

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS CAMPANHAS SAZONAS DE MARKETING EM SHOPPING CENTERS¹,

**João Victor dos Reis Oliveira²,
Tales Antão de Alencar Carvalho³,**

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo analisar a influência do planejamento estratégico nas campanhas sazonais de marketing em shopping centers, com base em um estudo de caso no Shopping Rio Poty. Em um ambiente comercial altamente competitivo, destaca-se o investimento em promoções e publicidades alinhadas a datas comemorativas, como Páscoa, Dia das Mães, Natal e Black Friday. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, utilizando análise documental e entrevistas com profissionais responsáveis pelo marketing. Os resultados apontam que o planejamento estratégico contribui consideravelmente para o desempenho das campanhas ao alinhar objetivos, público-alvo, canais de divulgação e brindes promocionais. A análise de campanhas anteriores também se mostrou relevante, possibilitando ajustes com base em dados históricos e previsões de risco. As parcerias com marcas consolidadas emergem como estratégias eficazes de engajamento e diferenciação. Conclui-se que um planejamento bem estruturado favorece decisões inovadoras, otimiza a alocação de recursos e fortalece o posicionamento dos shopping centers. O estudo contribui para o entendimento da aplicação da estratégia em ambientes de varejo que exigem criatividade e adaptabilidade para se destacar no mercado.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico; Campanhas Sazonais; Shopping Center; Marketing Varejista; Indicadores de desempenho.

ABSTRACT: This study aims to analyze the influence of strategic planning on seasonal marketing campaigns in shopping centers, based on a case study at Shopping Rio Poty. In a highly competitive retail environment, there is a notable emphasis on investments in promotions and advertising aligned with commemorative dates such as Easter, Mother's Day, Christmas, and Black Friday. The research adopts a qualitative approach, using document analysis and interviews with marketing professionals. The results indicate that strategic planning significantly enhances campaign performance by aligning objectives, target audiences, communication channels, and promotional gifts. The analysis of past campaigns also proved valuable by enabling adjustments based on historical data and risk forecasts. Partnerships with established brands emerge as effective engagement and differentiation strategies. It is concluded that a well-structured planning process supports innovative decision-making, optimizes resource allocation, and strengthens the positioning of shopping centers. This study contributes to understanding the application of strategic planning in retail environments that demand creativity and adaptability to remain competitive

Keywords: Strategic planning; Seasonal campaigns; Shopping center; Retail marketing; Performance indicators.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Piauí, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, *Campus Poeta Torquato Neto*, como requisito indispensável para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

² Aluno do Curso de Administração. E-mail: joao.victordosreis.oliveira@aluno.uespi.br

³ Professor Orientador. E-mail: talesantao@ccsa.uespi.br

1. INTRODUÇÃO

O ambiente varejista tem enfrentado transformações significativas nas últimas décadas, impulsionadas pela digitalização do consumo, pelo aumento da concorrência e pela mudança nos hábitos dos consumidores. Nesse contexto, os shopping centers, tradicionalmente conhecidos como centros de compras, vêm se reposicionando como ambientes de experiências, lazer e relacionamento com o público. Para manterem-se competitivos, esses empreendimentos precisam articular estratégias integradas de marketing e gestão, especialmente em períodos de alta demanda, como as campanhas sazonais.

É nesse cenário que o planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta essencial para o sucesso organizacional. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o planejamento estratégico envolve a análise de contextos, a definição de metas e a tomada de decisões com foco em resultados futuros. O conceito tem origem no campo militar, onde era necessário planejar com base na análise de forças e fraquezas, prevendo cenários e coordenando recursos. Com o tempo, essa lógica foi adaptada ao ambiente empresarial, especialmente após a Segunda Guerra Mundial, em resposta a um cenário de escassez e necessidade de reinvenção.

Entre as ações mais relevantes do ponto de vista comercial estão as campanhas sazonais de marketing, como Natal, Páscoa, Dia das Mães e Black Friday. Essas campanhas exigem um planejamento minucioso e integrado, envolvendo marketing, visual merchandising, eventos e operações, com o objetivo de aumentar o fluxo de visitantes, ampliar o engajamento e impulsionar as vendas. Como destaca Kotler et al. (2021), o marketing sazonal deve ser orientado por dados e alinhado a estratégias de branding e experiência do cliente, a fim de gerar impacto e valor duradouro.

Diante disso, este estudo propõe-se a investigar a seguinte problemática: de que maneira o planejamento estratégico influencia os resultados das campanhas sazonais de marketing em shopping centers, a partir da experiência do Shopping Rio Poty?

O objetivo geral consiste em analisar como o planejamento estratégico influencia os resultados das campanhas sazonais de marketing no Shopping Rio Poty. Para alcançar esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos: identificar as principais estratégias de marketing utilizadas em campanhas sazonais no Shopping Rio Poty; avaliar os impactos dessas campanhas em indicadores como engajamento do público, fluxo de visitantes e retorno financeiro; compreender os desafios enfrentados na elaboração e execução do planejamento estratégico dessas campanhas; apontar boas práticas e diretrizes que possam contribuir para a melhoria do desempenho das campanhas promocionais no contexto dos shopping centers.

A relevância deste estudo está na contribuição que oferece ao entendimento da aplicação do planejamento estratégico em ambientes comerciais complexos e em constante transformação, como os shopping centers. A escolha pelo Shopping Rio Poty se justifica pela sua representatividade no

mercado regional e pela visibilidade de suas ações promocionais. Espera-se que este trabalho forneça subsídios teóricos e práticos para a melhoria do desempenho de campanhas sazonais em empreendimentos de médio e grande porte.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: o referencial teórico contempla três capítulos: o segundo capítulo trata do planejamento estratégico em shopping centers, apresentando os fundamentos teóricos sobre marketing estratégico e os 4 Ps no contexto dos shoppings. O terceiro capítulo aborda as estratégias de marketing e campanhas sazonais, com foco no marketing experiencial, no planejamento e na execução dessas campanhas. O quarto capítulo discute a gestão estratégica e o engajamento com stakeholders em shopping centers, bem como o papel dos públicos de interesse nas decisões estratégicas.

