

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**ANÁLISE ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
ESTUDO DE CASO NUM *SHOPPING* CATARINENSE**

**ORGANIZATIONAL ANALYSIS THROUGH STRATEGIC PLANNING:  
CASE STUDY IN A SHOPPING FROM SANTA CATARINA**

Gleberson de Santana dos Santos e Marília Santos de Freitas

**RESUMO**

O mundo dos negócios é marcado pelo dinamismo, incertezas, contingências, mudanças e constantes transformações, exigindo das organizações que se adaptem aos mais diversificados cenários. Arelada a esta exigência, a acirrada competitividade fez surgir uma maior necessidade das empresas em adquirir vantagens competitivas para conquistar e fidelizar mercados e garantir sua sobrevivência. Além disso, tornou-se exigência às organizações a tomada de decisões cada vez mais assertivas, eficazes e mais rápidas. Neste contexto, a análise organizacional e o planejamento estratégico têm sido adotados por diversos gestores como instrumento de controle, para o alcance do sucesso das organizações. Dessa forma, buscou-se com o estudo averiguar as diversas contribuições do planejamento estratégico e a análise organizacional para um *shopping center* localizado na região oeste de Santa Catarina. Trata-se de uma pesquisa cuja abordagem é qualitativa e que se classifica quanto aos objetivos como descritiva, fazendo-se uso de estudo de caso. O instrumento de coleta de dados foi a entrevista com os gestores organizacionais e foi realizada análise documental. Os resultados apontaram uma organização em processo de consolidação do mercado que, para tanto, constantemente os gestores utilizam algumas estratégias para conquistar consumidores.

**Palavras-chave:** Cenários, Competitividade, Planejamento Estratégico.

**ABSTRACT**

The corporative world is marked by dynamism, uncertainties, contingencies and changes, requiring organizations that adapt to the most diverse scenarios. Coupled with this requirement, the fierce competitiveness contributed to need for companies to gain competitive advantage to acquire and retain markets and ensure their survival. In addition, the requirement has become organizations to decisions making assertions, effective and faster decisions. In this context, organizational analysis and strategic planning have been adopted by many managers as a means of control, to achieve the success of organizations. Thus, the study sought to determine the various contributions of strategic planning and organizational analysis in the mall located in the western region of Santa Catarina. This is a research whose approach is qualitative and is therefore classified as descriptive as to objectives, making use of a case study. The instrument for data collection was the interview with organizational managers and was performed document analysis. The results indicated an organization in market consolidation, managers constantly use some strategies to increase market share.

**Keywords:** Scenarios, Competitiveness, Strategic Planning.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo está em constante transformação. As culturas estão convergindo para uma cultura global, os hábitos, os costumes e os desejos das pessoas têm se modificado ao longo do tempo e com isso, diversos produtos são lançados continuamente no mercado. A população global cresceu demasiadamente e acompanhado desse dado grande demandas por novos produtos e novos serviços têm crescido continuamente. Com o aquecimento das economias emergentes e com os efeitos da globalização cresceu vertiginosamente o número de empresas, seja para atuarem em mercados locais ou em mercados internacionais. No entanto, a competitividade entre as organizações dentre tantos outros fatores tem sido o grande vilão de empresas que chegam à falência após os primeiros anos de operação. Sem dúvida alguma as empresas que não conseguem se adaptar às mudanças impostas pelo mercado, bem como não conseguem oferecer produtos/serviços inovadores em um curto intervalo de tempo nem tão pouco conseguem surpreender seu público estão fadadas ao fracasso (KOTLER, 1998).

Em meio a esta problemática o planejamento estratégico sob a perspectiva da análise organizacional tem sido adotado pelas diversas organizações, seja ela com ou sem fins lucrativos, entidade pública ou privada ou organização não governamental – ONG, como um valioso instrumento de gestão, uma vez que permite ao gestor analisar toda a organização em diversas faces, a formular cenários e a traçar planos e diretrizes a longo prazo (OLIVEIRA, 2008).

Mas diante das incertezas a que cerca o universo dos negócios, a subjetividade dos desejos dos consumidores, do dinamismo, complexidade e ameaças do mercado que envolvem a empresa, de que maneira a análise organizacional sob a óptica do planejamento estratégico pode ser adotado como ferramenta de gestão capaz de contribuir aos gestores para o sucesso das organizações?

O planejamento é utilizado como indicador determinante do sucesso de uma empresa quando bem elaborado, contendo informações estratégicas que reflitam a realidade da organização. Outra hipótese igualmente válida é que o planejamento poderá ser fator chave para o sucesso quando seguido de outra ferramenta; o controle, exigindo do gestor o acompanhamento sistemático das ações previamente estabelecidas no planejamento, requerendo a realização de comparações e reflexões entre o que foi planejado com o que de fato foi realizado, necessitando até mesmo que o planejamento seja constantemente reformulado e readaptado conforme as mudanças e novas exigências do mercado (KOTLER, 1998; KAPLAN; NORTON, 1997; OLIVEIRA, 2008).

