que o sistema de marketing possa apresentar resultados mais eficientes. Por outro lado, os aspectos apontados como negativos podem ser superados com um processo de gestão mais estruturado e um maior engajamento dos envolvidos, comportamentos que irão beneficiar todos os envolvidos direta e indiretamente.

#### **5.4 PERSPECTIVAS COM A REALIZAÇÃO DO PROJETO**

Em relação às perspectivas dos comerciantes com a realização do projeto Circuito Silva Lobo, os mesmos demonstraram otimismo com a proposta e alguns chegaram a comparar o Circuito Silva Lobo com projetos de revitalização comercial realizados em outras regiões e tidos como referência. Estes desejos refletem a força empresarial dos centros comerciais, conforme apontaram Oliveira e Gil (2014) a respeito da Rua 25 de Março, em São Paulo. A união dos empresários possibilitou a distribuição e a geração de riqueza, condições de sustentabilidade e ampliação da força econômica.

Esta percepção dos comerciantes foi apontada como uma relevante conclusão dos estudos de Doyle (2004), por demonstrar a importância da participação social para a revitalização urbana. O autor aponta que no planejamento do desenvolvimento das comunidades, o varejo é um contribuinte essencial para a constituição de um ambiente

mais saudável. Desta forma, ter consciência é fundamental para a mudança.

Percebeu-se ainda que, ao longo do processo de revitalização, não houve uma delimitação clara dos papéis dos envolvidos, o que pode, inclusive, estar contribuindo para outros aspectos negativos apontados anteriormente, como a baixa participação, falta de engajamento, saída de participantes e reclamações sobre as ações desenvolvidas.

Os comerciantes demonstraram consciência da necessidade de assumirem um papel mais ativo no projeto para o seu sucesso. Esta necessidade de união corrobora a visão de Espinosa e Hernandez (2015) sobre a importância das associações sem fins lucrativos nos projetos de revitalização comercial, que são vistas não somente como instrumentos para o desenvolvimento econômico, mas também como incentivo para que as comunidades possam adquirir produtos locais, além de também ser uma poderosa ferramenta para incentivar as pessoas a redescobrirem a força dos comércios regionais e a ampliação da interação social.

Estas perspectivas de mudança estão ancoradas na expectativa de fortalecimento da Associação de Empresários da Barão e Silva Lobo (ABSL) que, na visão dos comerciantes, seria a forma de impulsionar o Circuito Silva Lobo e o desenvolvimento da região. O fortalecimento da ABSL corrobora o que foi exposto por Porter, Lyon e Potts (2007), quando chamaram a atenção para a necessidade de se estudar a contribuição dos comerciantes e das associações comerciais, que poderiam atuar como reguladoras de mercado, além da capacidade de atuarem em parceria com órgãos governamentais, em decorrência do desenvolvimento dos sistemas

comerciais para a melhoria do comércio e da qualidade de vida da sociedade.

A necessidade de envolvimento de todos os participantes reforça o que foi apontado por Martins (2016) ao alegar que o desenvolvimento local possui um diferencial grande para as comunidades quando todos se envolvem e se tornam responsáveis, e não somente beneficiários das mudanças, pelo sentimento de pertencimento gerado e valorização do coletivo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise das transformações, percepções e perspectivas do desenvolvimento do sistema de marketing “Circuito Silva Lobo” demonstrou que os comerciantes avaliaram as mudanças de forma positiva e se mostraram otimistas, apesar dos desafios enfrentados. A falta de engajamento e a saída de participantes propiciaram o início de um momento de reflexão a respeito das ações realizadas sobre o que pode ser melhorado, para que o desejado crescimento e prosperidade da região sejam alcançados. Há um grupo que se mantém atuante, acreditando que a atuação conjunta entre os comerciantes vai possibilitar a parceria com outras empresas e órgãos públicos para a conquista e melhoria de serviços públicos, tornando a região referência em revitalização comercial.

Pode-se constatar que a criação da ABSL é vista como um fator positivo, pois teve a capacidade de unir os comerciantes, aproximá-los dos órgãos públicos, ampliando a capacidade argumentativa, bem como a possibilidade de desenvolver ações/campanhas mais amplas que possam impactar um maior número de clientes. Além disso, a região do

Circuito Silva Lobo é formada por pequenos comércios, característica do varejo de bairro, e sua união em uma associação seria uma forma de competir com as grandes redes, dinamizando o comércio e diluindo custos com promoções e publicidade.

