



UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS – CCEA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

FELIPE ANDERSON MORAIS DINIZ FELIX

ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO MEDIANTE SITUAÇÃO DE
COMPETITIVIDADE: estudo de caso de um shopping no sertão paraibano

PATOS
2019

FELIPE ANDERSON MORAIS DINIZ FELIX

**ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO MEDIANTE SITUAÇÃO DE
COMPETITIVIDADE: estudo de caso de um shopping no sertão paraibano**

Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Estadual da Paraíba UEPB/Campus VII, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de bacharelado em Administração.

Orientador (a): Me. Erika Campos Marinho de Góes Pires

PATOS

2019

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

F316e Felix, Felipe Anderson Morais Diniz.

Estratégias de planejamento mediante situação de competitividade [manuscrito] : estudo de caso de um shopping no Sertão Paraibano / Felipe Anderson Morais Diniz Felix. - 2019.

39 p. : il. colorido.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas , 2019.

"Orientação : Profa. Ma. Erika Campos Marinho de Góes Pires , Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Shopping Center. 2. Planejamento Estratégico. 3. Competitividade. I. Título

21. ed. CDD 658.401

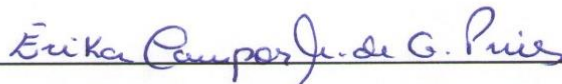
FELIPE ANDERSON MORAIS DINIZ FELIX

**ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO MEDIANTE SITUAÇÃO DE
COMPETITIVIDADE: estudo de caso de um shopping no sertão paraibano**

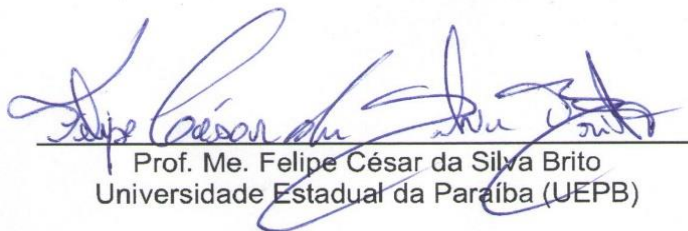
Trabalho de Conclusão de Curso de
Bacharelado em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba
UEPB/Campus VII, em cumprimento
à exigência para obtenção do grau de
bacharelado em Administração.

Aprovado em: 11/06/2019.

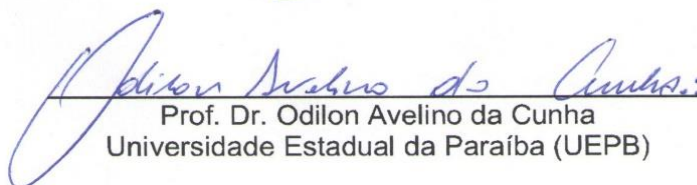
BANCA EXAMINADORA



Prof^a. Me. Erika Campos Marinho de Góes Pires (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Felipe César da Silva Brito
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Odilon Avelino da Cunha
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus em primeiro lugar por sempre me abençoar e guiar os meus passos, me dando força, sabedoria, coragem e fé para chegar ao final desta caminhada, concluindo assim mais uma etapa tão sonhada de minha vida;

À minha mãe, Maria de Fatima Morais Diniz Felix e ao meu pai, Felizardo Felix Neto, por estarem sempre presente nos momentos mais difíceis desta jornada, sendo meu porto seguro e minha fonte inesgotável de amor, me apoiando e dando forças para que eu pudesse concluir essa caminhada,

À minha namorada por ser uma companheira fiel, estando comigo, me apoiando, e me dando forças para nunca desistir.

À professora orientadora Erika Campos Marinho de Góes Pires por ser acessível, comprometida e ter me auxiliado sempre que precisei.

Agradeço a todos os colegas e professores do curso pelo conhecimento compartilhado no decorrer.

Aos meus amigos que sempre estiveram do meu lado, me apoiando e aconselhando nos momentos em que mais precisei, meu muito obrigado.

RESUMO

Planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão administrativa que abrange a empresa como um todo de forma contínua, levando em conta possíveis ameaças e oportunidades, ajudando a empresa na tomada de decisões atuais e futuras. Neste âmbito, há as estratégias competitivas, um conjunto de ações, ofensivas e/ou defensivas, que objetivam criar um plano estratégico para a organização que enfrenta situação de competitividade. Nesse sentido, é objetivo deste estudo analisar as estratégias de negócios implantadas por uma empresa do seguimento shopping center localizada no sertão paraibano de 2016 a 2019, enfatizando ações voltadas para minimização das possíveis, atuais e futuras, concorrências. Em termos metodológicos, este estudo desenvolveu-se por meio de uma pesquisa de campo, do tipo descritiva, seguindo um método de abordagem qualitativo dos dados. Os dados foram obtidos através de visita *in loco*, por meio de qual se realizou uma entrevista contendo questões abertas e fechadas, claras e objetivas, junto ao responsável pelo setor administrativo do objeto de estudo. Contatou-se a organização desenvolve ações bem identificadas de planejamento estratégico voltadas à situação de competitividade. Identificou-se ainda que estratégias competitivas priorizadas pela organização analisada tem sido a de liderança, diferenciação, e foco, possuindo assim um enfoque amplo, possibilitando não somente os atuais e positivos resultados financeiros, como também sustentando oportunidades para que novos investimentos, assim como melhores resultados financeiros, possam ocorrer, sendo por isso, não necessário sugestões ou recomendações.

Palavras – Chave: Shopping Center. Planejamento Estratégico. Competitividade.

ABSTRACT

Strategic planning is an administrative management tool that covers the company as a whole on a continuous basis, taking into account possible threats and opportunities, helping the company in making current and future decisions. In this context, there are competitive strategies, a set of actions, offensive and / or defensive, that aim to create a strategic plan for the organization facing competitive situation. In this sense, the objective of this study is to analyze the business strategies implemented by a company of the follow-up shopping center located in the Sertão Paraibano from 2016 to 2019, emphasizing actions aimed at minimizing possible, current and future, competitions. In methodological terms, this study was developed through a bibliographical and field research, of the descriptive type, following a method of qualitative approach of the data. The data were obtained through an on-site visit, through which an interview was conducted containing open and closed questions, clear and objective, with the person in charge of the administrative sector of the object of study. Contacted the organization develops well-identified strategic planning actions aimed at the competitiveness situation. It was also identified that competitive strategies prioritized by the organization analyzed have been the one of leadership, differentiation, and focus, thus possessing a broad focus, allowing not only current and positive financial results, but also sustaining opportunities for new investments as well as better financial results, may occur, and therefore no suggestions or recommendations are necessary.