O quinto capítulo refere-se aos procedimentos metodológicos, nos quais são descritos o local onde a pesquisa foi realizada, a abordagem metodológica adotada, a definição da amostra utilizada, os instrumentos de coleta de dados, bem como a técnica empregada para a análise e interpretação dos dados obtidos. O sexto capítulo compreende a discussão dos resultados, momento em que os dados coletados são apresentados de forma organizada e analisados à luz do referencial teórico previamente estabelecido. Essa etapa permite verificar se os objetivos da pesquisa foram alcançados, além de proporcionar reflexões relevantes sobre o papel do planejamento estratégico nas campanhas sazonais dos shopping centers, à medida que confronta a realidade empírica com os conceitos discutidos na literatura.

O sexto capítulo, intitulado: O planejamento estratégico nas campanhas sazonais de marketing em shopping centers, apresenta e analisa os dados coletados à luz do referencial teórico adotado. Organizado em duas subseções: análise das estratégias de marketing e seus impactos; e desafios e boas práticas na gestão de campanhas promocionais, esse capítulo permite verificar o alcance dos objetivos da pesquisa e refletir sobre a aplicação prática do planejamento estratégico no contexto estudado.

Por fim, o sétimo capítulo apresenta as considerações finais, nas quais se realiza uma síntese dos principais resultados obtidos ao longo do estudo, destacando-se as contribuições teóricas e práticas da pesquisa. Nesse capítulo, também são discutidas as limitações enfrentadas durante a realização do trabalho, além da sugestão de caminhos para futuras investigações que desejem aprofundar o tema proposto.

2. PLANEJAMENTO E MARKETING ESTRATÉGICO EM SHOPPING CENTERS

Em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo, o planejamento estratégico tornou-se uma ferramenta indispensável para a sustentabilidade dos shopping centers. Mais do que o simples estabelecimento de metas, trata-se de um processo contínuo e adaptativo que

envolve a análise do ambiente interno e externo, a definição de objetivos claros e a alocação eficiente de recursos. Segundo Lima e Andrade (2023), no setor varejista, o planejamento estratégico permite alinhar as decisões gerenciais às necessidades do mercado e ao comportamento do consumidor.

No contexto dos shopping centers, instrumentos como a análise SWOT, o planejamento por cenários e o uso de indicadores de desempenho têm se mostrado eficazes para promover a integração entre os setores e responder com agilidade às demandas sazonais. De acordo com Rocha e Cardoso (2021), uma estratégia eficaz é aquela que articula análise preditiva com flexibilidade organizacional, possibilitando ajustes constantes frente às incertezas do mercado.

Além disso, Martins e Queiroz (2022) ressaltam que a participação dos diferentes níveis hierárquicos no processo de planejamento fortalece o engajamento das equipes e contribui para uma execução mais coerente das estratégias definidas. Assim, no contexto dos shopping centers, o planejamento estratégico deve ser compreendido como um mecanismo dinâmico, integrado e orientado ao consumidor.

2.1. Marketing Estratégico e os 4 Ps no Contexto dos Shoppings:

O marketing estratégico tem evoluído significativamente nas últimas décadas, adaptando-se às transformações digitais, aos novos padrões de consumo e à crescente busca por experiências personalizadas. No contexto dos shopping centers, essa evolução exige abordagens cada vez mais integradas, centradas no cliente e capazes de diferenciar o ambiente físico frente à concorrência do e-commerce.

O modelo dos 4 Ps do marketing, que compreende Produto, Preço, Praça e Promoção, proposto por McCarthy (1960) e difundido por Kotler, continua sendo uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes. Kotler e Keller (2021) destacam que a aplicação coordenada desses elementos permite às organizações construir valor, responder às necessidades do público e alcançar vantagem competitiva. Estudos mais recentes, como Xia (2023), demonstram que os 4 Ps, quando adaptados ao cenário contemporâneo, continuam eficazes na geração de engajamento e na alavancagem de vendas, inclusive em ambientes comerciais complexos como os shoppings.

O produto em shopping centers, não se limita ao bem físico oferecido nas lojas, mas compreende a experiência completa proporcionada ao consumidor. Isso inclui desde o mix de lojas e o ambiente arquitetônico até os serviços agregados, como segurança, climatização, gastronomia e eventos temáticos. Para De Sousa (2020), a construção de uma identidade simbólica e sensorial é uma das principais estratégias utilizadas por centros comerciais para criar vínculos duradouros com seus frequentadores.

O preço e a precificação no contexto dos shoppings estão diretamente relacionados à percepção de valor do consumidor, sendo influenciada por fatores emocionais, simbólicos e contextuais. Estratégias como preços psicológicos (R\$ 99,90 em vez de R\$ 100,00), descontos

sazonais e programas de fidelidade são amplamente utilizadas. Segundo Lopez e Segovia (2023), o comportamento do consumidor frente às variações de preço deve ser monitorado continuamente, considerando a elasticidade da demanda e as preferências do público-alvo.

A praça: tradicionalmente associada à localização e à acessibilidade nos shopping centers também envolve a estrutura física, o layout, o fluxo interno de pessoas e, mais recentemente, as plataformas digitais de interação com os consumidores. Ferreira e Paiva (2019) destacam que a integração entre o espaço físico e os canais digitais, como aplicativos e marketplaces internos, tem potencializado a experiência de compra e fortalecido o relacionamento com os clientes.