Neste sentido, torna-se objetivo geral deste trabalho científico o de identificar as diversas contribuições do planejamento estratégico e a análise organizacional para as empresas.

Para delimitar o campo do objetivo geral foram formulados os seguintes objetivos específicos: destacar a importância do planejamento para os gestores e apresentar a composição do planejamento estratégico na configuração de um *shopping center*.

É válido evidenciar as contribuições deste estudo científico para a sociedade, uma vez que identificará as principais colaborações do planejamento estratégico, além de destacar a importância de sua adoção nas diversas organizações. Para as empresas, este trabalho demonstrará de como é composto o planejamento estratégico, sua aplicação e implantação. Já para as ciências sociais aplicadas, sobretudo à Administração, o tema contribuirá a medida que forem identificadas as contribuições do planejamento estratégico e ao explorar as diversas visões do tema por diversos autores.

Este trabalho científico foi composto por dois capítulos. O primeiro ofereceu uma visão geral do tema, tratando dos conceitos básicos de planejamento e estratégia, seus níveis, a importância do assunto para o dia-a-dia das organizações, o estudo dos ambientes e cenários, análise da matriz de S.W.O.T. Já o segundo capítulo abordou um estudo de caso da aplicação

do planejamento no *Shopping Pátio Chapecó*, situado em Chapecó, Santa Catarina, informando a respeito de seu histórico, ficha técnica e construção do planejamento. Este capítulo versa sobre o processo e elaboração desta ferramenta na prática, além de discutir a respeito da indústria de *shopping centers*, sua origem, as primeiras unidades inauguradas no Brasil, e sua importância para a economia nacional.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento, nada mais é que o ato de prever antecipadamente resultados futuros e esperados, implicando antever resultados, rever processos, reavaliar rotinas e metas, traçar caminhos a percorrer, devendo também refletir os objetivos da organização, ou melhor, o planejamento estratégico precisará se comunicar com a missão, visão e valores organizacionais (ANDION; FAVA 2012).

Para Borinelli (2006, p. 54), “o planejamento é uma forma de se controlar o amanhã, de se decidir hoje o que se fará amanhã”. Segundo Kotler (1998, p. 293), planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente.

Na visão de Kaplan e Norton (1997) o planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos. Para Oliveira (2008) a conceituação é dada “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

O entendimento sobre planejamento pode ser traduzido como um processo ou método que inclui, de modo geral, um estudo do contexto organizacional, a definição da missão e as metas da melhor forma possível, otimizando os resultados. (JUSTUS, 2012).

É importante destacar que o planejamento estratégico deverá refletir os objetivos da organização, isto é, precisará interagir com a missão, visão e valores organizacionais. Para isso, a organização deverá conhecer bem tanto o ambiente que a envolve quanto a sua estrutura interna; suas idealizações, aspirações e cultura. Sendo assim, necessitará saber e entender o seu negócio; aonde quer chegar, analisar e avaliar os fatores internos e externos que poder-se-ão impactá-la, bem como saber definir estratégias e mecanismos de como atingir os objetivos (OLIVEIRA, 2008).

A missão é a razão de ser da empresa; é onde se identifica o negócio e tem foco no presente para o futuro. Significa dizer que a definição da missão implicará na atividade que a organização irá explorar e o segmento que irá atuar. A visão, por sua vez, é a situação desejada da organização, aonde se quer chegar, portanto é inspiradora e focalizada no futuro. A visão é constituída por valores numéricos, quantitativos e estatísticos com data pré-estabelecida para concretização dos objetivos da empresa. Já os valores constituem o conjunto de convicções, princípios e normas que regerão a empresa, como ética, responsabilidade socioambiental, honestidade, entre outros. Dessa forma, são eles que delinearão a cultura organizacional (COBRA, 1994).

Portanto, o planejamento estratégico implica em uma ferramenta gerencial que constitui um valioso instrumento de competitividade e sucesso. Isso porque além de conferir uma visão mais previsível dos acontecimentos que cercam o empreendimento, auxilia o gestor no processo de tomada de decisões. Isto é, oferece ao gestor o conhecimento da empresa como um todo complexo e organizado, munindo-o de informações relacionadas ao negócio, possibilitando-o traçar estratégias mais competitivas e eficazes. Em tempos de incertezas e constantes mudanças, conhecer e entender o próprio negócio e formular de táticas e estratégias eficazes são fundamentais para a sobrevivência e sucesso das organizações. Neste conceito, o planejamento

estratégico passou a fazer parte das atividades das diversas empresas, a medida que passa a ser uma ferramenta de orientação de resultados (KOTLER, 1998; PORTER, 1989; MINTZBERG; QUINN, 2001).