Keywords: Shopping Center. Strategic planning. Competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Metodologia do planejamento estratégico defendida por Pagnoncelli; Vasconcelos Filho (2001).	15
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	09
2.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DE SHOPPING CENTER	10
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA	12
2.2.1 Conceito e características	12
2.2.2 Importância do planejamento	15
2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	16
3 METODOLOGIA	18
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
4.1 CARACTERIZANDO O OBJETO DE ESTUDO	19
4.2 ANALISANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO OBJETO DE ESTUDO	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICES	30

1 INTRODUÇÃO

Por meio do planejamento, define-se os objetivos da empresa e selecionam-se as políticas, os procedimentos e os métodos para o seu alcance, respeitando princípios, e visando o alcance dos objetivos de maneira eficiente e eficaz. Um correta e eficiente gestão administrativa por meio de um eficaz planejamento, não só gera resultados financeiros significantes para uma empresa, mas também facilita ações de empresas que desejam manter sua competitividade (OLIVEIRA, 2009; ORTIGOZZA, 2010).

Dentro os tipos de planejamento, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão administrativa que abrange a empresa como um todo de forma contínua, definindo os ambientes de atuação em sistemas que se relacionam, ao mesmo tempo que interdependentes, em prol de um objetivo, levando em conta possíveis ameaças e oportunidades, ajudando a empresa na tomada de decisões atuais e futuras (VIANA, 2007; OLIVEIRA, 2009)

De uma forma geral, o planejamento estratégico consiste na análise e identificação das funções empresariais, definição, de forma precisa, das metas, prática e execução do planejamento, e auditoria. Além destes, a determinação de cenários futuros, assim como análise do segmento do mercado em qual a empresa está inserida, levando-se em conta concorrentes e contexto social, cultura e político, também integram o planejamento (CHIAVENATO, 1987; GIL, 1997; CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Uma forma de planejamento estratégico é aquele voltado à situações de competitividade. Estratégias competitivas têm o propósito de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência, e assim, a organização pode então diferenciar-se dos concorrentes, sejam eles atuais e/ ou futuros. A escolha, por qual ou quais estratégias serão adotadas pela organização levará em conta entrada de novos concorrentes; ameaça de substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; rivalidade entre os concorrentes existentes. Seguindo estas regras, para o planejamento, a organização conseguira estabelecer eficientemente as estratégias competitivas (PORTER, 2005).

Nesse sentido, este estudo é conduzido pela seguinte pergunta: “Como o planejamento estratégico contribuiu para a melhoria das ações voltadas ao confronto com a concorrência no segmento em que o objeto do estudo está inserido?”

Esclarece-se que o objetivo deste estudo é de analisar as estratégias de negócios implantadas por uma empresa do segmento shopping localizada no sertão paraibano de 2016 a 2019, enfatizando ações voltadas para minimização das possíveis, atuais e futuras, concorrências. Dentre os objetivos específicos, aclara-se que estes consistem em: a) Identificar o objeto de estudo no que diz respeito à sua história e estrutura física. b) investigar as estratégias, estruturais e físicas, assim como de produtos e serviços oferecidos, desenvolvidas mediante situação de competitividade; c) pesquisar as estratégias de investimentos, atuais e futuros, realizadas e / ou idealizadas mediante situação de competitividade.

O estudo estrutura-se da seguinte forma: após a introdução, procede-se a fundamentação teórica onde será contextualizado uma breve caracterização de shopping centers; conceito, características e importância do planejamento estratégico; e sobre estratégias competitivas. Em seguida, expõe-se a metodologia do estudo e a discussão dos resultados obtidos. Por fim seguem as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas.

Outrossim, esclarece-se que, neste estudo o risco é mínimo, sendo este voltado à um possível desconforto ou constrangimento, sendo minimizados através do absoluto sigilo que será mantido sobre os dados que serão coletados pelo pesquisador. O estudo traz, como benefícios, as informações que serão repassadas à comunidade acadêmica e à profissionais atuantes no ramo, as quais acredita-se que poderão subsidiar futuros e mais abrangentes diagnósticos, seguindo esta temática, assim como conhecimento teórico e prático que poderão auxiliar administradores na tomada de decisões no que diz respeito à projetos de planejamento estratégicos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Pretende-se por meio da fundamentação teórica reunir informações que torne possível a discussão dos dados obtidos no estudo. Nesse sentido, será enfatizado informações sobre shopping centers, planejamento estratégico e estratégias competitivas.

2.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DE SHOPPING CENTER

Por ser o shopping center um tipo de comércio, é pertinente de início caracterizarmos comércios. Conforme interpretação de Vieira (2008), comércio é uma atividade econômica, caracterizada pela troca de bens e serviços, com o objetivo de se obter lucro. Existem os comércios atacadistas e os varejistas. Dentre os tipos de comércio varejista, têm-se os shoppings center.

Shopping centers são um tipo de comércio caracterizados por um mix de estabelecimentos comerciais unificados arquitetonicamente, com o objetivo de atingir um grande número de consumidores, ofertando produtos e serviços diversificados (RIGO, 2000).

Rocha; Christensen (1999) auxiliam no entendimento de shopping centers enquanto atividade comercial ao afirmarem que,

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 (ROCHA; CHRISTENSEN, 1999, p.143).

Outra característica, este de cunho estrutural e físico, dos shopping center é o tamanho da área construída, estacionamento próprio para 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 (JONES, 1994).

De uma forma mais completa, a Associação Brasileira de Shoppings Centers – ABRASCE (2019) direciona que, para um empreendimento comercial ser caracterizado como shopping, este deve ter,

[...] área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5 mil m², formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. Na maioria das vezes, dispõe de lojas âncoras e vagas de estacionamento compatível com a legislação da região onde está instalado (ABRACE, 2019 *online*).

De acordo com a ABRASCE (2019), os shopping center devem possuir os seguintes requisitos para serem qualificados como empreendimentos do gênero: constituir um conjunto planejado de lojas, operando de forma integrada, sob administração única e centralizada; estarem os locatários lojistas sujeitos a normas contratuais padronizadas; possuírem lojas-âncora, ou características mercadológicas que funcionem como força de atração de consumidores; oferecerem estacionamento compatível com a área de lojas e afluência de veículos; e estarem sob controle acionário e administrativo de pessoas ou grupo de comprovada idoneidade e reconhecida capacidade empresarial.

O Censo Abrasce 2017-2018, instrumento de pesquisa realizado em parceria com a GEU (Grupo de Estudos Urbanos), traz importantes informações sobre o cenário de malls no país, englobando aspectos como faturamento, frequência, localização e estrutura. Para esta edição, foram convidados 571 empreendimentos em operação no Brasil. De acordo com este censo, o Brasil é o segundo país da América Latina com mais shopping, e que no país, houve um aumento nos últimos dois anos de empreendimentos deste tipo fora das capitais: 46% dos shopping centers estavam localizados em capitais brasileiras e 54% em outras cidades.

