



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **CENTROS COMERCIAIS (MALLS): NOVAS ESTRATÉGIAS NO REPOSICIONAMENTO DO MODELO DE NEGÓCIOS**

**GIVALDO GUILHERME DOS SANTOS**  
USCS Universidade de São Caetano do Sul

**EDIMILSON EDUARDO DA SILVA**  
USCS Universidade de São Caetano do Sul



## **CENTROS COMERCIAIS (MALLS): NOVAS ESTRATÉGIAS NO REPOSICIONAMENTO DO MODELO DE NEGÓCIOS**

### **Resumo**

Esse artigo técnico aborda a eficácia na aplicabilidade de novas estratégias no reposicionamento de um centro comercial (*mall*). Por meio de uma pesquisa exploratória com a coleta de dados primários e secundários foi realizada uma investigação no primeiro semestre de 2018. A pesquisa teórica foi ancorada na literatura e pressupostos que tratam da origem desse tipo de arranjo de negócios no varejo bem como do tema “estratégia”. O objeto do estudo de caso reporta-se a um *mall* existente na região de Piracicaba/SP. Os principais resultados demonstraram que as ações promovidas no reposicionamento do empreendimento promoveram: b) melhores condições de negociação na locação dos pontos comerciais; c) aumento da rentabilidade (empreendedor do *mall*); d) aumento da lucratividade (lojistas); e) padronização nas ações de marketing; f) redução de custos (CO); e, g) profissionalização nos processos organizacionais. Esses resultados geraram no primeiro semestre um aumento de 30% no fluxo de clientes bem como o aumento de 50% de redes interessadas na locação dos pontos comerciais. Essa pesquisa apesar da análise pontual contribui para novas pesquisas tanto nas esferas empresarial com científica.

**Palavras-chave:** Centro comercial, *mall*, estratégia, varejo, modelo de negócio.

### **Abstract**

This technical article addresses the efficacy in the applicability of new strategies in the repositioning of a mall. An exploratory research with the collection of primary and secondary data was carried out in the first half of 2018. The theoretical research was anchored in the literature and assumptions that deal with the origin of this type of retail business arrangement as well as the theme "strategy". The object of the case study refers to an existing mall in the region of Piracicaba / SP. The main results showed that the actions promoted in the repositioning of the enterprise promoted: b) better negotiation conditions in the leasing of commercial points; c) increased profitability (mall entrepreneur); d) increase in profitability (tenants); e) standardization of marketing actions; f) cost reduction (CO); and, g) professionalization in organizational processes. These results generated a 30% increase in customer flow in the first half of the year, as well as a 50% increase in networks interested in leasing commercial points. This research, despite the punctual analysis, contributes to new research both in the business and scientific spheres.

**Keywords:** Shopping center, mall, strategy, retail, business model.



## 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como objetivo analisar a eficácia na aplicabilidade de novas estratégias no varejo envolvendo um centro comercial doravante denominado de *Mall* existente na região de Piracicaba-SP. O *mall* passou por um processo de reposicionamento tático proporcionado por uma nova proposta estratégica, do qual obteve resultados consideráveis após a intervenção promovida por uma empresa especializada nesse setor.

Arranjos de varejo emergem no Brasil diante da nova ordem econômica mundial acentuando um crescimento considerável de novos modelos de negócios. Kotler e Keller (2006) apontam as novas tendências de novos formatos “híbridos” de varejo com a combinação de vários negócios dentro de um mesmo ambiente, tais como postos de gasolina com uma área de lojas conveniência, supermercados com um grupo de lojas para complementar o mix de produtos.

Essa variedade de arranjos de varejo também acompanha o fenômeno americano com inúmeros novos modelos de negócios, também aliados a tecnologia, visando adaptar-se as novas demandas e exigências do consumidor. Lawrence; Lorsch (1967) já discorriam através da Teoria Contingencial no início da década de 1970 que cada organização a fim de alcançar seus objetivos precisaria encontrar o melhor formato para se organizar e que não existe um modelo único de gerenciamento. O ciclo cada vez menor de modelos de negócios no varejo aliado a pluralidade de novos formatos no setor impulsiona empreendedores e gestores nesse cenário a busca contínua por um alto grau de competitividade. As considerações acerca desses novos modelos de negócios despertaram o interesse em realizar um processo de intervenção em um *mall* de forma a avançar no conhecimento sobre as estratégias adotadas nesses empreendimentos.

O processo de intervenção contemplou duas etapas. Na primeira etapa foi realizado um levantamento teórico visando conceber uma análise histórica sobre o conceito e a vocação de centros comerciais também conhecidos como Strip center, Strip Mall ou simplesmente malls. Na segunda etapa, a pesquisa teve um caráter exploratório com a coleta de dados primários e secundários junto ao objeto de estudo, um mall na região de Piracicaba.