O planejamento estratégico visa dar sentido às ações organizacionais, proporcionando-nos parâmetros. Mas não deve ser algo extremamente rígido, pois o ambiente externo, na atualidade, é muito volátil e exige mudanças e adaptações a todo instante. (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011, p. 118).

O planejamento também auxiliará o gestor no processo de tomada de decisão, à medida que torna as ações expostas no plano mais factíveis a execução e controle, permitindo uma maior segurança no que se refere à continuidade da empresa, possibilitando a minimização de incertezas e riscos com relação ao futuro da organização.

A palavra estratégia deriva do grego *strategos* (*stratos* = “exército”, e “*ago*” = liderança ou comando) para referir a um papel: função administrativa do general, isto é, do estrategista que projetava manobras militares, passando, posteriormente a significar habilidades, ficando assim designada: a arte do general.

Sun Tzu (2007, p. 24), em sua obra, *A Arte da Guerra*, disse a aproximadamente três mil anos atrás “todos os homens podem ver as táticas pelas quais conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Neste sentido, é válido notar a ênfase dada pelo autor quanto à importância da estratégia para obtenção de vitórias no contexto da relação da organização para com seus concorrentes (ambiente competitivo). Percebe-se ainda que o conceito estratégia é subjetivo e geralmente é utilizada como habilidade ou capacidade de traçar planos ou explorar oportunidades, estando, então num plano abstrato, diferentemente da tática que faz alusão a um plano de ações prático e perceptível.

Para Cavalcanti (2006, p. 43) a estratégia empresarial é vista como o conjunto de objetivos, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a companhia, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Na visão dos autores Seterk, Guindani e Martins (2011, p. 117) as estratégias nada mais são que planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

Tudo isso só leva a afirmar que as estratégias relacionam-se à arte de aplicar os meios (metodologia) para explorar as condições favoráveis para alcançar os objetivos. Tais estratégias podem estar voltadas às mais diversas áreas: seja no campo de *marketing*, produção, sistemas, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, entre tantos outros setores.

Os objetivos organizacionais podem ser: consolidar, participação no mercado, crescer, ou mesmo decrescer como uma decisão estratégica de diminuir riscos. Mas seja qual for o objetivo, este deve estar em consonância com a missão econômica e a missão social da organização. (COBRA, 1994, p. 54).

No entanto, elaborar uma estratégia não é tarefa das mais simples. É necessário levantar alguns questionamentos a respeito das competências essenciais do negócio, suas virtudes, qualidades, aspirações, defeitos, identificar e tentar diagnosticar os processos ineficientes. Mais do que isso, sem hesitação é necessário executá-las.

Para Mintzberg e Quinn (2001), elaborar a estratégia não é apenas planejar, mas pensar e fazer. Não é uma técnica, mas uma forma de gerenciar o negócio de acordo com uma compreensão e perspectiva estratégicas. Não existe única ou uma melhor perspectiva estratégica – o pensamento estratégico pode ser estruturado de várias formas. Se elas são compreendidas e as circunstâncias reconhecidas, então é possível formular uma estratégia efetiva e incisiva.

O planejamento se divide em três níveis. No primeiro nível, o estratégico, é caracterizado por sua larga abrangência, sendo projetado no longo prazo. Dessa forma, acaba

por abarcar a empresa em sua totalidade: todos os recursos, departamentos, setores e atividades, procurando atingir os objetivos organizacionais. Tais objetivos são amplos, globais, de longo prazo e abrange a empresa em sua totalidade. No segundo, denominado nível intermediário ou tático, compete aos gerentes de cada área a sua realização. Este planejamento é projetado a médio prazo, usualmente para o exercício social, envolvendo cada departamento, abrangendo seus recursos mais específicos, preocupando-se atingir os objetivos departamentais. Já nível operacional, identificado como último nível do planejamento, é projetado para o curto prazo, seja para mês, quinzena ou semana. Envolve cada tarefa e atividade isoladamente, atendo-se para as metas e objetivos específicos, sendo bastante detalhados. Sua elaboração é de responsabilidades dos chefes de departamentos, coordenadores e supervisores (COBRA, 1994).