Os shoppings center são centralizados administrativamente. Isto é, um shopping center é formado por um grupo de lojas que obedeceram a um planejamento prévio e são unificadas não só pela arquitetura, como também por uma administração única, sujeita a normas contratuais padronizadas, podendo ser classificadas de acordo com as suas configurações (PINTO, 2001).

Diante do exposto, e dando continuidade ao cumprimento dos objetivos deste estudo, nesta fundamentação teórica será enfatizado uma contextualização sobre o planejamento estratégico, com ênfase à conceito, características mediante competitividade e a importância de tal ferramenta gerencial.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITO, CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA

2.2.1 Conceito e características

De uma forma geral, planejamento é uma ferramenta administrativa que auxilia uma organização na tomada de decisões. Por meio do planejamento são definidos os objetivos da empresa, assim como são estabelecidos os métodos para que estes objetivos sejam alcançados. O propósito do planejamento concentra-se na geração de resultados financeiros positivos (OLIVEIRA, 2009).

Chiavenato (1987) confirma e acrescenta que, o planejamento se baseia na definição dos objetivos a serem alcançados, e em quais ferramentas e métodos serão utilizadas para que estes sejam alcançados. Nas palavras do autor,

“O planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação” (CHIAVENATO, 1987, p. 275).

De acordo com Ortigozza (2010), planejamento permite que a organização antecipe suas ações, fundamentando-se nos objetivos pretendidos. O autor defende que, para que este ocorra, há uma sequência organizacional a ser seguida, e esta é dividida em: planejamento estratégico; planejamento tático; e planejamento operacional. De acordo com os objetivos deste estudo, será enfatizado o planejamento estratégico nesta contextualização.

Antes de darmos continuidade à contextualização sobre planejamento estratégico, considera-se válido para este estudo, discursar brevemente sobre estratégia, afim de conceituação. Chiavenato (1987) considera que estratégia seja uma forma da organização de mobilizar todos seus recursos afim de alcançar, à longo prazo, objetivos pré estabelecidos, e mais, através da estratégia, os administradores conseguem visualizar e se posicionar diante de mudanças constantes dos cenários econômicos em quais estão inseridos.

Feita este breve discursão, e compreendendo que estratégia é, de uma maneira simplificada, uma direção ou um curso de ação a ser seguido visando o

futuro, podemos dar continuidade à conceituação e caracterização de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico, processo administrativo e gerencial, consiste na identificação de oportunidades e ameaças, dentro de um âmbito comercial em que esta organização esteja inserida, como forma de auxiliá-la no que diz respeito à competitividade. Norteadas as ações gerenciais da empresa, com base em um plano estabelecido previamente, este tipo de planejamento auxiliará na tomada de decisões da organização (OLIVEIRA, 2009).

Chiavenato (1987, p. 447) complementa que o planejamento estratégico “[...] refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos”.

Vasconcellos Filho (1978) destaca que o planejamento estratégico não pode ser confundido com uma planificação, visto que planificar é fazer planos para cumprir objetivos já estabelecidos. O autor também ressalta que o planejamento estratégico não é planejamento a longo prazo. Já Chiavenato (2007) e Oliveira (2009) consideram o planejamento estratégico um tipo de planejamento a longo prazo, pois quando não é feito à longo prazo, então trata-se de um planejamento tático.

Há três dimensões operacionais do planejamento estratégico, conforme defende Oliveira (2009): o delineamento, que nada mais é que a estrutura metodológica do processo, isto é, a definição dos métodos a serem desenvolvidos; a elaboração, dimensão na qual se identifica as oportunidades e as ameaças, e também se expõe os objetivos a serem alcançados; e a implementação, dimensão que envolve os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamento, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática.

Acerca das etapas do planejamento estratégico, Fischmann; Almeida (1993) defendem que as etapas compreendem: avaliação da estratégia vigente; avaliação do ambiente (ameaças e oportunidades); estabelecimento do perfil estratégico; quantificação e análise de viabilidade dos objetivos; e finalização (resumo do plano estabelecido).

Já Zaccarelli (2000) discorre que as etapas do planejamento estratégico consistem em análises. São elas: análise das ameaças; análise das oportunidades; análise dos pontos fortes; e análise dos pontos fracos.

Oliveira (2009) ressalta que não há um modelo firmado de planejamento estratégico. Isto é, não há um modelo pronto, visto que este tipo de planejamento deverá levar em conta as realidades, internas e externas, da organização. No entanto, o autor aponta que há algumas etapas a serem seguidas, são elas: etapas de elaboração (análise do ambiente e determinação de um plano de negócios); e etapas de implementação (Fase I: diagnóstico estratégico; Fase II: Missão da Empresa; Fase III: instrumentos prescritivos e quantitativos; e Fase IV: controle e avaliação).

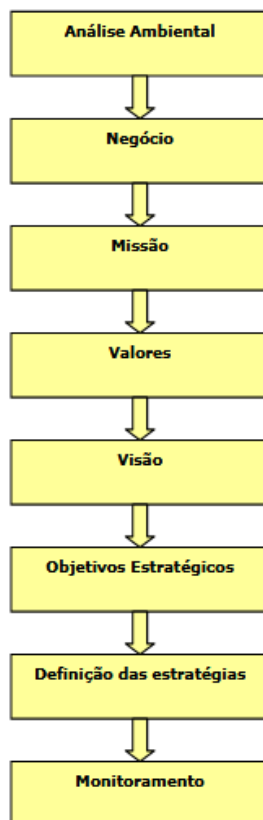
Independente das fases, e como já exposto aqui, o fato do planejamento não seguir um modelo fixo, percebe-se que o planejamento estratégico é um processo administrativo de desenvolvimento e manutenção de uma adaptação estratégica entre a organização e suas oportunidades de mudança mercadológica.

Quanto às características do planejamento estratégico, Chiavenato (2004) aponta serem cinco. São elas:

Relaciona-se com a adaptação da organização a um ambiente mutável: refere-se às relações entre a organização e seu ambiente e às suas incertezas. As decisões são fundamentadas em suposições e não em fatos reais, como reações às pressões do seu ambiente externo; Dirige-se para o futuro: o delineamento é dirigido para o longo prazo, sendo que as estimativas aos problemas presentes servem para estipular o quanto esses podem obstaculizar os resultados futuros; É compreensivo: esse abrange a organização de forma sistêmica, de modo a compreender todas as suas potencialidades e capacidades; Processo de construção de consenso: em função dos interesses e necessidades dos envolvidos, o planejamento estratégico considera a todos de modo consensual; Uma forma de aprendizagem organizacional: em função de dirigir a organização à adaptação ao ambiente, representa uma forma de aprendizagem constante ao moldar-se ao ambiente complexo, mutável e competitivo (CHIAVENATO, 2004, p. 203).