A promoção e as ações promocionais realizadas nos shopping centers não se limitam à publicidade convencional, mas envolvem estratégias de marketing de experiência, ambientações temáticas, ações interativas, presença ativa nas redes sociais e parcerias com influenciadores locais. De acordo com Bassaneze (2017), campanhas sazonais como Natal, Dia das Mães ou Páscoa, quando bem planejadas, transformam o espaço do shopping em um ambiente de encantamento, promovendo o engajamento emocional do público.

Dessa forma, a aplicação dos 4 Ps no contexto dos shopping centers exige uma abordagem adaptativa, inovadora e centrada no consumidor, capaz de aliar tradição conceitual com práticas contemporâneas. A gestão eficaz desses elementos, alinhada ao planejamento estratégico e à leitura do mercado, pode representar um diferencial competitivo significativo em tempos de transformação no varejo.

3. ESTRATEGIAS DE MARKETING E CAMPANHAS SAZONALIS:

As estratégias de marketing desempenham um papel fundamental em ambientes comerciais, pois visam alinhar os objetivos organizacionais às necessidades e desejos dos consumidores. Em um cenário competitivo, as datas sazonais ganham importância estratégica, não apenas para atrair consumidores, mas também para fidelizá-los, estimular o consumo e incentivar visitas em outras ocasiões comemorativas.

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing estratégico envolve a identificação de segmentos de mercado-alvo, a definição de um posicionamento claro e atrativo, bem como a escolha adequada do público e da segmentação. Em campanhas sazonais, esse posicionamento precisa estar bem definido para que a marca se destaque frente à concorrência, com mensagens alinhadas ao perfil emocional e comportamental do consumidor em cada período específico do ano.

Aaker (1998) acrescenta que ações de marketing bem planejadas ao longo do ano contribuem para a construção do valor da marca (brand equity), aspecto fundamental para os shopping centers que buscam se consolidar como referências em consumo, lazer e conveniência. Nesse contexto, as

campanhas sazonais tornam-se oportunidades estratégicas para reforçar a identidade do shopping e criar associações positivas junto ao público.

De acordo com Porter (1986), a diferenciação é um dos caminhos essenciais para a obtenção de vantagem competitiva. No contexto dos shopping centers, essa diferenciação pode ocorrer por meio da personalização das campanhas sazonais, ambientação temática, realização de eventos e experiências sensoriais, elementos que agregam valor percebido pelos consumidores.

Schmitt (1999) reforça a importância de oferecer experiências memoráveis ao consumidor. O marketing experiencial, quando aplicado a campanhas sazonais, pode envolver desde a decoração temática até ativações interativas e ações promocionais, tornando a visita ao shopping mais envolvente e emocional. Essa vivência contribui para o retorno dos clientes e o compartilhamento espontâneo nas redes sociais.

Ansoff (1987) aponta que a inovação em produtos e mercados também se aplica ao varejo. No caso das campanhas sazonais, essa inovação pode se manifestar por meio da criação de mecânicas promocionais diferenciadas, parcerias exclusivas com marcas, sorteios, brindes e ações digitais integradas ao ambiente físico.

Com o avanço das tecnologias e o novo perfil do consumidor, Verhoef, Kannan e Inman (2015) destacam a relevância do marketing omnichannel. Dessa forma, shopping centers que integram canais digitais às suas campanhas sazonais, por meio de aplicativos para cadastro de notas fiscais, ações com influenciadores regionais ou promoções nas redes sociais, conseguem ampliar o alcance das campanhas e oferecer maior conveniência ao consumidor moderno.

Assim, conclui-se que as estratégias de marketing voltadas para campanhas sazonais em shopping centers exigem planejamento antecipado, análise de comportamento do público, criatividade nas ativações e uso de ferramentas tecnológicas. Mais do que impulsionar vendas em datas específicas, essas ações fortalecem o posicionamento da marca, aumentam a atratividade do mix de lojas e consolidam o relacionamento com o consumidor.

3.1. Marketing experiencial, Planejamento e Execução de Campanhas Sazonais

Schmitt (1999) propôs os Strategic Experiential Modules (SEMs), ou Módulos Estratégicos de Experiência, que representam cinco formas pelas quais as empresas podem engajar os consumidores e criar experiências de compra conectadas à marca. O autor explica que o marketing experiencial atua inicialmente sobre os sentidos, estimulando visão, audição, paladar, olfato e tato. Em seguida, busca despertar emoções, estabelecendo vínculos afetivos com o consumidor. A terceira dimensão refere-se ao estímulo do pensamento, promovendo campanhas que provoquem reflexão e análise crítica. A quarta abordagem incentiva ações concretas, promovendo mudanças

comportamentais. Por fim, propõe a construção de relações sociais, conectando os consumidores a grupos e causas compartilhadas, como comunidades voltadas à sustentabilidade.

Nos shopping centers, a aplicação prática do marketing experiencial manifesta-se em diversas estratégias adotadas pelas lojas para atrair e envolver os clientes. Perfumerias utilizam aromas marcantes na entrada para capturar a atenção. Marcas de fast fashion apostam em música e iluminação vibrantes para criar um ambiente dinâmico e estimulante. Já marcas de luxo investem em storytelling, ações de pós-venda personalizadas e eventos exclusivos. Atwal e Williams (2017) ressaltam que esse tipo de abordagem transforma a experiência de compra em um momento memorável, promovendo vínculos emocionais duradouros entre cliente e marca.

Autores contemporâneos ampliam essa discussão ao destacar o marketing experiencial como um diferencial competitivo relevante no varejo físico. Almeida e Bastos (2021) afirmam que experiências sensoriais alinhadas ao posicionamento da marca favorecem a fidelização e a percepção de valor. Rios e Santana (2023) reforçam a importância de estratégias interativas e emocionalmente envolventes para atrair o consumidor diante de uma concorrência digital crescente. Nessa linha, Araújo e Lima (2022) argumentam que a integração entre ações presenciais e canais digitais é essencial para maximizar o engajamento do público em todas as etapas da jornada de compra.