O planejamento estratégico deve considerar também em seu escopo de elaboração a análise de mercado, da concorrência, da conjuntura econômica e dos agregados macroeconômicos que porventura venham impactar no resultado a ser alcançado pela organização. Pesquisas devem ser levantadas a este respeito, a tratar do comportamento do mercado, das oscilações dos índices de inflação, do nível de inadimplências do setor atuante da empresa, crises econômicas, mudança no comportamento dos consumidores, aumento ou diminuição no poder aquisitivo (renda) da população, entre outros.

Dessa forma, é de extrema significância também o estudo de cenários e do ambiente a que a organização está envolvida, preocupando-se com o seu relacionamento com seus *stakeholders*: os clientes, fornecedores, instituições financeiras, políticas fiscais e governamentais, entre outros, uma vez que a ação de tais elementos refletirá diretamente no resultado da organização (ANDREUZZA, 2012; SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011).

Ambientes são tudo aquilo que envolve a organização. É dividido em dois tipos: ambiente interno e ambiente externo. O primeiro reflete a estrutura interna da organização; o como ela está estruturada; composta. Neste sentido abrange os setores: de pessoal, *marketing*, finanças, operações, e sua análise permite avaliar as vantagens competitivas da organização, no que tange a suas potencialidades e fraquezas. Já o ambiente externo envolve fatores de ampla abrangência, cujas implicações dar-se-ão ao médio e longo prazo. Este tipo de ambiente é composto por aspectos econômicos, socioculturais, políticos, legais e tecnológicos (PORTER, 1989).

Cenários são ferramentas para auxiliar o gestor a realizar previsões em um mundo de grandes incertezas. A palavra vem do termo teatral inglês *scenario* – o roteiro para um filme ou peça. Cenários são histórias sobre a maneira como o mundo poderá se transformar no futuro, histórias que podem nos ajudar a reconhecer e adaptar aos aspectos mutantes do nosso meio atual. Formam um método para articular os diferentes caminhos que poderão existir para você amanhã, e descobrir os movimentos adequados ao longo daqueles caminhos possíveis. O planejamento do cenário é fazer escolhas hoje com a percepção de como elas poderão se viabilizar. (CAVALCANTI, 2006, p. 102.).

De acordo com Oliveira (2008, p. 67) “cenários exploram fatos e tendências para transformar a percepção da realidade nas decisões da empresa. Por isso, a construção de cenários é, por definição, um importante exercício de planejamento estratégico”.

Em outras palavras, cenário é uma visão integrada do futuro que tem por finalidade preparar a empresa para tornar as decisões de gestão adequadas a uma configuração potencial do ambiente organizacional. O objetivo do estudo de cenários é o de identificar possíveis variáveis e forças que possam manipular o futuro. Com isso, as vantagens adquiridas a partir deste estudo são de permitir que a organização tome decisões mais coerentes e mais adequadas à realidade, minimizando riscos, possibilitando a empresa agilidade nos processos e ações, ao passo que a favorece a desempenhar-se com êxito nos eventos futuros (MINTZBERG; QUINN, 2001; PORTER, 1989; KOTLER, 1998).

Adentrando ao assunto sobre cenários, deve-se relatar sobre a importância da análise da concorrência. Tais estudos procuram identificar a posição da organização diante do mercado, a partir da variável *market share* que consiste num termo inglês muito utilizado no mundo dos negócios para mensurar a participação de mercado da organização, permitindo avaliar a aceitação dos produtos/serviços oferecidos pela empresa para seus clientes (mercado), o que leva os gestores a decidirem a partir do cenário e contexto identificados por meio deste indicador (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011).

Outra forte contribuição da análise da concorrência é que ela oferece uma visão crítica sobre as ações realizadas pela organização em paralelo às ações desempenhadas pela concorrente, favorecendo a realização de comparações. Por meio de tais comparações pode ser realizado o *benchmarking* que constitui numa ferramenta estratégica de captar informações quanto a melhor utilização de técnicas, estratégias, táticas por parte da concorrência e aprimorá-las para as utilizar. Tal processo não pode ser confundido como “copiar” processos, estratégias e técnicas da concorrência, mas adaptá-las para a realidade da organização, agregando inovação e criatividade (CAVALCANTI, 2006; KOTLER, 1998).

Acrescenta-se ainda que o estudo dos concorrentes é de significativa importância do ponto de vista estratégico. Nesta perspectiva, torna necessário apontar quais são os principais concorrentes e avaliar o impacto de suas ações sobre o resultado da organização. O objetivo genérico é o de minimizar impactos negativos e enfraquecer ameaças oferecidas pelos concorrentes.

Segundo Tzu (2007), em uma linguagem metafórica, torna-se necessário a organização conhecer sua estrutura, avaliar suas forças e fraquezas, bem como conhecer o ambiente organizacional, no que tange as oportunidades e ameaças. Executando estratégias eficazes com intuito de potencializar forças, e aproveitar as oportunidades de negócios, neutralizar suas fraquezas e ameaças, a organização terá grandes chances de alcançar o sucesso organizacional. “Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”. (SUN TZU, 2007, p. 43).