Quanto a metodologia, novamente ressalta-se que esta não segue um modelo fixo, pois cada empresa é diferente, sendo assim, cada metodologia será diferente. No entanto, alguns autores, como Pagnoncelli; Vasconcelos Filho (2001), estabelece um método básico para o planejamento estratégico. A seguir a Figura 01 expõe a metodologia de planejamento estratégico defendida por Pagnoncelli; Vasconcelos Filho (2001).

Figura 01: Metodologia do planejamento estratégico defendida por Pagnoncelli; Vasconcelos Filho (2001).



Fonte: Pagnoncelli; Vasconcelos Filho (2001) apud Vargas (2009, p.45).

Assim, compreende-se face ao exposto que, o planejamento estratégico da organização é o primeiro nível do organograma organizacional da empresa, isto é, de responsabilidade dos níveis mais altos da hierarquia empresarial, e este preocupa-se com resultados a longo prazo, envolvendo toda a organização, abrangendo todos os seus recursos e áreas de atividade e preocupando-se em atingir objetivos globais da organização, e apresentar resultados positivos, levando-se em conta as ameaças e oportunidades, e sem um modelo firmado de planejamento estratégico, visto que este tipo de planejamento leva em conta as realidades, internas e externas, de cada organização.

2.2.2 Importância do planejamento

Conforme supracitado, diante de um mundo globalizado e competitivo comercialmente, a realização de um bom planejamento auxiliará a organização no que diz respeito à prevenção de incertezas. Por meio de estratégias, métodos

e ações, o planejamento auxiliará substancialmente a organização no que diz respeito à competitividade.

Teixeira; Dantas; Barreto (2015) afirmam que há várias razões para uma organização desenvolver e adotar um planejamento estratégico. Dentre estas razões, encontra-se a competitividade.

Silva; Borges; Moraes (2007) comentam que os mercados estão cada vez mais competitivos, e diante disso, um correto e eficiente planejamento estratégico, possibilitará que não haja margens de erro, e indicará qual o caminho a ser seguido, em conformidade com os objetivos a serem alcançados. Em outras palavras, um plano estratégico oferece uma visão de futuro, independente do porte da organização, indicando a direção certa a ser seguida por esta.

O autores ainda ressaltam que o planejamento estratégico torna-se importante uma vez que possibilitam o gestor solucionar problema diários da organização, e por meio desta ferramenta gerencial e administrativa, é possível direcionar a organização ao caminho do sucesso, sendo por isso importante em qualquer tipo de organização, seja privada, pública ou do terceiro setor, não importando o seu porte.

Saber em qual momento utilizar esta ferramenta também é imprescindível para o sucesso da organização. Ansoff (1990) defende que, em situações de rápidas e descontínuas mudanças mercadológicas, como por exemplo, o surgimento de concorrentes, as quais geram dúvidas nas tomadas de decisões, o planejamento estratégico se faz necessário.

Assim, compreende-se que um bom planejamento estratégico impulsionará a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. Diante disso, cabe-nos uma discussão sobre estratégias competitivas.

2.3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

De acordo com Porter (2005), estratégias competitivas têm o propósito de estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência, e assim, a organização pode então diferenciar-se dos concorrentes, sejam eles atuais e/ ou futuros.

Quanto às estratégias, Fahey (1994) aclara que estas residem em diversas opções, desde a amplitude da linha de produtos, características do produto, funcionalidade, qualidade e disponibilidade dos serviços, imagem e reputação, até preços e vendas.

Determinando o objetivo da organização, pode-se então se estabelecer as estratégias mediante uma situação de competitividade. Feito isto, a organização poderá então definir qual a melhor estratégia, que a auxilie na conquista de um melhor desempenho competitivo no seguimento em que atua.

A escolha das estratégias competitivas, de acordo com Porter (2005), baseia-se em dois pontos centrais: a atratividade da organização, isto, se o ramo em que a organização atual é atrativo em termos de rentabilidade a longo prazo e o conhecimento sobre os fatores que determinam essa atratividade; e a posição competitiva desta.

Assim, pode-se então visualizar que as regras para a escolha das estratégias competitivas baseia-se nas cinco forças competitivas essenciais, de acordo com que defende Porter (2005): entrada de novos concorrentes; ameaça de substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; rivalidade entre os concorrentes existentes. Seguindo estas regras, para o planejamento, a organização conseguira estabelecer eficientemente as estratégias competitivas. Ressalta-se que não necessariamente uma organização irá desenvolver as cinco forças ao mesmo tempo.

Ao se idealizar o planejamento estratégico competitivo, a organização deve dar ênfase a uma vantagem competitiva sustentável. Acerca disso, Porter (1991) esclarece que,

A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do financiamento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto (PORTER, 1991, p. 02).

Outro destaque reside no fato de que, ao se buscar uma vantagem competitiva, a organização deve estar atenta à ameaça externa que procura reduzir o seu nível de desempenho (BARNEY; HESTERLY, 2011). Assim, a

vantagem competitiva de uma organização reside na maneira com a qual ela se defende das forças que governam a competição em um setor.

Porter (1986) defende a teoria das estratégias competitivas genéricas. Estas permeiam três estratégias genéricas: liderança em custo, estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque, e estas possuem os seguintes objetivos: redução de custos; melhoria da qualidade do produto e/ou serviços; ampliação da capacidade da empresa; aquisição de concorrentes, quando possível; intensificação das aplicações financeiras; diminuição do endividamento e estabilidade financeira; publicidade e promoção de vendas; mix de marcas (diferenciação de produtos).

Estas estratégias, de acordo com o autor, permite a formulação de uma estratégia competitiva eficaz, possibilitando uma relação competitiva da organização com o seu meio ambiente, isto é, no seu ramo atuante.

Conforme Porter (1986), as três abordagens genéricas são métodos alternativos viáveis para lidar com as forças competitivas. No entanto, se a empresa fracassar em desenvolver uma abordagem em ao menos uma das três dimensões, ficará no meio termo, em uma situação estratégica extremamente pobre. A essa empresa faltará parcela de mercado e investimento de capital; ela deve se satisfazer com uma baixa rentabilidade ou ela perde os clientes de grandes volumes que exigem preços mais baixos ou ainda deve renunciar seus lucros para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo. Ela também perde negócio com altas margens para as empresas que enfocaram metas de altas margens ou que atingiram um padrão de diferenciação global.

Diante do exposto, compreende-se que estratégias competitivas são um conjunto de ações, ofensivas e/ou defensivas, que objetivam criar um plano estratégico para a organização que enfrenta situação de competitividade, isto é, que enfrenta as cinco forças competitivas defendidas por Porter (2005), a fim de obter lucro financeiro.

