

## A aplicação da administração estratégica no segmento de Micro e Pequenas Empresas: O caso da reestruturação do Shopping XPTO

Ualison Rébula de  
Oliveira<sup>1</sup>

ualison@globo.com

Márcia Baptista de Oliveira  
Pitanga<sup>1</sup>

marcia\_bopitanga@hotmail.com

Luiz Paulo Magoga  
Müller<sup>1</sup>

lpmuller@oi.com.br

José Domingues  
Alves Filho<sup>1</sup>

jdoming@ig.com.br

<sup>1</sup> Universidade Estácio de Sá, Faculdade de Administração de Empresas, Projeto de Iniciação Científica (PIC), Campus Resende - Resende, RJ, Brasil

### RESUMO

*O presente estudo busca identificar a implementação de ferramentas de gestão estratégica em um processo de reestruturação de um negócio. Devido à suposta complexidade e inacessibilidade da Administração Estratégica, sua implantação torna-se incomum nas Micro e Pequenas Empresas. Entretanto, constatou-se que é perfeitamente viável a aplicação da gestão estratégica em empresas deste porte, uma vez que cada vez mais se busca a otimização de recursos, dentro de um cenário dinâmico e competitivo que é o mercado atual. O uso da gestão estratégica foi implantado como principal ferramenta na reestruturação da organização alvo do estudo de caso, tendo como objetivo definir uma visão única, objetiva e focada, possibilitando, dessa forma, esse processo acessível e simples para os gestores.*

*Faz-se necessária essa abordagem uma vez que essas ferramentas, tidas como complexas e inacessíveis, foram utilizadas em seus princípios básicos, mas tornaram-se determinantes para o reposicionamento regional do Shopping XPTO, transformando-o em um sucesso regional através de otimização de seus recursos e atividades.*

**Palavras-chave:** Administração Estratégica; Reestruturação; Micro e Pequenas Empresas.

### 1. INTRODUÇÃO

Novas ferramentas de gestão foram desenvolvidas nos últimos anos visando incremento da produção e de sua eficácia, sendo que atualmente é mais comumente utilizado o modelo japonês enxuto de administração, que busca qualidade e a melhoria contínua em detrimento do modelo de produção em massa que vigorava anteriormente (WOMACK *et al.* 1992)

O cenário socioeconômico vem sofrendo mudanças de forma rápida, complexa e constante, derivadas de uma nova filosofia de gestão, de forma que o ambiente externo passou a receber atenção especial dos administradores de empresas (OLIVEIRA, 1991). Diante desse contexto, novos instrumentos de gestão foram desenvolvidos como meio de orientação dos rumos e das ações da organização em seus ambientes internos e externos, donde contata-se que a administração estratégica passou a incorporar o ferramental de administração orientado para o controle da turbulência ambiental (TERENCE, 2002).

Segundo Vasconcelos Filho (1985) administrar estrategicamente é permear, em todos os níveis da organização, a consciência que a empresa deve viver em função de um pensamento maior, estratégico, e não em função de negócios isolados, de oportunidades. A reestruturação de uma empresa deve ser um enquadramento objetivo a essa nova realidade de incertezas, que podem representar as ameaças ou as oportunidades. A implantação de princípios estratégicos permite aos dirigentes tomarem as decisões que melhor se adaptam ao

rumo que eles desejam dar à empresa, tendo sempre como foco, um resultado pré-determinado.

Segundo Terence (2002), o propósito da Administração Estratégica pode ser esclarecido como a definição de metas e objetivos quantificáveis que se convertam em prol da missão da empresa, ou seja, a razão de sua existência em todos os ângulos do negócio, ou melhor, dos acionistas, da sociedade, do governo, das entidades de classe, etc...

Mas, apesar da importância crescente do planejamento estratégico e dos avanços na sua aplicação nas tomadas de decisão, há um segmento no qual o uso deste instrumento de análise é raro: o das pequenas empresas (COELHO E SOUZA, 1999).