Para elaborar um eficiente planejamento estratégico é necessário conhecer minuciosamente a organização. Para tal uma ferramenta bastante conhecida é a matriz de SWOT, termo em inglês com as iniciais das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* que significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

As variáveis forças e fraquezas são elementos inerentes ao ambiente interno da organização e diz respeito a vantagens ou desvantagens da organização diante dos concorrentes. Além disso, são variáveis controláveis, ou seja, a organização poderá trabalhar para converter seus pontos fracos em pontos fortes ou simplesmente neutralizando esta fraqueza. Para isso, deverá investir em tecnologia, planejamento, pesquisa e desenvolvimento e rever processos internos (CAVALCANTI, 2006).

A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa. (ANDION; FAVA, 2012, p. 31.).

Diferente das forças e fraquezas, as variáveis oportunidades e ameaças são intrínsecas ao ambiente externo e nada mais são que fenômenos não controláveis pela organização que produzem impacto positivo ou negativo sobre a empresa, contribuindo ou não para o aproveitamento das vantagens competitivas (CAVALCANTI, 2006; SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011).

Entretanto, é importante ressaltar que o planejamento não deve ser definido com base em todas as oportunidades e ameaças identificadas. É necessário que o gestor faça uma triagem das oportunidades e ameaças mais relevantes em relação à sua empresa. Essa seleção deve

priorizar as oportunidades do ambiente que a empresa pode aproveitar com reais chances de sucesso, ou seja, as oportunidades para as quais a empresa possui as competências necessárias. Já, no caso das ameaças, devem ser selecionadas aquelas que consistirem em maior preocupação para a gerência, ou seja, aquelas que afetam mais diretamente a empresa e a indústria em que ela atua. (ANDION; FAVA, 2012, p. 31.).

### 3 INDÚSTRIA DE *SHOPPING CENTERS* NO BRASIL

O primeiro *shopping center* como se conhece atualmente surgiu nos Estados Unidos durante a década de 1950. Porém, sua origem não se deu de repente. Nas décadas de 1920 e 1930, começaram a surgir nos Estados Unidos grandes centros comerciais, inicialmente grandes lojas de departamento que começaram a se reunir e constituir não somente centros de compras, mas também centros de conveniência, o que garantiu desenvolvimento econômico na região onde se localizavam.

Os primeiros *shopping centers* se localizavam em cidades desenvolvidas, principalmente capitais, por abrigarem um grande volume de habitantes e, desde o início seu conceito trouxe arraigado o propósito de formar um ambiente completo, repleto de opções de compras, lazer, entretenimento e, com sua evolução, foram inseridos opções de prestação de serviços, podendo-se encontrar teatro, faculdades, escolas, imobiliárias, academias de ginástica, clínicas, agências bancárias, bibliotecas, entre outros, sendo também um centro de difusão cultural (PINTO, 2008).

A definição de *shopping center* pode ser entendida como centro comercial, onde se reúnem lojas de diversos segmentos e atividades, tendo como objetivo oferecer lazer, entretenimento, conforto e segurança para os clientes que além de desfrutarem dos serviços oferecidos, realizam compras (LIMA, s/d).

Para a Associação Brasileira de *Shopping Centers* (Abrasce), o conceito de *shopping center* é mais técnico, sendo considerados os empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5 mil m<sup>2</sup>, formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. Na maioria das vezes, dispõe de vagas de estacionamento compatível com sua área de vendas e lojas âncoras. (ABRASCE, 2013).

A Abrasce faz a seguinte classificação de *shopping centers*, segundo o critério de Área Bruta Locável (ABL), como demonstra no Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação Abrasce por tipo de empreendimento

Tipo	Porte	ABL	Estilo
Tradicional	Mega	Acima de 60.000 m <sup>2</sup>	
	Regional	De 30.000 a 59.999 m <sup>2</sup>	
	Médios	De 20.000 a 29.999 m <sup>2</sup>	
	Pequenos	Até 19.999 m <sup>2</sup>	
Especializados	Grandes	Acima de 20.000 m <sup>2</sup>	Outlet
	Médios	De 10.000 a 19.999 m <sup>2</sup>	Temáticos
	Pequenos	Até 9.999 m <sup>2</sup>	Life Style

Fonte: Abrasce (2014).