3. METODOLOGIA

Em termos metodológicos, este estudo concentra-se em uma pesquisa de campo, do tipo exploratória seguindo um método de abordagem qualitativa dos dados.

De acordo com Gil (2008), a pesquisa de campo ocupa-se em procurar o aprofundamento de uma realidade específica por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar as explicações e interpretações do ocorrem naquela realidade.

O método de abordagem qualitativo não utiliza processamento estatístico para análise dos dados. Sendo assim, este estudo concentram-se em uma análise de conteúdo conforme recomendações de Bardin (2009), voltando-se para a utilização de conjunto de técnicas de análise que utilizam uma sistemática ordem de procedimentos, dentre eles a intuição, a análise reflexiva e a análise crítica, objetivando assim o entendimento dos dados, e uma produção que favoreça o conhecimento acadêmico sobre o tema proposto.

Quanto aos instrumentos da pesquisa, estes consistem em visita *in loco*, por meio de qual se realizou uma entrevista junto ao responsável pelo setor administrativo de um shopping center localizado no sertão paraibano. A pesquisa foi realizada, após contato formal com o setor responsável do objeto de estudo, e após autorização por parte deste para a realização da pesquisa.

A entrevista contém perguntas, abertas e fechadas, claras e objetivas (Apêndice A) com o intuito de alcançar os objetivos propostos. Tal entrevista foi realizada no mês de maio do ano de 2019, após autorização do participante através do assinatura do Termo Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B) pelo qual o sujeito da foi esclarecido sobre seu papel e contribuição para este estudo.

Em relação aos riscos e os possíveis desconfortos, estão inclusos o fato de que o sujeito participante da pesquisa tenha receio de exposição social com as perguntas. Já os benefícios esperados são de melhorar a aproximação do meio científico acerca da importância do planejamento estratégico no setor de shoppings center mediante concorrência.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZANDO O OBJETO DE ESTUDO

A cidade de Patos é a quinta economia municipal do Estado da Paraíba, com o dinamismo econômico traduzido pelo comércio, sendo um importante pólo

distribuidor de bens e serviços para outros municípios do Sertão paraibano e dos Estados de Pernambuco e Rio Grande do Norte.

De acordo com o último censo demográfico o IBGE, o município de Patos possui uma população de 100.674 habitantes, com uma estimativa de 106.984 habitantes para o ano de 2018 (IBGE, 2016).

Em 2016, o salário médio mensal era de dois salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 15.3%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 11 de 223 municípios. Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 1807 de 5570. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 41.7% da população nessas condições. O PIB per capita no ano de 2015, ano onde se realizou a última análise, concentrava-se em R\$ 13.709,92 (IBGE 2016).

No município, há atualmente, dois shopping centers em funcionamento. Conforme objetivo de estudo, recolheu-se informações junto ao (a) responsável pelo setor administrativo do shopping mais antigo da cidade, inaugurado no ano de 2004. Este possui um espaço total de terreno e de área construída de 3.000 m², possuindo estacionamento próprio, com lugares cobertos, o qual não é taxado.

Dispõe o total de 37 lojas, distribuídas em três pisos, além de espaços como fraldário; espaço para amamentação; sala de primeiros socorros, banheiro família. Segundo o (a) responsável administrativo, o shopping ainda disponibiliza de cadeiras para deficientes físicos, elevador com acesso à pessoas com necessidades físicas, local para telefonia pública, caixas de Banco 24 horas, e serviços de internet wifi grátis.

Este shopping ainda detém de cinema, com duas salas recém reformadas, e uma nova inaugurada; pista de boliche; um parque de diversão destinado ao público infantil; e um supermercado vinculado ao estabelecimento.

Conforme apresentado pelo (a) responsável pelo setor administrativo do shopping a receita anual proveniente de aluguéis é de R\$ 400.000,000 (quatrocentos mil reais); e R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) com locação do Auditório. Não há cobrança de taxa de cessão transferência, como também não há cobrança de Taxa de CDU (Cessão de Direito de Uso).

O (a) entrevistado (a) ressaltou ainda que o shopping possui uma ótima rentabilidade por se tratar de um empreendimento familiar. Algumas lojas são de

propriedade da família, assim como a administração é dividida por níveis gerenciais os quais a família participa.

Por comercializar merchandising, o shopping ainda lucra anualmente R\$ 5.000 (cinco mil reais) disponibilizando espaços para locação de adesivos nos elevadores e totens distribuídos pelo shopping

Nos últimos 12 (doze) meses, de acordo com levantamento administrativo, o referido shopping empregou diretamente 500 funcionários. O número de frequentadores gira em torno e 40.000 (quarenta mil) pessoas mensalmente.

Face ao exposto, percebe-se que o shopping estudado é um comércio estruturado, tanto fisicamente quando administrativamente, e já consolidado no município de Patos. Com rendas consideráveis, e serviços de atendimento ao cliente qualificados, tal shopping mostra-se notavelmente avultado no âmbito do comércio de shoppings da cidade.

A seguir, expõe-se os dados objetivos junto ao (a) responsável pelo setor administrativo do shopping analisado, enfatizando dados condizentes com possíveis estratégias competitivas adotadas por tal diante de uma situação de concorrência.

4.2 ANALISANDO O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO OBJETO DE ESTUDO

Obteve-se resposta afirmativa do (a) responsável pelo setor administrativo do shopping analisado quando se questionou se havia a concorrentes ou possibilidade de concorrência. Este dado correlaciona-se com o fato de que, no município, mais especificadamente no mês de maio deste ano, foi inaugurado um novo empreendimento comercial no ramo de shopping centers.

Indagou-se também se, nos últimos 12 (doze) meses, o shopping passou por algum tipo de expansão, física ou estrutural. O (a) responsável administrativo afirmou que houveram sim expansões, e estas concentraram-se em: ampliação das áreas de Lazer e entretenimento; inauguração de uma nova sala de cinema, totalizando com isso três salas; uma grande reforma na área BILHEBOMBO do cinema, como também no hall de entrada; inauguração da hamburgueria e pizzaria 2Meals; estruturação de uma nova praça de eventos; a inauguração da

Livraria Nobel; além da chegada de duas novas lojas satélites, e mais dois novos quiosques. Além disso, foi apontado pelo mesmo que há previsões de expansão do shopping para os próximos 12 meses.

Ao se questionar ao (a) entrevistado (a) se, as ampliações foram decorrentes da situação de competitividade, o mesmo apresentou resposta afirmativa. Apontou ainda que, já havia uma previsão de expansão e assim como a instrução de novas formas de gerenciamento, isto é, já havia um planejamento estratégico voltado à melhorias da organização, mas que estas ações foram apenas antecipadas, mediante a situação de concorrência.