Dessa forma, o objetivo principal desta pesquisa é determinar as ferramentas de administração estratégicas que foram condicionantes para o sucesso da reestruturação projetada para o Shopping XPTO, a partir de metodologias propostas pelos principais autores da área de estratégia, com intuito de clarificar sua aplicação nas pequenas empresas, aos seus gestores.

## **2. METODOLOGIA DO ESTUDO**

Gil (1996) define pesquisa científica como uma realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência, sendo um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Quanto a seus objetivos, segundo Gil (1996), as pesquisas são segmentadas em três grandes tipos: exploratórias, que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses; descritivas, que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis; explicativas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofunda mais o conhecimento da realidade porque explica a razão e o porquê das coisas

O estudo de caso, que segundo Yin (2001) é uma estratégia de pesquisa social, é utilizado em muitas situações em que é necessária uma análise mais profunda, podendo-se fazer comparações entre dois ou mais enfoques específicos.

Na estratégia de estudo de caso a forma da questão de pesquisa está centrada no “como” e no “por quê”, focalizando acontecimentos contemporâneos, não exigindo controle sobre eventos comportamentais (YIN, 2001).

Diante do exposto esse artigo enquadra na classe de pesquisa exploratória, porque envolve a pesquisa bibliográfica enquanto busca ampliar e aprofundar conhecimentos. Enquadra-se, também, no estudo de caso enquanto se busca correlacionar as informações da pesquisa bibliográfica com os resultados de uma pesquisa de campo, sendo esta última auferida através de questionário.

A orientação para a escolha deste tipo de pesquisa encontra-se respaldado em Yin (2001) e Richardson (1999), que apresentam as seguintes funções: aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno estudado; esclarecer conceitos; estabelecer prioridades para pesquisas futuras; e obter informações sobre as possibilidades práticas de realização de uma pesquisa em situações reais.

## **3. SHOPPING CENTERS: CONCEITOS BÁSICOS**

Esse tipo de empreendimento surgiu nos Estados Unidos, na periferia das grandes cidades, como uma alternativa para o varejista atingir um grande número de consumidores.

Segundo Kotler (1999, p. 301), o shopping center “é como um minicentro de uma cidade, englobando de 40 a 100 lojas e atraindo consumidores de uma grande área”.

Kotler e Armstrong (1999) classificam os shopping centers em regional, comunitário e de bairros, segundo critérios de qualidade e especialidade das lojas que os compõe e serviços que oferecem.

Ao definir shopping center, Rocha (1999, p. 143) afirma:

Shopping centers (literalmente, centros comerciais) são uma aglomeração de lojas, planejada de forma a atender amplo conjunto de necessidades do comprador. Contrapõem-se às aglomerações espontâneas de varejistas. No shopping center, o número, o tamanho e os tipos de lojas que irão compor o complexo são cuidadosamente planejados, e não deixados ao acaso como no centro comercial espontâneo. Da mesma forma, planejam-se as áreas para tráfego de clientes e de serviço e as áreas para estacionamento.

Conforme será visto nas seções posteriores, essa definição se aplica ao caso do Shopping XPTO, pois o mix de lojas por ele adotado garante a diversificação das especialidades, reduzindo a competição interna entre os lojistas e atraindo clientes de diversas faixas de interesse.

Como regra geral, os shopping centers dispõem de grande área construída, espaços para estacionamento de veículos, áreas de carga e descarga de mercadorias, subestações de energia elétrica, instalações centrais de ar condicionado, sistemas de gás, abastecimento de água, esgoto sanitário, segurança contra incêndio e patrimonial, escadas rolantes, elevadores, e diversos outros itens que obrigam a mobilização de um número expressivo de funcionários próprios ou terceirizados. O fluxo diário de pessoas é muito grande só para a manutenção, segurança e conforto, além do pessoal envolvido na parte administrativa e nas vendas diretas e dos próprios consumidores (JONES, 1994).

A Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE) fornece uma visão clara da indústria de shopping centers no Brasil. Ela descreve um padrão de shopping no território brasileiro, segundo requisitos específicos que caracterizam, internacionalmente, qualquer empreendimento desse tipo.