O primeiro *shopping center* brasileiro teve sua inauguração em 1966, em São Paulo, foi o *Shopping Center Iguatemi* de São Paulo. Logo em seguida, em 1971, o Conjunto Nacional de Brasília. Tempos mais tarde, em 1973 e 1975, o Com Tour de Londrina e o Matarazzo de São Paulo, respectivamente. Ainda em 1975, foi inaugurado na capital baiana o *Shopping Center Iguatemi* de Salvador (PINTO, 2008, p. 45-46).

A região que conta com maior número de shopping centers é a região sudeste, com 55,5% do total de unidades do país, destacando o estado de São Paulo, o qual conta com 166 (cento e sessenta e seis) unidades em operação. Acompanhadas do sudeste, tem-se a região sul (17,5%) e região nordeste (13,7%). O Estado de Santa Catarina é o sexto em abrigar o maior número destes empreendimentos; são vinte em operação (ABRASCE, 2014).

O mercado de *Shopping Centers* é responsável por 18,3% do varejo nacional e por 2% do PIB. Esses números comprovam a importância do setor, que entre 2006 e 2008 cresceu 28%. Esses resultados são reflexos também de ações como os investimentos de grupos internacionais no mercado nacional, abertura de capital na bolsa de valores e excelente gestão de seus administradores. (ABRASCE, 2012).

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se classifica quanto à natureza metodológica, como um estudo qualitativo. A pesquisa qualitativa, refere-se à complexidade da realidade, não imaginando dados evidentes e sim o levantamento de depoimentos que se transformam em dados relevantes, sendo apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano. (WINCKLER; NORO; ABBADE, 2007; DEMO, 2000).

O estudo, quanto aos objetivos se classifica como sendo descritivo, vez que o objetivo principal é a descrição das características de determinada população ou objeto de um estudo, e ainda o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1999).

No que tange aos procedimentos, este trabalho é classificado como estudo de caso, ao passo que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência (GIL, 1999). Com relação ao plano e instrumento de coleta de dados, nesta pesquisa foram realizadas análises documentais e entrevistas semiestruturadas com os gestores da organização para obtenção dos resultados.

#### 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

##### a) O *Shopping*

O Condomínio *Shopping* Pátio Chapecó, sito na Av. Fernando machado, nº 4000 D, Líder, na cidade de Chapecó, Santa Catarina foi inaugurado no dia 05 de outubro de 2011 com o objetivo de atender às necessidades da população residente na cidade e dispõe de 94 (noventa e quatro) pontos de venda, contando com três lojas âncoras, a Havan, Lojas Americanas e Renner.

O empreendimento foi construído em uma área de 60.000 m<sup>2</sup>, possuindo 40.692 m<sup>2</sup> de área total construída e uma área bruta locável de 16.100 m<sup>2</sup>.

Em termos estratégicos, o *Shopping* tem como filosofia:

- **Missão**, proporcionar a satisfação aos nossos clientes através do encantamento e promoção de experiência única e marcante, sendo um centro de excelência em serviços e entretenimento para os clientes e em rentabilidade para os lojistas e empreendedores, por meio de colaboradores treinados, motivados e comprometidos;
- **Visão**, ser a melhor opção em compras, serviços e lazer da região oeste de Santa Catarina;
- **Valores**: fazer do mundo um lugar melhor; ética, transparência, integridade e respeito; construção de um relacionamento sólido e transparente com clientes, lojistas, colaboradores e empreendedores; valorização do capital intelectual; governança

corporativa; busca constante de inovação; responsabilidade social; valorização da arte e cultura local e, respeito ao meio ambiente.

Com o slogan "Tudo que eu quero", o *Shopping* reforça a busca para desenvolver um relacionamento mais sólido com seus clientes por meio de sua plena satisfação e vem conquistando reconhecimento regional por sua crescente atuação no mercado varejista do oeste do Estado. Prova disso, o *Shopping* recebeu em agosto de 2012 a premiação pelo *Top of Mind* de marca e empresa mais lembrada pelos consumidores a nível estadual e regional.

O empreendimento é administrado pela AD *SHOPPING* – Agência de Desenvolvimento em *Shopping Center LTDA*, a qual realizou trabalhos desde sua implantação e vem desenvolvendo atividades de comercialização de espaços (lojas, espaços temporários e *merchandising*), planejamento e gestão, além de realizar um trabalho de parceria com os empreendedores e lojistas, proporcionando eficácia nos resultados obtidos.

As atividades desenvolvidas na referida empresa se resume na administração e manutenção do condomínio, a partir da gestão eficaz de recursos necessários para operacionalização do empreendimento.

#### **b) Processo de elaboração e construção do Planejamento Estratégico**

O Planejamento Estratégico e Orçamentário no *Shopping* Pátio Chapecó é elaborado tendo em vista um curto período de três anos. Andreuzza (2012) e outros autores tratam o Planejamento Estratégico tendo como característica fundamental o período de longo prazo. Por longo prazo entende-se um intervalo de cinco a dez anos ou mais. No entanto, o Pátio Chapecó adota o curto prazo pelo fato de facilitar o controle sobre as metas e objetivos traçados para este período.