Nota-se então que houve consideráveis e importantes ampliações estruturais no shopping analisado, e que tais ampliações, foram impulsionadas pela situação de competitividade vivenciada por tal shopping mediante a instalação de um concorrente no município. Estas ações condizem com que afirma Fahey (1994) sobre as estratégias competitivas. O autor afirma que estas estratégias enfatizam desde a amplitude da linha de produtos, características do produto, funcionalidade, qualidade e disponibilidade dos serviços, imagem e reputação, até preços e vendas

Ao se interpelar se a organização analisado desenvolve um planejamento estratégico voltado à situação de competitividade, pediu-se que, em caso de resposta afirmativa, o (a) entrevistado (a) apontasse quais eram as ações de planejamento estratégico desenvolvidas e quais os objetivos destas. O (a) entrevistado (a) apontou que sim, que a organização desenvolve tal tipo de planejamento, apontando quais e seus objetivos, conforme transcrição da resposta exposta a seguir.

“No ano de 2016 foi realizado um estudo mais aprofundado da evolução dos últimos 05 anos, tendo isso em mãos, percebeu-se a necessidade de expandir e melhorar em alguns aspectos que apresentavam uma zona de risco maior, pois uma concorrência no segmento era anunciada de chegar na cidade nos próximos 02 anos.

Para isso, fomos buscar metodologias de melhorias em vários quesitos, e foi contratada uma empresa de consultoria para que pudéssemos ser avaliados com olhos externos. Com o estudo realizado pela empresa contratada no início de 2018 foram almejadas mudanças rápidas, desde a sua estrutura física, como também na sua estrutura organizacional, e para isso o grupo que já era forte na cidade de Patos, pelo seu número de lojas

pertencentes ao mesmo, formalizou novos setores e novos departamentos ainda não existentes.

Também no quesito estrutura física, foram realizadas no decorrer do ano de 2018, seguindo para o ano de 2019, mudanças no setor de: praça de alimentação, cinema, boliche, Play house, como também a prospecção de novas lojas, para contemplar ainda mais o mix de loja, agregando mais valor ainda ao empreendimento que nesse ano de 2019 completa os seus 15 de anos história na cidade de Patos.

Ainda conforme o andamento da execução do planejamento estratégico, foi mudado o slogan com objetivo de titular para a população patoense a importância desse empreendimento de administração família, para que todas as famílias que aqui frequentam possa se sentir na sua segunda casa, e fazendo referência as tantas história já vividas e compartilhadas por aqui “(Responsável administrativo do shopping analisado).

Pediu-se ainda que o (a) entrevistado (a) assinalasse opções de ações tomadas nos últimos três anos em reação às estratégias de competitividade. Assim, o (a) mesmo (a) apontou que houve lançamento de novos produtos e serviços; melhoria da oferta de preços; introdução de novos métodos organizacionais; expansão e melhoramento da estrutura física; melhoria da funcionalidade do shopping; melhoria da qualidade e disponibilidade dos serviços ao cliente; marketing voltado à imagem e reputação; publicidade e promoção de vendas.

Além disso, o entrevistado apontou também que houve a realização de eventos promocionais; marketing impresso; aumento do mix de marcas (diferenciação de produtos); melhoramentos tecnológicos na gestão empresarial; investimentos em recursos humanos (capacitação de funcionários, etc); intensificação de marketing digital (mídias sociais); participação em programas de responsabilidade social; melhoria no suporte técnico de atendimento ao cliente (online, por telefone ou pessoal); facilidade de negócios com fornecedores (licenciamentos, contratos etc); preocupação com questões ambientais (por ex redução de custos com energia, utilização de energias renováveis, sistemas de reuso de águas, etc). O (a) entrevistado apontou que não houve a aquisição de concorrentes, nem a diminuição do endividamento.

As escolhas das estratégias de competitiva da organização analisada basearam-se em uma análise externa, e estas corroboram com que afirma Porter

(2005), uma vez que baseou-se no estímulo pela atratividade da organização e o conhecimento dos fatores que determinam essa atratividade.

Em conformidade com os objetivos, questionou-se, vista a possibilidade de resposta na pergunta acima descrita, se a organização analisada possuía programas informatizados para a gerência de processos. O (a) responsável administrativo apontou que sim, e que estes são: um sistema informatizado do setor administrativo operacional, e um sistema integrado de acompanhamento de vendas/fluxos em tempo real lançados nas lojas, para que possa se medir os resultados alcançados, fazendo referências aos resultados almejados.

Com base no exposto, percebe-se que o shopping center analisado neste estudo, em conformidade com os dados recolhidos junto ao seu setor administrativo, desenvolveu estratégias voltadas a uma situação de competitividade. As ações foram voltadas à análises, ampliações, melhoria da visualização da marca, melhoria de sistemas tecnológicos para gerenciamento, e ações de prospecção.

Nesse sentido, afirma-se que a organização, por meio destas ações supracitadas, desenvolveu etapas de planejamento estratégico por razão de competitividade, corroborando com Teixeira; Dantas; Barreto (2015) os quais afirmam que dentre razões para uma organização desenvolver e adotar tal planejamento, tem-se a competitividade. Além disso, afirma-se que as ações supracitadas de desenvolvimento estratégico adotadas condizem com as que Zaccarelli (2000) defende: análise das ameaças; análise das oportunidades; análise dos pontos fortes; e análise dos pontos fracos, levando em conta ainda, as realidade externas e internas do ambiente em que a organização está inserida, conforme ressalta Oliveira (2009).

Assim, seguido etapas, conforme Fischmann; Almeida (1993) defendem, como avaliação da estratégia vigente; avaliação do ambiente (ameaças e oportunidades); estabelecimento do perfil estratégico; quantificação e análise de viabilidade dos objetivos; e finalização (resumo do plano estabelecido), tal organização pode planejar e executar ações com base nos resultados obtidos.

Notou-se ainda, que ações de planejamento estratégico desenvolvidas por tal organização frente a uma situação de competitividade, apontadas pelo (a) gestor (a) administrativo entrevistado, enquadra-se nas cinco características do planejamento estratégico defendidas por Chiavenato (2004): adaptação da

organização em um ambiente mutável; ações voltadas para o futuro; as ações abrangem a organização de forma sistêmica; considera a todos de modo consensual; a organização vivencia um aprendizagem organizacional: constante ao moldar-se ao ambiente complexo, mutável e competitivo.

Em seguida, indagou-se ao (a) entrevistado (a) se a organização as estratégias de competitividade Liderança de custo (oferta de melhores preços), Diferenciação, e Foco (busca atender com excelência uma estreita fatia de mercado). O mesmo respondeu afirmativamente.

Nota-se, com base na resposta obtida, que a organização analisada desenvolve três estratégias competitivas genéricas conforme defende Porter (1986): liderança em custo, estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque.