Nesse contexto, o marketing experiencial destaca-se como uma estratégia central nas campanhas sazonais de shopping centers, sendo capaz de diferenciar o empreendimento, fortalecer o vínculo com o público e impulsionar resultados tanto comerciais quanto relacionais.

Além das experiências, o planejamento estratégico exerce papel determinante no sucesso das campanhas. Mintzberg (2009) ressalta que planejar envolve muito mais do que estabelecer metas: trata-se de analisar o ambiente, formular objetivos, definir estratégias e alocar recursos de forma inteligente. No contexto dos shoppings, esse processo permite antecipar riscos, alinhar esforços entre setores e otimizar resultados em períodos promocionais.

Para que isso ocorra de maneira eficaz, é essencial considerar variáveis como perfil do consumidor, concorrência, poder de compra e orçamento disponível. Oliveira e Cardoso (2021) defendem que o alinhamento entre planejamento e execução, aliado ao uso de ferramentas como a análise SWOT e cronogramas integrados, garante maior efetividade às ações.

Os autores Santos e Vieira (2023) destacam que o uso de dados e indicadores de desempenho em tempo real torna o planejamento mais ágil e responsivo às mudanças do mercado. Assim, campanhas bem-sucedidas dependem de um planejamento orientado por dados, centrado no consumidor e ajustável diante das incertezas do ambiente competitivo.

4. GESTÃO ESTRATEGICA E ENGAJAMENTO COM STAKEHOLDERS EM SHOPPING CENTERS:

A gestão estratégica de stakeholders é essencial em ambientes complexos como os shopping centers, onde múltiplos interesses convergem para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo Freeman (1984), stakeholders são todos os indivíduos ou grupos que podem afetar ou ser afetados pelas ações de uma organização. Essa concepção amplia a abordagem tradicional, incluindo não apenas os acionistas, mas também empregados, fornecedores, clientes, comunidades e órgãos governamentais.

Donaldson e Preston (1995) complementam essa perspectiva ao afirmarem que os stakeholders possuem interesses legítimos nos valores da organização, atuando como participantes ativos no processo estratégico, e não apenas como instrumentos de geração de lucro. No contexto contemporâneo, Vieira e Lopes (2021) reforçam a importância da identificação precisa dos stakeholders como etapa fundamental do planejamento estratégico, especialmente em organizações que lidam com múltiplos públicos simultaneamente, como os shopping centers.

O mapeamento de stakeholders, conforme proposto por Freeman (1984), possibilita a classificação e o entendimento aprofundado dos diversos grupos envolvidos nos resultados organizacionais. Nos shopping centers, destacam-se como principais stakeholders: os investidores, responsáveis pelos empreendimentos; os colaboradores e prestadores de serviços, que asseguram as operações diárias; os lojistas, que compõem o mix comercial; e os consumidores, foco central das estratégias de marketing. A correta identificação desses públicos é crucial para a definição de estratégias eficazes, especialmente em campanhas promocionais e sazonais.

O alinhamento estratégico é também um aspecto importante e refere-se à harmonização entre os objetivos organizacionais e as ações dos agentes internos e externos, assegurando que missão, visão e valores corporativos estejam refletidos nas práticas operacionais. Kaplan e Norton (2004) desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta para traduzir a estratégia em indicadores mensuráveis, organizados em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Essa abordagem torna-se ainda mais relevante em momentos críticos, como as campanhas sazonais. Conforme Almeida e Martins (2022), a aplicação do BSC em shopping centers contribui para o engajamento dos stakeholders, ao alinhar os objetivos promocionais aos indicadores de desempenho e permitir o monitoramento contínuo dos resultados. Além disso, Santos e Rabelo (2023) enfatizam que a articulação entre departamentos, como marketing, operações e atendimento, é decisiva para o sucesso dessas campanhas, sendo o engajamento dos stakeholders um fator diferencial em ambientes altamente competitivos.

Assim, a gestão dos stakeholders no planejamento de marketing de shopping centers requer mais do que a simples identificação de seus papéis. Exige a implementação de processos participativos, transparentes e orientados por dados, que promovam integração e coesão entre os

diversos agentes envolvidos. Tal abordagem fortalece o desempenho organizacional e assegura a eficácia das ações estratégicas, sobretudo em contextos marcados pela sazonalidade e intensificação da concorrência.

5. METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada no Shopping Rio Poty, localizado em Teresina, capital do estado do Piauí. Inaugurado em 2015, o empreendimento é considerado um dos maiores centros comerciais da região, reunindo um mix diversificado de lojas, serviços e espaços de lazer. O shopping é reconhecido por suas campanhas promocionais sazonais, que envolvem ações de marketing, eventos temáticos e estratégias voltadas à experiência do consumidor, o que o torna um campo relevante para análise do planejamento estratégico.

Dos procedimentos da pesquisa adotados, quanto à finalidade, trata-se de uma pesquisa aplicada, pois visa compreender e propor melhorias práticas para o processo de planejamento estratégico em campanhas sazonais de marketing (GIL, 2008). Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, já que busca observar, registrar e analisar o fenômeno em seu contexto organizacional sem a intenção de interferir nele (VERGARA, 2009). Quanto à abordagem, será qualitativa, pois busca interpretar a realidade a partir das percepções dos sujeitos envolvidos, explorando sentidos, motivações e processos por trás das decisões estratégicas (LAKATOS; MARCONI, 2017). Quanto aos procedimentos técnicos, será realizado um estudo de caso único com suporte de pesquisa bibliográfica e documental. O estudo de caso é apropriado quando se busca compreender fenômenos contemporâneos inseridos em contextos específicos (YIN, 2015). Além disso, será utilizada a técnica de triangulação de dados, combinando entrevistas semiestruturadas, análise documental e análise teórica, a fim de garantir maior consistência e profundidade à investigação. A bibliografia fornecerá o arcabouço teórico necessário, e os documentos institucionais (relatórios, campanhas anteriores, dados de desempenho) permitirão complementar e validar as informações obtidas.