Quanto aos tipos de shopping, a ABRASCE (2006) define os seguintes:

- ☞ Shopping Regional - fornece mercadorias em geral (uma boa porcentagem de vestuário) e serviços completos e variados. Suas atrações principais são âncoras tradicionais, lojas de departamento, de desconto ou hipermercados. Um shopping regional típico é geralmente fechado, com as lojas voltadas para um mall interno. Possui grandes proporções, entre 40 e 80 mil m<sup>2</sup>, sendo mais comum em cidades de grande porte.
- ☞ Shopping Comunitário - geralmente oferece um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras mais comuns estão os supermercados e lojas de departamentos ou de descontos. Entre os lojistas do shopping comunitário, algumas vezes encontram-se varejistas de "off-price" vendendo itens como roupas, objetos e móveis para casa, brinquedos, artigos eletrônicos ou para esporte.
- ☞ Shopping de Vizinhança - É projetado para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores. Tem como âncora um supermercado. Possui área entre 3 e 5 mil m<sup>2</sup>
- ☞ Shopping Especializado - Voltado para um mix específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis. Não precisam obrigatoriamente possuir lojas âncora, e suas vendas são planejadas e não por procura do cliente. Tem área entre 8 e 25 mil m<sup>2</sup>
- ☞ Outlet Center - Consiste em sua maior parte de lojas de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas de "off-price". Em geral oferecem

preços mais baixos e pagam aluguéis menores. Sua edificação possui acabamento mais simples e área entre 5 e 40 mil m<sup>2</sup>

- ☞ Festival Center - Está quase sempre localizado em áreas turísticas e é basicamente voltado para atividades de lazer, com restaurantes, fast-food, cinemas e outras diversões.

Uma vez concebido, um shopping pode originar dois tipos de empreendimentos distintos: no primeiro caso é um investimento imobiliário que administra e promove o marketing conjunto e aluga as lojas; o outro é a venda de lojas, com administração sob a forma de condomínio, mantendo as mesmas características que tipificam os shopping centers.

No primeiro há locação de lojas que fornecem o retorno do investimento aos cotistas; os contratos, normalmente, são de longo prazo com cláusulas que garantem ao locador o exercício de fiscalização do faturamento dos lojistas. No segundo caso, o valor das locações é estabelecido pelos proprietários das lojas, em geral inferior ao cobrado pelas administrações dos shoppings. Os serviços administrativos são feitos em condomínio e uma Associação de Lojistas do Shopping realiza o planejamento e o marketing.

#### 4. CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia tem origem grega, e provém de *stratego*, ou seja, qualidade e habilidade na arte da liderança. Os militares a utilizavam para designar o caminho que era dado à guerra. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser denominada como estratégia.

Conforme Terence (2002), a Estratégia passou a ter uso comum na Administração, e designar o caminho que a empresa seguirá para chegar num futuro definido, atingindo os objetivos previamente definidos. Esses objetivos determinam fins genéricos para qual são orientados todos os esforços da organização.

Pode-se considerar então, por extensão, como aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos previamente definidos.

Como abrange diferentes aspectos, segundo Mintzberg *et al.* (1999), podem ser agrupados da seguinte maneira:

- ☞ Estratégia é planejamento: é o sinônimo mais comum, ao lado de direção, guia, modo de ação futura, entre outros;
- ☞ Estratégia é modelo: é um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo;
- ☞ Estratégia é posicionamento: é o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados;
- ☞ Estratégia é perspectiva: é o meio fundamental para execução de tarefas;
- ☞ Estratégia é armadilha: é uma manobra específica destinada a abalar um concorrente.

E Porter (1989), advoga que ela é “[...] em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar –se a cabo estas metas”.