Por fim, solicitou-se que o (a) entrevistado (a) responda se considera que a organização, ou seja, o shopping analisado, possui diferenciais comerciais, pedindo ainda que, em caso de resposta afirmativa, apontasse quais os diferenciais. O (a) mesmo (a) apontou q sim, que considera que a organização possui diferenciais comerciais, e que estes concernem,

“A organização possui, pois nela há um grupo que lidera a administração de várias lojas. Este grupo possui diversos segmentos, podendo assim ofertar com mais segurança e sinergia opções de qualidade em todos seguimentos, deixando o mix do shopping mais atrativo em termos de compras e serviços ofertados” (Responsável administrativo do shopping analisado).

Diante do exposto, compreende-se que o shopping analisado realiza ações de planejamento estratégico vista situações de competitividade, e que estas ações seguem as características e etapas conforme apontam autores que versam sobre o tema. As estratégias competitivas da empresa seguem, ao mesmo tempo, as cinco forças competitivas essenciais que Porter (2005) defende: entrada de novos concorrentes; ameaça de substitutos; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores; e

rivalidade entre os concorrentes existentes, estabelecendo assim de forma eficiente as estratégias competitivas

Ressalta-se que estas ações já eram desenvolvidas, e que apenas foram impulsionadas como também melhoradas, após a concretização de uma possibilidade de concorrência no ramo em que está inserido, no município de Patos –PB.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados obtidos neste estudo junto ao (a) representante administrativo do shopping analisado, percebeu-se que a organização desenvolve ações bem identificadas de planejamento estratégico voltadas à situação de competitividade.

Os objetivos deste estudo foram cumpridos na sua íntegra. Foi possível analisar as estratégias de negócios implantadas pelo shopping analisado entre os anos de 2016 a 2019, com ênfase nas ações voltadas para minimização das possíveis, atuais e futuras, concorrências. Também conseguiu-se identificar a história, a estrutura física, e o organograma administrativo e investigar as estratégias estruturais desenvolvidas pela organização mediante uma situação de competitividade, enfatizando investimentos, atuais e futuros, realizados e/ou idealizados.

Considera-se que os métodos utilizados possibilitaram o alcance dos objetivos propostos, assim como responder a pergunta que conduziu o estudo. Assim, o planejamento estratégico desenvolvido pela organização analisada é eficiente no que diz respeito à concorrência no segmento em qual está inserido, uma vez que é voltado à análises, ampliações, melhoria da visualização da marca, melhoria de sistemas tecnológicos para gerenciamento, e ações de prospecção, levando em conta realidades internas e externas, ameaças, análise das oportunidades, análise dos pontos fortes, e análise dos pontos fracos.

Ressalta-se que, não obstante a chegada de novos e expressivos concorrentes, motivou à organização ao desenvolvimento de ações de planejamento estratégico, mas que sim, que tal situação impulsionou as ações à

se materializarem de forma mais rápida. Isto é, o planejamento já existia, apenas foi melhorado e impulsionado para que se desenvolvesse de forma mais rápida.

A pesquisa realizada permitiu ainda identificar que as estratégias competitivas priorizadas pela organização analisada tem sido a de liderança, diferenciação, e foco, possuindo assim um enfoque amplo.

Outrossim, aclara-se que foi possível constatar que o shopping center analisado desenvolve ações de planejamento estratégico competitivas que asseguram sua atratividade, possibilitando não somente os atuais e positivos resultados financeiros, como também sustentando oportunidades para que novos investimentos, assim como melhores resultados financeiros, possam ocorrer. Ou seja, a organização estudada desenvolve ações eficientes mediante comportamento estratégico do mercado em qual está inserido, no que diz respeito à competitividade, sendo por isso, não necessário sugestões de melhorias.

Por fim, sugere-se que novos e mais abrangentes estudos sejam feitos nas empresas do setor de shopping centers, enfatizando estratégias planejadas voltadas à situações de competitividade, visto que esta temática favorece o conhecimento acadêmico, como também o profissional, daqueles que atuam ou pretendem atuar no ramo administrativos de shoppings centers.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. G. de. **Diagnóstico e intervenção administrativa**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1996. 17 p.

ABRASCE – Associação Brasileira de Shoppings Centers. **Estatuto e ética**. 2019. Disponível em: <https://www.abrasce.com.br/sobre-a-abrasce/Estatuto%20e%20%C3%89tica> Acesso em: 19. Abr. 2019.

ANSOFF, H; DECLERCK Roger P., HAYES Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. Trad. Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1990.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, 2009.

BARNEY, J. B; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. RJ: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

_____. . **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FAHEY, L. **MBA Curso Prático: Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FISCHMANN, A. A. & ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1993.

GIL, A. de L. **Gestão da qualidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A.C **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **IBGE Cidades – Patos – PB**. 2016. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/patos/panorama>
Acesso em: 03. Mai. 2019.

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

VIANNA, N. W. H. O Planejamento Estratégico e Contexto Internacional. **In:** OLIVEIRA, J. F. (Org.) **Administração no contexto internacional: cenários e desafios**. SP. Saraiva, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

ORTIGOZA, Sílvia Aparecida Guarnieri. As lojas e suas formas. **In:** ORTIGOZA, SAG. Paisagens do consumo: São Paulo, Lisboa, Dubai e Seul [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. 232 p.

PAGNONCELLI, D.; VASCONCELOS FILHO, P. de. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso de sua empresa**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

PINTO, D.S.R. **Shopping center: uma nova era empresarial**. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus.1986

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005

RIGO, E. D. **As grandes redes varejistas e suas estratégias econômicas e locais no Estado de São Paulo**. Rio Claro, 2000. 109p. Dissertação

(Mestrado em Geografia) – Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1999, p 143

SILVA, G.M da; BORGES, R.F; MORAES, J.P.M. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista Administração**, n.4, p: 01-21, 2007.

TEIXEIRA, C.A.C; DANTAS, G.G.T; BARRETO, C.A. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB** v.1, Ano 02 n.1, Abr. 2015.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Afinal, o que é planejamento estratégico?. **Revista de Administração de Empresas**. vol.18 no.2 São Paulo Apr./June 1978.

VARGAS, Elisandra Silveira. **Plano de ações estratégicas para empresa Face Girl**. Trabalho de conclusão apresentado para a banca examinadora do Curso de Administração – Serviços do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, como exigência parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração – Serviços. Canoas, Rio Grande do Sul, 2009, 111p.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 244p.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Questionário semiestruturado aplicado ao responsável administrativo de um shopping center localizado no município de Patos, Paraíba.

Este questionário faz parte de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do aluno Felipe Anderson Moraes Diniz Felix, do curso de Administração da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) Campus VII, orientado pela professora Erika Campos Marinho de Góes Pires, vinculada a esta instituição.