Nesse sentido, a participação dos comerciantes e da população é essencial em projetos de revitalização comercial, pois evidenciam e garantem o empoderamento dos atores para que as ações tenham resultados de longa duração, positivas tanto para comerciantes, como para a sociedade. Assim, a falta de engajamento dos envolvidos com o projeto é um fator crítico no Circuito Silva Lobo, precisando ser sanado para evitar que o projeto se desestruture e termine.

O apoio dado pelo Sebrae no início do projeto não possibilitou aos lojistas a geração de valor diante das iniciativas e acabou não os preparando para o momento do afastamento da organização da dianteira do projeto. Os lojistas se sentiram perdidos, o que acabou gerando conflitos internos e deixou evidentes outros problemas, como questões relativas à liderança e governança da ABSL. Estas questões precisam ser resolvidas, tendo em vista o caráter importante que as associações possuem para os projetos de revitalização comercial, como apontado por Botelho (2005). Segundo o autor, as associações possuem um aspecto muito positivo em projetos de revitalização, pois são importantes para dinamizar e possibilitar a organização dos interesses de moradores, comerciantes e poder público.

As ações de marketing precisam ser repensadas para que possam trazer benefícios aos envolvidos, pois tais ações têm a capacidade de melhorar o desempenho econômico e financeiro dos estabelecimentos, mesmo em regiões com

comércios com características diversas, como é o caso do Circuito Silva Lobo.

A falta de um planejamento de curto, médio e longo prazo tem afetado fortemente o sistema de marketing em tela, pois as decisões estão sendo tomadas de forma reativa frente ao andamento do mercado. Desta forma, os comerciantes estão sempre a reboque dos acontecimentos e acabam perdendo boas oportunidades, pois ainda desconhecem a importância do planejamento em diversos momentos.

Estabelecer um planejamento que contemple as diversas etapas do projeto e que esteja

amparado por métricas claras para sua avaliação, é essencial para garantir sua estruturação e continuidade, bem como possibilitar aos participantes as bases para lidar com possíveis incoerências durante os projetos de revitalização.

Por fim, acredita-se que trabalhos como esse possam contribuir para uma melhor compreensão das relações entre os atores de marketing e a sociedade. Tal relação pode ser mais harmoniosa e trazer externalidades positivas para todos, desde que haja envolvimento e participação efetiva nesse sentido.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo (Edição revista e atualizada). **Lisboa: Edições**, v. 70, 2009.

BARTELS, Robert; JENKINS, Roger L. Macromarketing. **The Journal of Marketing**, p. 17-20, 1977.

BOTELHO, Tarcísio R. Revitalização de centros urbanos no Brasil: uma análise comparativa das experiências de Vitória, Fortaleza e São Luís. **EURE (Santiago)**, v. 31, n. 93, p. 53-71, 2005.

DIXON, Donald F. Emerging macromarketing concepts: from Socrates to Alfred Marshall. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 87-95, 2002.

DOYLE, Stephen A. Urban regeneration in New York: gardens and grocers. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 32, n. 12, p. 582-586, 2004.

ESPINOSA, Ana; HERNANDEZ, Tony. A comparison of public and private partnership models for urban commercial revitalization in Canada and Spain. **The Canadian Geographer/Le Géographe canadien**, 2015.

FISK, George. Envisioning a future for macromarketing. **Journal of Macromarketing**, v. 26, n. 2, p. 214-218, 2006.

HO, Suk-Ching. Evolution versus tradition in marketing systems: the Hong Kong food-retailing experience. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 24, n. 1, p. 90-99, 2005.

HUNT, Shelby D. The three dichotomies model of marketing: an elaboration of issues. **Macromarketing: Distributive processes from a societal perspective**, p. 52-6, 1977.

KADIROV, Djavlonbek; VAREY, Richard J.; WOOLSCROFT, Ben. Authenticity: A macromarketing perspective. **Journal of Macromarketing**, v. 34, n. 1, p. 73-79, 2014.