O Planejamento Estratégico é revisto e adaptado anualmente e tem a aprovação e deliberação de todos os empreendedores em Assembleia Ordinária, onde são discutidos os custos, metas, estratégias, reinvestimentos e o orçamento para os três exercícios seguintes.

O processo de elaboração do Planejamento Estratégico se inicia por meio da conscientização e sensibilização dos colaboradores com relação à importância do planejamento. Essa conscientização é realizada através de comunicados, *e-mails* e principalmente reuniões, que por sua vez, abrangem os departamentos individualmente (sistemas) e em conjunto, tendo a presença da gerência geral.

O *Shopping* realiza pesquisas de mercado com o objetivo de obter informações para subsidiarem e nortear a construção do planejamento. A pesquisa é dividida em várias partes. Inicialmente são discutidos os objetivos da pesquisa e o que deverá abordar, não perdendo de vista a análise externa do setor, tendo como foco a região do oeste de Santa Catarina.

Utilizando a aplicação de algumas técnicas do Planejamento Estratégico, são extraídas algumas conclusões a respeito do Pátio Chapecó, apresentadas a seguir.

- **Fatores chave de sucesso:** alto índice de interesse no consumo; fácil acesso ao empreendimento; valorização da indústria de *shopping center*; tendência de interiorização de shoppings no Brasil; aquecimento do comércio varejista;
- **Fatores críticos de sucesso:** Concorrência (análise externa); resistência de parte dos moradores da cidade, acostumados com o comércio do centro da cidade (comércio de rua);
- **Forças:** conforto oferecido pelo empreendimento; ambiente aconchegante; bom estado de conservação do equipamento; comodidade nas compras; acessibilidade (PNE, gestante e idosos); presença de ambulatório e fraldário; segurança; estacionamento coberto; boa variedade de lojas, com ênfase em vestuário; horário de funcionamento (das 10h às 22h de segunda a sábado e das 13h às 21h aos domingos), sendo uma excelente opção de lazer para a população local e da região;
- **Fraquezas:** localização fora da zona primária de crescimento comercial; baixo fluxo de pessoas nas proximidades do empreendimento;

- **Oportunidades:** migração da indústria de shopping centers para interiores; expectativa de crescimento econômico pelo fomento das atividades industriais; expectativa de crescimento populacional com a vinda de universidade federal; aumento no grau de escolaridade da população; aumento do poder aquisitivo da região; aquecimento do mercado de consumo com o aumento do nível de empregos;
- **Ameaças:** carência de mão-de-obra qualificada; ameaça da crise econômica internacional a indústrias exportadoras.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou de identificar as diversas contribuições do planejamento estratégico e a análise organizacional para as empresas, bem como destacar a importância do planejamento para os gestores e apresentar a composição do planejamento estratégico na configuração de um *shopping center*.

A análise organizacional como etapa do Planejamento Estratégico é uma ferramenta essencial para as organizações diante deste complexo mundo globalizado, repleto de incertezas e vulnerável a constantes mudanças no ambiente. Mas é importante frisar que o planejamento quando somente impresso, constituindo um *book* e esquecido num móvel da empresa não surte efeito algum. O planejamento só é estratégico e tido como fator chave de sucesso para as organizações quando considerar o cliente como centro das atenções, conhecendo-o seu perfil, anseios, desejos, aspirações; traçar estratégias para ampliar seu *market share*, conhecer a si mesma (seus processos internos e externos), investir em pesquisas, desenvolvimento, em capital humano, empreendedorismo, inovação; traçar planos e metas; maximizar sua visão estratégica, estimular ideias globais para agir localmente, a fim de transformar as ameaças em oportunidades de negócios, minimizar seus pontos fracos e potencializar suas forças. Além disso, o planejamento deverá ser acompanhado de outras duas ferramentas, a execução e o controle (*feedback*). Tudo isso, quando adotados pelas organizações constituirão vantagem competitiva e auxiliará o gestor a tomar decisões mais assertivas, rápidas e seguras, promovendo seu sucesso.

Diante dos resultados discutidos, sugere-se a replicação do estudo em outras unidades de *shopping centers* de regiões diferentes com intuito de viabilizar a realização de comparações e entender os contextos em que os empreendimentos estão inseridos.