A estratégia tem como característica a interação com o entorno em que se encontra, assim não pode ser considerada como plano fixo ou determinado, mas sim como uma orientação para que sejam alcançados objetivos pré-determinados e o desenvolvimento de uma vantagem competitiva. Essa vantagem competitiva pode ser definida como um desempenho superior que ultrapasse os concorrentes, ou seja, um diferencial. Uma vez que uma organização é definida pelas atividades que executa, a vantagem competitiva seria o produto de valor que ela oferece aos seus compradores.

## 5. NÍVEIS DE ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

A maioria dos autores considera três níveis de estratégia que devem ser sempre sincronizados e coordenados. São eles, segundo Terence (2002):

- a) Estratégia corporativa – sua posição comercial é aquela projetada para alcançar os objetivos globais da empresa, desde a definição da linha de negócios até os recursos a serem alocados. É importante ressaltar que empresas que possuem um único negócio não possuem esse tipo de estratégia, pois é somente aplicada em empresas diversificadas e de grande porte.
- b) Estratégia de negócios – é aquela que visa reforçar um bom desempenho na linha de negócio específica em que a empresa atua ou são as decisões em nível de unidade ou divisão de negócio para cada ramo em que a empresa atua mais especificamente, onde se decide obter vantagem competitiva, visando tanto à sua formação como ao seu reforço.
- c) Estratégia operacional – é aquela que descreve tarefas específicas em cada área funcional e que devem ser executadas para implementação da estratégia geral do negócio.

## 6. CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA ALVO DO ESTUDO DE CASO

O Shopping XPTO, em seu ciclo de vida, foi um empreendimento comercial com todas as características de um shopping center. Foi lançado em 1986, como um empreendimento quase que familiar, com oito sócios, sendo que sua administração, inicialmente, ficou a cargo de um deles. Começou com uma construção de lojas em três pavimentos e com um estacionamento na parte inferior (no subsolo).

Segundo a ABRASCE (2006), o Shopping XPTO, dentro dos tipos já descritos, se classifica como um shopping comunitário. Pelo menos é a visão de sua administração, ao projetar o mix de lojas com uma idéia de conveniência para o seu público alvo.

Sua localização na cidade é extremamente privilegiada, pois foi construído num local de passagem obrigatória para qualquer pessoa que se desloque pela área urbana. Está num acesso natural, um estrangulamento da circulação entre o centro e a periferia. Para evitar este acesso as pessoas teriam que fazer um desvio extremamente longo para chegar ao lado mais habitado da cidade. Esta localização é a recomendada para um shopping voltado para a comercialização de bens de conveniência, para interceptar o consumidor para compra de mercadorias no meio do seu trajeto normal.

Desde sua criação o shopping sofreu duas grandes reformas em suas instalações. Elas foram necessárias não só para modernizar sua estrutura física como para revitalizar suas atividades comerciais.

A primeira reforma ocorreu em 1996, quando foram ampliadas as instalações dos dois primeiros pisos e da área da garagem, além de ter sido construído um quarto piso, onde foram disponibilizadas mais algumas salas e instalada a administração do shopping. Também foram instalados um climatizador e uma escada rolante, além da troca de forro e do piso.

Em seus primórdios, a loja considerada âncora, até então, era um Magazine que dispunha de cerca de 50% de sua área naquele momento, mas responsável por quase 70% do faturamento do shopping, na época.

Ao final de 2001, após um outro período de prosperidade, o shopping começou a entrar novamente em declínio, com séria ameaça à vida do empreendimento, culminando com o falecimento do sócio que era o administrador. Os demais sócios, até então envolvidos em suas atividades profissionais, mas sentindo a ameaça de insolvência, resolveram assumir a direção do negócio.

Os donos perceberam que o momento exigia uma interferência imediata no dia-a-dia

do shopping. Isto significava introduzir modificações nas instalações e reformulação do sistema de locações, com alteração no volume de negócios que circulava dentro do empreendimento como um todo, o que significava nova negociação com os lojistas, desta vez de forma muito mais ampla.

O magazine âncora, naquela ocasião, estava cogitando sair do shopping. Foi procurado pelos donos e cientificado de sua intenção de modernizar o empreendimento. A empresa não só desistiu de sair, como propôs a ampliação de suas instalações e a adoção de uma administração para o shopping conduzida por um profissional especializado no setor.