A pesquisa contará com a participação de profissionais diretamente envolvidos no planejamento e execução das campanhas sazonais do Shopping Rio Poty. A amostra será não probabilística, por julgamento, sendo selecionados três colaboradores estratégicos: o Superintendente responsável pela elaboração das campanhas; Analista de Marketing; e Supervisora de Performance e Auditoria. A seleção será realizada com base em critérios de envolvimento direto nas campanhas, tempo de atuação no shopping e conhecimento do processo decisório.

No que tange aos instrumentos de coleta de dados, serão utilizados três instrumentos principais: entrevistas semiestruturadas com os participantes, com perguntas abertas que permitam

aprofundar aspectos do planejamento, execução, dificuldades e resultados percebidos; documentos institucionais, como relatórios de desempenho, planos de campanha e materiais promocionais; e análise teórica, baseada no referencial científico sobre planejamento estratégico e marketing sazonal.

A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que compreende as etapas de pré-análise, codificação, categorização e interpretação. Inicialmente, foi realizada uma leitura flutuante das entrevistas, seguida pela codificação do conteúdo com base no roteiro de perguntas. A partir dessa etapa, foram construídas categorias temáticas que organizaram a análise dos resultados. Tais categorias emergiram de forma indutiva a partir das falas dos entrevistados e foram trianguladas com dados documentais e referenciais teóricos, garantindo robustez metodológica e coerência com os objetivos do estudo. Além disso, será empregada a técnica de triangulação metodológica, buscando cruzar os dados obtidos por meio das entrevistas, dos documentos organizacionais e da literatura científica. A triangulação permite validar as informações, aumentar a confiabilidade dos resultados e oferecer uma compreensão mais abrangente do objeto de estudo (TRIVIÑOS, 2009).

A interpretação será conduzida à luz dos objetivos do estudo: para o primeiro objetivo específico, serão extraídas e categorizadas as estratégias utilizadas nas campanhas; o segundo objetivo será analisado com base na percepção dos participantes sobre os indicadores de desempenho; o terceiro objetivo será tratado por meio da identificação dos principais desafios relatados nas entrevistas; e o quarto objetivo, por meio da síntese das boas práticas reconhecidas e documentadas.

6. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS CAMPANHAS SAZONALIS DE MARKETING EM SHOPPING CENTERS

Esta seção apresenta os resultados obtidos a partir da análise do estudo de caso realizado no Shopping Rio Poty, com ênfase no planejamento estratégico das campanhas sazonais de marketing. As informações foram obtidas por meio de entrevistas com profissionais diretamente envolvidos nas ações promocionais, além da análise de documentos institucionais e referências teóricas. As subseções a seguir organizam os achados de acordo com os objetivos específicos da pesquisa: análise das estratégias de marketing e seus impactos; e desafios e boas práticas na gestão de campanhas promocionais.

Com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), os dados obtidos nas entrevistas foram organizados em categorias temáticas que refletem os principais aspectos do planejamento estratégico das campanhas sazonais no Shopping Rio Poty. Essa abordagem permitiu identificar padrões, percepções e práticas relacionadas à elaboração, execução e avaliação dessas campanhas, proporcionando uma compreensão aprofundada das estratégias adotadas, seus impactos nos indicadores de desempenho, os principais desafios enfrentados e as boas práticas que podem orientar melhorias futuras. As categorias emergiram da codificação e categorização das falas dos

entrevistados, trianguladas com documentos institucionais e o referencial teórico adotado. A seguir, apresenta-se o Quadro 01, com as categorias de análise identificadas e suas respectivas descrições.

Quadro 01 – Categorias de análise de conteúdo com base em Bardin (2011)

Categoria	Descrição
Estrutura do Planejamento Estratégico	Refere-se aos ciclos, prazos e processos definidos para a construção e revisão das campanhas sazonais.
Objetivos das Campanhas	Engloba as metas centrais buscadas, como atração de público, estímulo ao consumo e aumento da rentabilidade por meio do aluguel percentual.
Estratégias de Campanhas Sazonais	Compreende as ações práticas implementadas, como uso de brindes, sorteios, marketing experencial e parcerias com lojistas.
Gestão Baseada em Dados	Diz respeito ao uso de indicadores como ticket médio, auditoria, vendas históricas e dados operacionais no processo decisório.
Desafios na Execução	Abrange as dificuldades enfrentadas no planejamento em um contexto BANI e os obstáculos na comunicação com o público.
Inovação e Transformações Digitais	Relaciona-se à utilização das redes sociais, digitalização das campanhas e integração entre canais físicos e digitais (omnichannel).
Boas Práticas e Lições Aprendidas	Reúne as práticas bem-sucedidas identificadas nas campanhas anteriores e as contribuições estratégicas observadas na execução.

Fonte: (Elaborado pelo autor, com base em Bardin, 2011)

6.1. Análise das Estratégias de Marketing e seus Impactos

Nesta subseção, são analisadas as principais estratégias de marketing utilizadas nas campanhas sazonais do Shopping Rio Poty. A partir da análise de conteúdo conforme Bardin (2011), aplicada às entrevistas com o Superintendente responsável pela elaboração das campanhas, a Analista de Marketing, e a Supervisora de Auditoria e Performance; trianguladas com documentos institucionais das campanhas do Dia das Mães (2023 a 2025) e referências teóricas, busca-se compreender como as ações são planejadas e executadas, quais canais são priorizados e de que maneira essas estratégias impactam indicadores como engajamento do público, fluxo de visitantes e

retorno financeiro. As categorias de análise foram: Estrutura do Planejamento Estratégico, Objetivos das Campanhas, Estratégias de Campanhas Sazonais, Gestão Baseada em Dados e Inovação.