## REFERÊNCIAS

ABRASCE. **Definições e convenções**. Disponível em:

<<http://www.portaldoshopping.com.br/sobreosetor.asp?codAreaMae=10&codArea=60&codConteudo=1&NomArea=>>. Acesso em 25 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Desempenho da indústria de shopping centers no Brasil**. Disponível em:

<<http://www.portaldoshopping.com.br/sobreosetor.asp?codAreaMae=10&codArea=13&codConteudo=1&NomArea=>>. Acesso em 25 out. 2012.

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. **Planejamento estratégico**. Disponível em:

<<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>>. Acesso em 14 nov. 2012.

ANDREUZZA, Mario Giussep Santezzi Bertotelli . **Planejamento estratégico em organizações do setor elétrico**. Disponível em:

<<http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2012.

ANTONIO, Charbel Atalla. **5W2H – Como fazer um Plano de Ação**. Disponível em: <<http://operandobien.blogspot.com/2007/07/5w1h-como-fazer-um-plano-de-acao.html>>. Acesso em: 25 out 2012.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS; NBR 6023; NBR 6024; NBR 6027; NBR 6028; NBR 10520; NBR 14724. Disponível em: <[www.abnt.org.br](http://www.abnt.org.br)>; <<http://www.firb.br/abntmonograf.htm>>. Acesso em: 05 jan. 2013.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional**. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIn02/a08vIn02.pdf>>. Acesso em 20 nov. 2012.

BIENENSTEIN, Glauco. **Shopping Center: o fenômeno e sua essência capitalista**. Disponível em: <[www.uff.br/geographia/ojs/index.php/geographia/article/.../66/64](http://www.uff.br/geographia/ojs/index.php/geographia/article/.../66/64)>. Acesso em 27 dez. 2012.

BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. Organizadora Marly Cavalcanti, equipe Alfredo Colenci Jr... [et al]. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

COBRA, Marcos. **Administração de vendas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

JUSTUS, Walter. **Planejamento Estratégico ou Gestão estratégica**. Disponível em: <<http://www.sagres.org.br/biblioteca/plangest.pdf>>. Acesso em 20 nov. 2012.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**; tradução Ailton Bonfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatórios, publicação e trabalhos científicos**. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 1992.

LIMA, Lunie Imamura de. **Lazer e entretenimento em shopping centers**. Disponível em: <[http://www.opet.com.br/revista/administracao\\_e\\_cienciascontabeis/pdf/n1/LAZER-E-ENTRETENIMENTO-EM-SHOPPING-CENTERS.pdf](http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf/n1/LAZER-E-ENTRETENIMENTO-EM-SHOPPING-CENTERS.pdf)>. Acesso em 23 out. 2012.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, Douglimar Domingos de. **Gestão de projetos e gerenciamento de riscos**. Disponível em: <<http://douglimar.blogspot.com.br/2012/01/identificar-os-riscos.html#!/2012/01/identificar-os-riscos.html>>. Acesso em 18 nov. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 29. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PINTO, Sandro Coelho Moreira. **Estratégia e competitividade no varejo: análise do setor de grandes shopping centers na cidade de Salvador, Bahia**. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Salvador: UNIFACS – Programa de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2008.

PORTER; M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando desempenho superior**. 12. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. – São Paulo: Edições Loyola, 2002.

SASSO, Sergio Dal. **O futuro e a competitividade nos negócios**. Disponível em: <<http://www.conexaomercado.com.br/wp/index.php/2008/05/o-futuro-e-a-competitividade-nos-negocios/>>. Acesso em 20 nov. 2012.

\_\_\_\_\_. **Dicas para a competitividade dos negócios**. Disponível em: <[http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/1684/dicas\\_para\\_a\\_competitividade\\_dos\\_negocios](http://www.qualidadebrasil.com.br/artigo/1684/dicas_para_a_competitividade_dos_negocios)>. Acesso em 20 nov. 2012.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. – 3. ed. rev. atual. e ampl. – Curitiba: Ibpex, 2011.

SILVA, Christian Luiz. **Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990**. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n1/competitividade\\_e\\_estrategia.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/competitividade_e_estrategia.pdf)>. Acesso em 20 nov. 2012.

SILVA, Ronaldo Cruz da. **Planejamento Estratégico: Uma competência essencial para o sucesso empresarial**. Disponível em: <[http://www.sato.adm.br/artigos/plan\\_estrat\\_comp\\_essenc\\_p\\_sucesso.htm](http://www.sato.adm.br/artigos/plan_estrat_comp_essenc_p_sucesso.htm)>. Acesso em: 27 out. 2012.

TZU, SUN. **A arte da guerra**. São Paulo, Martin Claret, 2007.

WINCKLER, C.; NORO, G.; ABBADE, E. Administração do Estresse: um estudo de caso na empresa Vivo-RS. **V Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios - SIMGEN**. Seropédica, RJ, Brasil, Setembro de 2007.