No momento, o Shopping XPTO atravessa uma fase de prosperidade, com uma procura de lojistas maior do que a oferta de salas comerciais. Sua vacância, ao final de 2005, era de duas das cerca de 50 lojas existentes, e encontravam-se desocupadas por estarem destinadas a dois tipos de negócio dentro do mix de lojas definido pela administração.

Mesmo com o sucesso momentâneo, a administração tem consciência da necessidade de planejar novos projetos de modernização para um futuro muito próximo, pois é um dos segredos da revitalização do negócio.

O empreendimento está operando com as principais características esperadas de um shopping center, segundo definido por autores como Kotler (1999) ou pela ABRASCE (2006), que são: administração centralizada, planejamento do mix de lojas, marketing administrado de forma centralizada, estacionamento próprio e lojas âncoras.

## 7. AS FERRAMENTAS DE ADMINISTRAÇÃO UTILIZADAS NO SHOPPING XPTO

### 7.1. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO, INTERNO E SETOR DE NEGÓCIOS

O processo de reestruturação se iniciou através de um processo de análise SWOT (é um acrônimo de quatro palavras em inglês que são *strength*, *weakness*, *opportunities* e *threats*), ou seja, uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo para se escolher a estratégia adequada e, segundo entrevistas com o administrador, assim definiu-se as seguintes informações:

Quanto ao ambiente externo:

- ☞ Havia a dificuldade de captação de recursos externos para inovações e ampliação estrutural;
- ☞ Existia grande pressão da concorrência: dois centros comerciais de relativa estabilidade e a possibilidade de instalação de um outro shopping;
- ☞ As instalações já estavam ultrapassadas e simples para um setor tão dinâmico e inovador;
- ☞ O Sindicato da categoria não permitia a abertura do mesmo aos domingos e feriados o que minimizava o interesse de grandes redes varejistas e;
- ☞ O Shopping tinha uma imagem desgastada e uma grande resistência da população e do comerciante local.

Quanto ao ambiente interno:

- ☞ Havia uma deficiência na comunicação interna entre os lojistas e a administração;
- ☞ A equipe de administração não era especializada e o fato de não haver outro Shopping Center na cidade limita a oferta de mão de obra qualificada, tanto para a administração do empreendimento como para os negócios nele instalados;
- ☞ O estacionamento deveria ser expandido devido as vagas cativas dos proprietários das salas do 3º piso e de se pretender ser essa uma vantagem competitiva, mas haviam limitações relacionadas à área disponível para expansões;

- ☞ Não existia um mix (mistura) pré-determinado de lojas, característica essencial de um shopping center;
- ☞ Necessidade de segmentação do mercado, visando a sobrevivência do empreendimento.

Quanto ao setor de negócios:

Buscou a diferenciação através da solidificação do conceito de shopping, ou seja, de um local único onde se pode adquirir uma grande variedade de produtos e serviços, com marketing unificado e constante, que visa atender toda a cidade e adjacências.

## 7.2. O ESTABELECIMENTO DA MISSÃO E VISÃO

### 7.2.1. MISSÃO

Como a missão é a razão pelo qual o empreendimento existe, contém informações sobre produtos e serviços, os valores que considera importantes e os clientes que possui (PORTER, 1989). Nesse caso, a missão do Shopping XTPO foi definida como: Proporcionar ao cidadão de Pequenópolis o que há de melhor em produtos, serviços e entretenimento, com conforto e segurança.

### 7.2.2. VISÃO

A visão de uma organização é sua imagem, especialmente no futuro e seu intento estratégico. Assim, segundo entrevista com o administrador, a visão do Shopping XPTO é ser: Shopping de Vizinhança, que, segundo a ABRASCE, é projetado para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores e normalmente tem como âncora um supermercado; e, também, se posicionar como shopping Comunitário que é aquele que geralmente oferece um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias e possui entre as âncoras mais comuns os supermercados e lojas de departamentos de descontos, voltado para atender as necessidades do cidadão de Pequenópolis com variedade e qualidade em serviços, produtos e entretenimento, com conforto e segurança.