Na categoria Estrutura do Planejamento Estratégico, o Superintendente responsável pela elaboração das campanhas explica: "Um exemplo extremo, um shopping que precisa passar por uma mudança muito radical, o planejamento estratégico pode ser num prazo bem menor, o que a gente chama na indústria de turnaround, é uma virada que o shopping precisa dar. Isso é muito comum em shoppings em que o planejamento inicial não foi aderente à realidade, então é preciso tomar uma medida rápida para reverter isso." A Analista de Marketing complementa: "As campanhas sazonais são definidas nesses planejamentos. O planejamento ocorre dois meses antes das campanhas menores e até um ano das campanhas maiores como o Natal, com base no orçamento anual definido no ano anterior."

Quanto aos Objetivos das Campanha", o superintendente aponta três pilares fundamentais: "atrair o público ao shopping, estimular o consumo nas lojas e elevar a rentabilidade por meio do aluguel percentual". Essa abordagem se alinha ao conceito de criação de valor proposto por Kotler (2000), que equilibra a centralidade no consumidor com a sustentabilidade financeira.

Na categoria Estratégias de Campanhas Sazonais, observou-se evolução significativa nos brindes oferecidos. A análise documental revela que em 2023 foi ofertada uma semijoia sem parceria, enquanto em 2024 e 2025 os brindes foram kits da L'Occitane e da Biscoitê, respectivamente, fruto de parcerias com lojas recém-inauguradas. Isso ampliou o ticket médio e incentivou a circulação em novos pontos de venda, gerando sinergia entre setores. Donaldson e Preston (1995) defendem que os stakeholders têm papel legítimo nas decisões estratégicas, como evidenciado nesse caso.

Na categoria Gestão Baseada em Dados, a Supervisora de Auditoria e Performance destaca: "Ticket médio é o valor das vendas divididas pela quantidade de compras feitas na operação. Com isso sabemos qual é o valor médio da loja. Através disso escolhemos o valor médio para campanhas do shopping." o Superintendente, complementa: "Não adianta eu estabelecer um valor se ele não aumentar de fato a venda. A gente tem que colocar uma régua mais alta, com base nos dados."

A coleta de dados também envolve observações presenciais sobre fluxo, estrutura, atendimento e estoque. Essas informações são consolidadas pelo setor de auditoria, que atua como elo entre números e decisões. Essa prática está em consonância com Mintzberg (2000), que enfatiza o planejamento enraizado na realidade operacional.

Por fim, observa-se que o marketing do shopping possui autonomia para definir estratégias e objetivos. A Analista de Marketing relata: "A equipe de marketing do shopping se reúne primeiro e cria o briefing da campanha, entregando para as agências que vão executar." o Superintendente complementa: "Essa escolha, de terceirizar o processo, permite que a execução das campanhas seja

maximizada economizando tempo e recurso, além de trazer referências de outros mercados para as campanhas, algo que as agências estão familiarizadas."

As ações demonstram integração entre análise de dados, práticas internas e articulação com parceiros externos, consolidando uma gestão orientada por dados e centrada na experiência do consumidor.

6.2. Desafios e Boas Práticas na Gestão de Campanhas Promocionais

Esta subseção tem como foco identificar os principais desafios enfrentados no processo de planejamento e execução das campanhas promocionais, bem como destacar boas práticas e diretrizes percebidas como eficazes pelos profissionais entrevistados. A análise abrange aspectos como limitações orçamentárias, integração entre áreas, definição de metas, avaliação de resultados e adaptação às mudanças do mercado. Com base nos relatos dos participantes e na triangulação dos dados, são discutidos elementos que contribuem para o aprimoramento das campanhas e que podem servir de referência para outros shopping centers que busquem melhorar seu desempenho estratégico em ações promocionais sazonais.

Durante as entrevistas com os profissionais do Shopping Rio Poty, foram identificados diversos desafios enfrentados no processo de planejamento e execução das campanhas sazonais, bem como práticas bem-sucedidas que têm contribuído para a melhoria dos resultados.

Um dos principais desafios relatados pelo superintendente refere-se ao contexto atual de incertezas e complexidade, representado pelo conceito de mundo BANI (Frágil, Ansioso, Não Linear e Incompreensível). Esse ambiente exige das organizações um modelo de planejamento estratégico mais flexível e adaptável, que permita revisões constantes e rápida resposta às mudanças externas. Pandemias, instabilidades econômicas e novas expectativas de consumo tornam o planejamento emergente (Mintzberg, 2000) uma realidade para empreendimentos que buscam manter a competitividade.

Outro desafio recorrente apontado diz respeito à comunicação das campanhas com os consumidores. Segundo a analista de marketing, muitos clientes só percebem que há campanhas promocionais ao entrarem nas lojas e receberem essa informação dos lojistas, mesmo com o uso de redes sociais, painéis internos e outras ferramentas. Essa lacuna na comunicação pode afetar a eficácia da campanha e reduzir seu impacto. Schmitt (1999) destaca a importância de proporcionar uma experiência integrada ao cliente, desde o primeiro ponto de contato até a finalização da compra, reforçando a necessidade de revisão das estratégias de divulgação e sinalização visual.

Apesar dessas dificuldades, o Shopping Rio Poty também demonstrou práticas exemplares de gestão promocional. A autonomia concedida à equipe de marketing é um diferencial importante, pois permite agilidade na definição de objetivos, formatos e estratégias. Após a definição do briefing

interno, que reúne elementos como público-alvo, tipo de brinde, objetivos e orçamento, o material é encaminhado para agências externas responsáveis pela execução. Esse modelo híbrido favorece o aproveitamento de expertises de mercado, otimizando recursos e garantindo inovação nas ações. O Superintendente responsável pela elaboração das campanhas, observa que a terceirização proporciona acesso a práticas bem-sucedidas de outros segmentos, sem perder a identidade do shopping.