Este questionário tem o objetivo de coletar informações relevantes para análise das estratégias de negócios implantadas por uma empresa do seguimento shopping localizada no sertão paraibano de 2016 a 2019, além de identificar a estratégia organizacional da empresa objeto de estudo, investigar as estratégias estruturais e físicas, assim como de produtos e serviços oferecidos e pesquisar as estratégias de investimentos, atuais e futuros.

Data de inauguração: _____

() Não

Área total do terreno em m²:

Número de pisos? _____

Área construída em m²:

Possui wifi para clientes?

() Sim

() Não

O shopping possui estacionamento?

() Sim

() Não

Em caso de resposta afirmativa, informe a área total em m² _____

O shopping center convive com outros empreendimentos, tais como: Condomínio empresarial, Hotel, Condomínio residencial, Torre com centro médico e/ou laboratórios, Faculdades/universidades, Etc

Possui quantas lojas? _____

() Sim

Possui alguma loja âncora?

() Não

() Sim

O shopping contempla alguns desses espaços?

() Sala de primeiros socorros

() Fraldário

() Banheiro família

() Espaço para amamentação

() Outros

Quais?

Informe se o shopping possui ou não cada uma das áreas de lazer descritas a seguir. Caso tenha outras áreas de lazer, além das previamente citadas, por favor, especifique abaixo da opção outros.

Cinema

Teatro

Diversões (Parques, videogames)

Casa de Shows

Boliche

Não possui áreas de lazer

Outros

Não

O Shopping possui: Atacarejo e/ou hipermercado e/ou supermercado e/ou minimercado?

Sim

Qual é a receita anual total, incluindo o estacionamento caso este seja cobrado?

proveniente da receita de estacionamento:

proveniente da receita de aluguéis:

proveniente da receita de serviços:

proveniente da receita de taxa de cessão transferência:

proveniente da receita de merchandising:

Proveniente de CDU (Cessão de Direito de Uso): _____

Número de empregos diretos gerados? (Leve em consideração os últimos 12 meses):

Tem dados do número de frequentadores diários?

Sim

Não

Em caso de resposta afirmativa, aponte o número.

Há concorrentes ou possibilidade de concorrência?

Sim

Não

Nos últimos 12 meses o shopping passou por alguma expansão?

Sim

Não

Em caso de resposta afirmativa, aponte quais áreas ampliadas.

As expansões foram decorrentes da competitividade?

Sim

Não

Existem expansões previstas para os próximos anos?

Sim

Não

Exponha, de forma simplificada o organograma empresarial:

Aponte quais os diferenciais competitivos da empresa.

Exclusividade de produtos e/ou serviços.

Atendimento ao cliente.

Diversidade (mix de lojas)

Espaço de convivência e lazer

Segurança

Serviços (lotéricas, bancos etc)

Localização

Estacionamento

 Gratuito?

 Sim () Não ()

 Manobrista?

 Sim () Não ()

Outros

Existem expansões previstas para os próximos anos?

Sim

Não

A organização desenvolve planejamento estratégico?

Sim

Não

Em caso de resposta afirmativa, aponte quais os métodos e quais os objetivos (leve em consideração os últimos 12 meses)

A organização utiliza de programas informatizados para gerência dos processos.

Sim

Não

Quanto às estratégias de competitividade, marque quais ações tomadas nos últimos três anos.

lançamento de novos produtos e serviços.

melhoria da oferta de preços.

Introdução de novos métodos organizacionais

expansão e melhoramento da estrutura física.

melhoria da funcionalidade do shopping.

melhoria da qualidade e disponibilidade dos serviços ao cliente.

marketing voltado à imagem e reputação.

publicidade e promoção de vendas.

realização de eventos promocionais.

pesquisas mercadológicas.

aquisição de concorrentes.

marketing impresso.

diminuição do endividamento.

aumento do mix de marcas (diferenciação de produtos).

Melhoramentos tecnológicos na gestão empresarial.

Investimentos em recursos humanos (capacitação de funcionários, etc).

Intensificação de marketing digital (mídias sociais).

participação em programas de responsabilidade social.

melhoria no suporte técnico de atendimento ao cliente (online, por telefone ou pessoal).

facilidade de negócios com fornecedores (licenciamentos, contratos etc).

preocupação com questões ambientais (por ex redução de custos com energia, utilização de energias renováveis, sistemas de reuso de águas, etc)

Considera que a organização possui as seguintes estratégias de competitividade: Liderança de custo (oferta de melhores preços), Diferenciação, e Foco (busca atender com excelência uma estreita fatia de mercado)?

() Sim

() Não

Considera que a organização possui diferenciais comerciais?

() Sim

() Não

Em caso de resposta afirmativa, aponte quais são os diferenciais.

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

O (a) senhor (a) está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa intitulada **“ESTRATÉGIAS DE PLANEJAMENTO MEDIANTE SITUAÇÃO DE COMPETITIVIDADE: estudo de caso de um shopping no sertão paraibano”**

Pesquisadora responsável: Erika Campos Marinho de Góes Pires

Orientando: Felipe Anderson Morais Diniz Felix

Informações da pesquisa: A pesquisa objetiva analisar as estratégias de negócios implantadas por uma empresa do seguimento shopping localizada no sertão paraibano de 2016 a 2019, além de identificar a estratégia organizacional da empresa objeto de estudo, investigar as estratégias estruturais e físicas, assim como de produtos e serviços oferecidos e pesquisar as estratégias de investimentos, atuais e futuros.

Eu, Tereza Vitória Leite de Andrade, abaixo assinado, tendo recebido as informações acima, concordo em participar da pesquisa, pois estou ciente que terei todos os meus direitos abaixo resguardados.

- Esclarecimento sobre as perguntas formuladas, antes, durante e depois da pesquisa, tendo o livre respaldo para afastar-me a qualquer momento.
- O sigilo das informações concedidas, que ficarão unicamente sobre posse dos pesquisadores.
- A não identificação nominal, mantendo o teor da informação, e ciente de que este estudo possa ser publicado em eventos acadêmicos, além de suscitar novas produções acadêmicas com base nos resultados obtidos.
- Ausência de despesas financeiras durante a participação da pesquisa, que por sua vez, poderá, não necessariamente, ocasionar um risco mínimo, e este relacionados a possíveis desconfortos ou constrangimentos.
- A segurança de que os resultados obtidos não acarretarão prejuízo individual ou coletivo aos sujeitos envolvidos. Também, assegura-se que



todo o material será utilizado exclusivamente para a construção da pesquisa, ficando sob responsabilidade dos pesquisadores. O entrevistado terá, a qualquer momento, o direito de requisitá-lo.

Tendo ciência do exposto acima, afirmo meu desejo de participar da pesquisa

Patos, 19 de Maio de 2019

Therza Titônia Leite de Andrade

Assinatura do (a) entrevistado (a)