## 7.3. DETERMINAÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

Elas foram segmentadas em de curto e médio/longo prazo, conforme segue:

### 7.3.1. DE CURTO PRAZO

- ☞ Reestruturação do mix das lojas;
- ☞ Transformar a imagem do shopping no melhor da cidade em serviços, produtos e entretenimento;

### 7.3.2. DE MÉDIO/LONGO PRAZO

- ☞ Viabilizar desenvolvimento gerencial dos lojistas;
- ☞ Aumentar o *market share*, ou seja, a sua participação no mercado regional no comércio varejista;
- ☞ Tornar o shopping mais atrativo aos lojistas e mercado alvo.

#### 7.4. ESTRATÉGIAS PARA CONSEGUIR VANTAGEM COMPETITIVA

A estratégia definida foi de: “Ser um centro de compras, serviços e entretenimento com mais conforto, comodidade, segurança, pelo mesmo custo. Tudo num só lugar – XPTO Shopping”.

Até então, apesar de seus momentos de prosperidade, como o Shopping XPTO não tinha se enquadrado dentro dos padrões da ABRASCE, conseqüentemente, nunca se tornou efetivamente um shopping de vizinhança. Essa reiteração da estratégia reafirmou seu posicionamento no mercado tanto para seus consumidores finais como para concorrência, inclusive aumentando sua participação no mercado.

Devido ao aumento do fluxo de pessoas e, conseqüentemente, de veículos, vislumbrou-se que o estacionamento seria uma vantagem competitiva, pois os outros centros de compras são de rua, dificultando o acesso para seus consumidores. Partiu-se, então, para expansão do mesmo e sua terceirização.

Apesar de essa expansão ter sido utilizada para a instalação de uma nova loja âncora, que precisava de mais área útil, a longo prazo pretende-se continuar incrementando essa vantagem competitiva através de expansões já planejadas.

#### 8. AS AÇÕES TOMADAS PELO SHOPPING XPTO

As ações, visando alcançar os objetivos, foram:

- ☞ A ampliação e financiamento das instalações com a construção de três salas de cinema, da praça de alimentação, do estacionamento, uma nova fachada e a criação de novas áreas locáveis ;
- ☞ Estabeleceu-se um canal de comunicação com os lojistas que negociou a inadimplência e vacância que existiam;
- ☞ Implantou-se um sistema de condomínio para um fundo de marketing coletivo, e;
- ☞ Agregou-se o estacionamento ao negócio uma vez que parte dele era explorado pelos proprietários do 3º andar, sendo o mesmo ampliado e sem nenhuma ociosidade .

As maiores dificuldades encontradas na implantação dessas estratégias, segundo o administrador do Shopping, foram:

- ☞ Resistência às mudanças, tanto internas (lojistas/funcionários) como na percepção das mudanças já processadas pela população em geral;
- ☞ Limitações relacionadas à área disponível para expansões;
- ☞ Limitações de capital, principalmente.

As ações de médio e longo prazo continuam a serem trabalhadas dentro dos prazos e projetos pré-estabelecidos uma vez que dependem tanto do cliente interno como externo o que demanda tempo.

#### 9. RESULTADOS CONQUISTADOS

Pode-se afirmar que, quantitativamente, os objetivos de curto prazo foram alcançados, uma vez que a ampliação foi feita e financiada conforme planejada. O administrador do Shopping XPTO demonstrou, através das entrevistas efetuadas, que o mix ou mistura de lojas foi efetuado e hoje conta com mais uma loja âncora, além da inicial, e de lojas comuns que se inseriram devido ao aumento das áreas locáveis. A vacância atual, de somente duas lojas, se deve aos pretendentes não serem apropriados ao mix de lojas estabelecido, e está totalmente controlada. Também segundo suas informações o índice de valoração do m<sup>2</sup> aumentou em 5 vezes o valor inicial.