Outro aspecto positivo identificado foi o uso estratégico das redes sociais. Para o superintendente, essas plataformas passaram de ameaças a aliados indispensáveis para o varejo físico. As campanhas digitais funcionam como extensão da experiência presencial, ampliando o alcance das promoções e possibilitando uma comunicação direta com o público-alvo. Isso está alinhado com o conceito de marketing omnichannel (Verhoef, Kannan e Inman, 2015), que preconiza a integração entre canais físicos e digitais para oferecer conveniência e coesão na experiência do consumidor.

Destaca-se ainda o uso de análises comparativas entre campanhas passadas e atuais como mecanismo de aprimoramento contínuo. O comparativo das campanhas do Dia das Mães permitiu à equipe incorporar elementos inovadores, como o fortalecimento das parcerias com novas lojas, que contribuem para a valorização dos empreendimentos internos e geram engajamento do público com novos produtos. Essa prática evidencia uma mentalidade estratégica voltada à aprendizagem organizacional e ao compartilhamento de valor entre os diversos setores envolvidos.

Portanto, a gestão de campanhas sazonais no Shopping Rio Poty combina criatividade, análise crítica, adaptação às mudanças e uso de dados, apresentando-se como um modelo relevante de gestão promocional em shopping centers de médio e grande porte.

Na categoria Desafios na Execução, o Superintendente aponta o ambiente BANI como principal complicador para o planejamento estratégico, exigindo uma postura organizacional adaptativa. Segundo ele: "Planejar em um mundo BANI - frágil, ansioso, não linear e incomprensível, exige uma postura mais resiliente, adaptável e inovadora." Ainda nesta categoria, a Analista de Marketing revela dificuldades na comunicação com o público: "O cliente geralmente não vê que está tendo campanha. Ele só descobre quando o lojista informa." Apesar do uso de redes sociais e sinalizações internas, muitos consumidores só tomam conhecimento das campanhas por meio dos lojistas. Isso demonstra lacunas na experiência integrada do cliente, como alerta Schmitt (1999), destacando a necessidade de alinhar todos os pontos de contato com o consumidor.

Na categoria Inovação e Transformações Digitais, o Superintendente observa: "O foco das divulgações das campanhas e da comunicação com o cliente mudou, para as redes sociais. Então longe de ser um instrumento de concorrência, é um instrumento de potencialização de venda, um canal importante que todos os shoppings hoje usam." Essa perspectiva está de acordo com o conceito de marketing omnichannel de Verhoef, Kannan e Inman (2015), que preconiza a integração entre canais físicos e digitais.

Por fim, na categoria "Boas Práticas e Lições Aprendidas", destaca-se o uso de análises comparativas entre campanhas como instrumento de melhoria contínua. A integração entre marketing, auditoria e performance, somada à abertura para inovação, contribui para campanhas mais eficazes, conectadas à realidade do consumidor e às exigências do mercado atual.

Esses resultados demonstram como a análise qualitativa com base em Bardin (2011), triangulada com dados empíricos e referenciais teóricos, pode oferecer insights valiosos para a gestão estratégica em shopping centers.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve como objetivo geral analisar como o planejamento estratégico influencia os resultados das campanhas sazonais de marketing no Shopping Rio Poty, buscando responder à seguinte problemática: de que maneira o planejamento estratégico impacta os resultados das campanhas sazonais de marketing em shopping centers, a partir da experiência do Shopping Rio Poty?

Os achados da pesquisa indicam que o planejamento estratégico influencia diretamente os resultados dessas campanhas, ao possibilitar uma atuação mais coordenada entre os setores envolvidos, promovendo o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as demandas de um mercado altamente volátil. Conforme Kotler e Keller (2012), para ser eficaz, o marketing estratégico requer conhecimento prévio do mercado, identificação de segmentos e posicionamento claro e atrativo, elementos observados nas campanhas do shopping estudado.

A adoção de um planejamento estruturado permitiu ao Shopping Rio Poty antecipar tendências, ajustar recursos e melhorar o desempenho das ações promocionais. Ansoff (1984) já apontava que decisões estratégicas bem formuladas ampliam a capacidade competitiva da organização. Além disso, a valorização da experiência do consumidor, conforme Schmitt (1999), esteve presente nas campanhas, que buscaram criar conexões emocionais com o público nas datas comemorativas.

Dessa forma, o caso do Shopping Rio Poty demonstra que um planejamento estratégico bem executado atua como guia para a tomada de decisões de marketing, resultando em campanhas mais eficazes e alinhadas às expectativas do público-alvo, em consonância com Lima e Andrade (2023), que ressaltam a importância de alinhar formulação e implementação estratégica às necessidades de mercado e ao comportamento do consumidor.

Entre as principais conclusões do estudo, destaca-se que campanhas sazonais bem-sucedidas não dependem apenas da criatividade, mas da coerência entre planejamento e execução, da análise de dados e da capacidade de adaptação frente aos desafios do mercado e às mudanças no comportamento do consumidor.

Como limitações da pesquisa, destaca-se a não utilização de dados quantitativos sensíveis, bem como o número reduzido de entrevistados, o que pode restringir a diversidade de perspectivas. Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação da amostra, incluindo diferentes perfis profissionais e, especialmente, a incorporação da percepção dos consumidores sobre as campanhas sazonais, o que pode enriquecer a compreensão do impacto dessas ações sobre o comportamento de compra.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa reforça a relevância do planejamento estratégico como ferramenta indispensável no marketing de varejo, especialmente em ambientes altamente competitivos. Em termos práticos, os resultados oferecem subsídios valiosos para gestores de marketing e administração de shopping centers que buscam estruturar campanhas sazonais mais eficazes, baseadas em dados e em um planejamento consistente. Para o pesquisador, o estudo representou uma oportunidade de aprofundamento no campo da gestão estratégica e do marketing, com foco na aplicação prática em ambientes comerciais reais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. S.; MARTINS, L. F. O. Alinhamento estratégico em ambientes comerciais: o uso do Balanced Scorecard em campanhas sazonais. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, Belém, v. 14, n. 1, p. 44–59, 2022.