## REFERÊNCIAS

- KEATINGE, Brenna; MARTIN, Deborah G. A 'Bedford Falls' kind of place: Neighbourhood branding and commercial revitalisation in processes of gentrification in Toronto, Ontario. **Urban Studies**, v. 53, n. 5, p. 867-883, 2015.
- LAGROSEN, Stefan; SVENSSON, Göran. A seminal framework of marketing schools: revisited and updated. **Journal of Management History**, v. 12, n. 4, p. 369-384, 2006.
- LAYTON, Roger A.; GROSSBART, Sanford. Macromarketing: Past, present, and possible future. **Journal of Macromarketing**, v. 26, n. 2, p. 193-213, 2006.
- LAYTON, Roger A. Marketing systems - A core macromarketing concept. **Journal of Macromarketing**, v. 27, n. 3, p. 227-242, 2007.
- LAYTON, Roger A. On economic growth, marketing systems, and the quality of life. **Journal of Macromarketing**, 2009.
- LEE, Wonhyung. The formation of Business Improvement Districts in low-income immigrant neighborhoods of Los Angeles. **Urban Affairs Review**, v. 52, n. 6, p. 944-972, 2015.
- MARTIN, Diane M.; SCHOUTEN, John W.; MCALEXANDER, James H. 27 Reporting ethnographic research: bringing segments to life through movie making and metaphor. In: BELK, Russell W. (Ed.). **Handbook of qualitative research methods in marketing**. Edward Elgar Publishing, 2007.
- MARTINS, Sérgio Ricardo Oliveira. Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológicas. **Interações - Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v. 3, n. 5, 2016.
- MUMFORD, Lewis. **A cidade na história: suas origens, transformações e perspectivas**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- OLIVEIRA, Lineu Francisco; GIL, Antonio Carlos. O conglomerado comercial da rua 25 de Março, em São Paulo: uma região socialmente construída. **Revista de Estudos Sociais**, v. 13, n. 25, p. 118-137, 2014.
- PADILLA, Charlette; EASTLICK, Mary Ann. Exploring urban retailing and CBD revitalization strategies. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 37, n. 1, p. 7-23, 2009.
- PETERSON, Mark. Envisioning and developing sustainable enterprise: A macromarketing approach. **Journal of Macromarketing**, p. 0276146712454542, 2012.
- PORTER, Gina; LYON, Fergus; POTTS, Deborah. Market institutions and urban food supply in West and Southern Africa a review. **Progress in Development Studies**, v. 7, n. 2, p. 115-134, 2007.
- PROCOPIUCK, Mario; DJALO, Abdulah Bubacar. Comércio como Fator de Coesão dos Centros Urbanos: caso da revitalização comercial do centro de Curitiba. **Turismo-Visão e Ação**, v. 10, n. 3, p. 313-334, 2008.

## REFERÊNCIAS

- REDMOND, William H. Intrusive promotion as market failure: how should society impact marketing?. **Journal of Macromarketing**, v. 25, n. 1, p. 12-21, 2005.
- SANTOS, Luiz Carlos. Macromarketing: fundamentos, natureza, escopo e tendências. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 11, n. 2, p. 13-27, 2004.
- SHAPIRO, Stanley J.; SHULTZ, Clifford J. Macromarketing, controversy and economic development: Just before and now during the global meltdown. **European Business Review**, v. 21, n. 4, p. 313-325, 2009.
- SHETH, Jagdish N.; GARDNER, David Morgan; GARRETT, Dennis E. **Marketing theory: evolution and evaluation**. John Wiley & Sons Inc, 1988.
- SHETH, Jagdish N.; SISODIA, Rajendra S. A dangerous divergence: Marketing and society. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 24, n. 1, p. 160-162, 2005.
- SHULTZ, Clifford J. Marketing as constructive engagement. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 26, n. 2, p. 293-301, 2007.
- SUÁREZ, Luis Manuel Cerdá. Dimensiones clave para revitalizar áreas comerciales urbanas: El caso de Getafe, España. **Revista de Ciencias Sociales**, v. 22, n. 1, 2016.
- SUÁREZ, Luis Manuel Cerdá; NOGALES, Ángel F.; ARÉVALO, Alfonso R. Atributos para el éxito de una zona comercial: una evidencia empírica en el municipio de Getafe. **Distribución y consumo**, n. 95, p. 16-31, 2007.
- SUTTON, Stacey A. Rethinking commercial revitalization: A neighborhood small business perspective. **Economic Development Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 352-371, 2010.
- WILKIE, William L.; MOORE, Elizabeth S. Expanding our understanding of marketing in society. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 53-73, 2012.
- WILKIE, William L.; MOORE, Elizabeth S. Scholarly research in marketing: Exploring the "4 eras" of thought development. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 22, n. 2, p. 116-146, 2003.