O marketing institucional é feito regularmente através de promoções nos grandes eventos do comércio, datas comemorativas e mudanças de estação e, inclusive, atualmente estão se preparando para emitir boletins eletrônicos, ou melhor, customizados para cada um de seus clientes cadastrados, firmando sua imagem junto ao consumidor final, visando o aumento de sua participação no mercado.

O estacionamento foi ampliado em duas ocasiões e continua nos objetivos do shopping, uma nova ampliação.

## 10. CONCLUSÃO

Este trabalho descrever a aplicação determinante da administração estratégica na reestruturação progressiva do Shopping XPTO, uma vez que o novo posicionamento dessa organização se deve à aplicabilidade simples e eficiente do planejamento estratégico, implantado com contínuo ajuste ao mercado e ao ambiente, conforme demonstrado.

Assim, a melhoria da empresa alvo do estudo de caso se deve à melhor utilização de seus recursos e suas habilidades, das condições de superar as ameaças ambientais, de explorar melhor suas oportunidades e estabelecer meios inovadores de atuação.

Dessa forma, a sua definição de obter uma vantagem competitiva ou desempenho superior num mercado restrito, pequeno, tornou o shopping XPTO referência e, sobretudo, inovador, desiguando-o da concorrência.

Todos esses fatores contribuíram para incremento da sua participação no mercado e da definição para a organização de uma visão única, focada e objetiva. No entanto, pode-se dizer que a subestimação da concorrência observada na gestão atual possui aspectos positivos e negativos que devem ser considerados. O aspecto positivo é que a concorrência se encontra aquém do posicionamento do shopping XPTO, devido às barreiras existentes à entrada de novos concorrentes, o que lhe garante uma situação confortável. Quanto ao aspecto negativo pode-se afirmar que essa subestimação da concorrência pela gestão atual pode ser motivo de não crescimento e inovação do negócio.

Quanto à busca constante de diferenciação do mix de lojas do shopping XPTO, trazida pela revitalização, ela é determinante na seleção de sua rede de lojas o que reafirma seu posicionamento e imagem de shopping center conforme padrões estabelecidos.

Donde concluí-se que administração estratégica aplicada em práticas simples e bem implantada saiu da formalidade, da inacessibilidade para ferramenta de gestão acessível a pequenas e micro empresas, bastando o acompanhamento contínuo e adaptativo à sua implementação. Estende-se assim, sua aplicabilidade mesmo em mercados restritos como o descrito.

Sugere-se para trabalhos futuros, na área de estratégia empresarial, em empresas de pequeno porte, o desenvolvimento de pesquisas que abordem a implantação de administração estratégica como ferramenta de gestão e não somente de reestruturação das mesmas. Essas empresas, devido a fatores como falta de profissionalização do pessoal, falta de tempo do empresário devido ao acúmulo de funções no dia-a-dia, falta de planejamento a médio/longo prazo, perdem uma ferramenta de gestão acessível e de grande impacto para sobrevivência em um mercado muito competitivo. Outra sugestão para pesquisas futuras, ainda na abordagem da administração estratégica e no ambiente da pequena empresa, é a identificação de informações existentes para realização das análises interna e externa com mais precisão e em setores segmentados.

## 11. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS (ABRASCE). Disponível em [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br), acessado em 21/09/2005 e 24/02/2006.

COELHO, J.M.; SOUZA, M.C.A.F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. In: IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Paulo, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Atlas. São Paulo, 1996.

JONES, R. M. **Marketing em shopping centers**. Tradução Cecília Regina Pernambuco & Aldayr Scuri. São Paulo: ABRASCE, 1994.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Princípios de marketing**. 7ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, Atlas, 1991.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. Atlas. São Paulo, 1999.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TERENCE, Ana Cláudia F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002.238f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção)-Escola de Engenharia de Produção da Universidade de São Paulo, 2002.

VASCONCELOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro, LTC, 1985.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T. & ROOS, D. **A Máquina que Mudou o Mundo**. 11ª edição. São Paulo: Campus, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. Bookman. Porto Alegre, 2001.