ALMEIDA, R. M.; BASTOS, J. A. Experiência do consumidor e lealdade à marca: um estudo em ambientes de varejo físico. *Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 55–72, 2021. Disponível em: <https://www.revistabrasileiramarketing.org>. Acesso em: 25 maio 2025.

ARAUJO, C. S.; LIMA, T. V. Experiências de consumo omnichannel em shopping centers: uma análise da integração entre canais físicos e digitais. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 143–162, 2022.

ATWAL, G.; WILLIAMS, A. *Luxury brand management: a world of privilege*. London: Palgrave Macmillan, 2017.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASSANEZE, R. Marketing de experiência em shopping centers. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD – ENANPAD, 41., 2017, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: ANPAD, 2017.

DE SOUSA, I. C. A. et al. Marketing strategic planning: event as marketing strategy in a commercial center case study. *Applied Tourism*, v. 5, n. 1, p. 16–26, 2020.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

FERREIRA, J. M.; PAIVA, D. Tenant mix: um estudo de caso de um shopping center. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto, 2019. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/130385/2/431617.pdf>. Acesso em: 6 maio 2025.

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

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMA, V. F.; ANDRADE, R. C. Ferramentas de gestão estratégica em shopping centers: estudo de múltiplos casos. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 27, n. 1, p. 23–38, 2023.

LOPEZ, K. C.; SEGOVIA, K. C. Marketing estratégico aplicado al sector comercio: caso KRS Export. C.A. *Revista Científica Multidisciplinaria*, v. 13, n. 1, p. 54–63, 2023. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9733870.pdf>. Acesso em: 6 maio 2025.

MARTINS, G. T.; QUEIROZ, J. R. Planejamento estratégico colaborativo: impactos na performance comercial. *Revista Brasileira de Estratégia*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 88–102, 2022.

MCCARTHY, J. E. *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood: Richard D. Irwin, 1960.

MINTZBERG, H. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, A. R.; CARDOSO, J. M. Planejamento estratégico e campanhas promocionais: práticas em shopping centers brasileiros. *Revista Gestão em Ação*, v. 14, n. 2, p. 88–105, 2021.

RIOS, E. F.; SANTANA, M. G. Marketing experiencial como diferencial competitivo no varejo: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 27, n. 1, p. 1–18, 2023.

ROCHA, C. M.; CARDOSO, A. P. Estratégias adaptativas no varejo físico: planejamento e resiliência em ambientes de alta concorrência. *Revista Gestão em Foco*, Salvador, v. 18, n. 3, p. 65–80, 2021.

SANTOS, L. P.; VIEIRA, R. F. Marketing orientado por dados: o papel da análise preditiva em campanhas sazonais no varejo. *Revista Brasileira de Estratégia e Marketing*, v. 8, n. 1, p. 34–50, 2023.

SANTOS, M. A.; RABELO, C. T. Integração e engajamento de stakeholders em estratégias promocionais de shopping centers. *Revista Brasileira de Marketing*, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 78–93, 2023.

SCHMITT, B. *Experiential marketing: how to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*. New York: Free Press, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, v. 91, n. 2, p. 174–181, 2015.

VIEIRA, T. L.; LOPES, M. A. Gestão estratégica de stakeholders: uma análise aplicada ao varejo físico. *Revista Gestão & Tecnologia*, Curitiba, v. 21, n. 3, p. 112–128, 2021.

XIA, Y. Os 4Ps do marketing e suas aplicações em diversas marcas. *Revista de Educação, Humanidades e Ciências Sociais*, v. 16, p. 165–170, 2023.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este roteiro enquadra-se numa investigação no âmbito de um artigo intitulado “A Influência do Planejamento Estratégico nas Campanhas Sazonais de Marketing em Shopping Centers: um estudo no Shopping Rio Poty”, desenvolvido no curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Piauí (UESPI), do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA), campus Torquato Neto. O objetivo do estudo é analisar como o planejamento estratégico influencia os resultados das campanhas sazonais de marketing no Shopping Rio Poty.

Os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, sendo assegurado que as respostas dos participantes representam apenas sua opinião individual. Não existem respostas certas ou erradas. Solicitamos que responda de forma espontânea e sincera a todos os questionamentos.

Agradecemos sua colaboração.

CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Setor:

Função:

Tempo de atuação na empresa;

Roteiro de Perguntas

- 1.** Qual sua função atual e como você participa do planejamento das campanhas sazonais do shopping?
- 2.** Quais são os principais objetivos buscados com essas campanhas? (ex: vendas, fluxo, imagem da marca etc.)
- 3.** Como é estruturado o planejamento estratégico das campanhas sazonais? (etapas, ferramentas, equipes)
- 4.** Com que antecedência essas campanhas costumam ser planejadas?
- 5.** Houve mudanças no processo de planejamento nos últimos anos? Se sim, o que motivou essas mudanças?
- 6.** Como é feita a execução e o alinhamento entre as áreas envolvidas durante a campanha?
- 7.** Como os resultados das campanhas são avaliados? Existem indicadores ou reuniões específicas?
- 8.** Os resultados influenciam o planejamento de campanhas futuras? De que forma?
- 9.** Como o marketing experiencial é utilizado nas campanhas sazonais do shopping?
- 10.** Quais boas práticas você destacaria como mais eficazes nas campanhas anteriores?