O caminho do método de intervenção de campo *in loco* nos novos processos estratégicos foi realizado por meio de entrevistas e documentos fornecidos pela empresa responsável pelas ações, bem como a criação de um modelo empírico de processos e estratégias propostas nas três principais dimensões identificadas: i) Marketing; ii) Finanças; e, iii) Operações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

No Brasil os centros comerciais planejados começam a surgir como uma nova opção para lojistas no varejo. Mattar (2011) ressalta que a oferta excessiva nas últimas décadas de novos shopping centers como canais no varejo tem aumentando muito a concorrência no setor e apresenta novas configurações como os *open malls*, como arranjos mais humanizados, lojas abertas para as ruas e jardins. A Abrasce (2018) entidade de classe no setor de shopping centers vem realizando pesquisas visando criar uma classificação, conforme visto no último relatório de estudo de mercado sobre esses novos equipamentos de varejo.

Gruen, arquiteto, em 1960 conforme evidenciado por Malherek (2016) foi considerado um dos principais articuladores de um novo formato de centros comerciais planejados. Esse novo arranjo tinha um apelo ideológico diante de suas convicções em recriar o espaço urbano-social



muito além de apenas um centro de compras. Gruen tinha convicções sobre a importância da crise ambiental bem como o espaço urbano nas grandes metrópoles. A obra de Gruen foi, entretanto, influenciada globalmente com projetos de forte apelo comercial, o que contrariavam seu ideal de tornar esses centros como um núcleo humanizador na sociedade. Levy e Weitz (2000) apresentam que a evolução do varejo nos EUA pode ser considerada com uma linha temporal iniciada em 1830 até 1990, contudo pode se afirmar que a década de 1950, foi apontada como relevante pela inauguração dos grandes centros comerciais e um período acentuado de mudanças e crescimento de novos modelos de negócios de varejo conforme Figura 1.

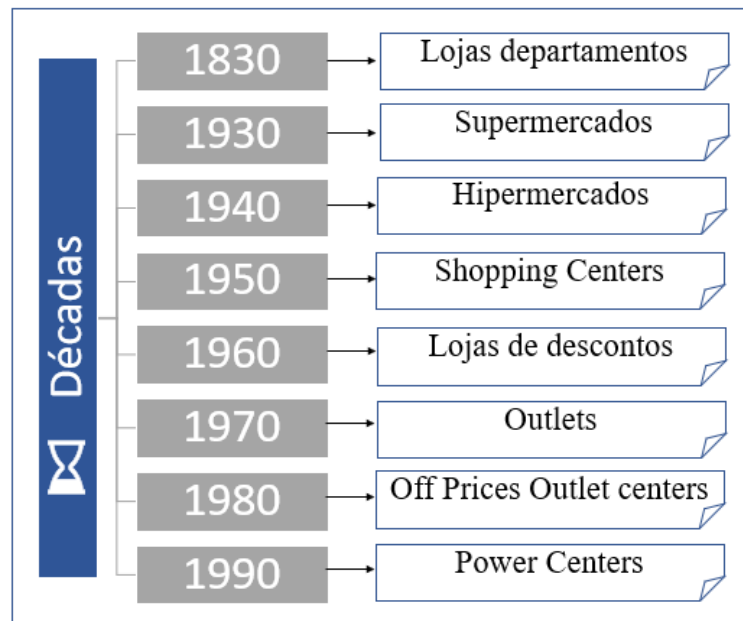


Figura 1 - Evolução do varejo americano  
Fonte: Adaptado de Levy e Weitz (2000)

Nessa vertente de crescimento desses modelos de negócios, Lima Filho (1969) já naquela época destacava tanto Gruen como Smitk, como autoridades reconhecidas em recriar nos subúrbios espaços humanizados, que funcionassem como centros, cívicos, também destinados a vocação comercial e compostos de creches, bibliotecas, postos, correios. Sonhavam em resgatar as praças públicas europeias. Esse ambiente deveria preceder um planejamento desde a viabilidade e concepção mercadológica; condições de tráfegos adequadas; ponto comercial compatível; estacionamento e um composto de lojas (mix) adequado ao público alvo.

Stewart (2005) e Wolf *et. al* (2009) apresentaram que o conceito de strip mall (lojas em linha, faixa de lojas), começou a ser difundido nos Estados Unidos há décadas. São conhecidos também como mini shoppings e têm a vocação de atender o público de conveniência em áreas geralmente urbanas. As lojas dispostas em linha, de frente para uma estrada, com fácil estacionamento, atendem uma demanda de consumo rápido com operações de conveniência, alimentação e serviços. Sua arquitetura menos robusta em relação ao shopping center tradicional, maximiza o espaço utilizável com menor custo operacional para os lojistas. São atraídos por algumas variáveis, tais como menor risco de investimento; custos operacionais menores em relação ao shopping tradicional e como uma oportunidade de abrir um primeiro negócio. Na Figura 2 é apresentada uma imagem de um *strip mall* tipicamente americano, um modelo que já existe há décadas.

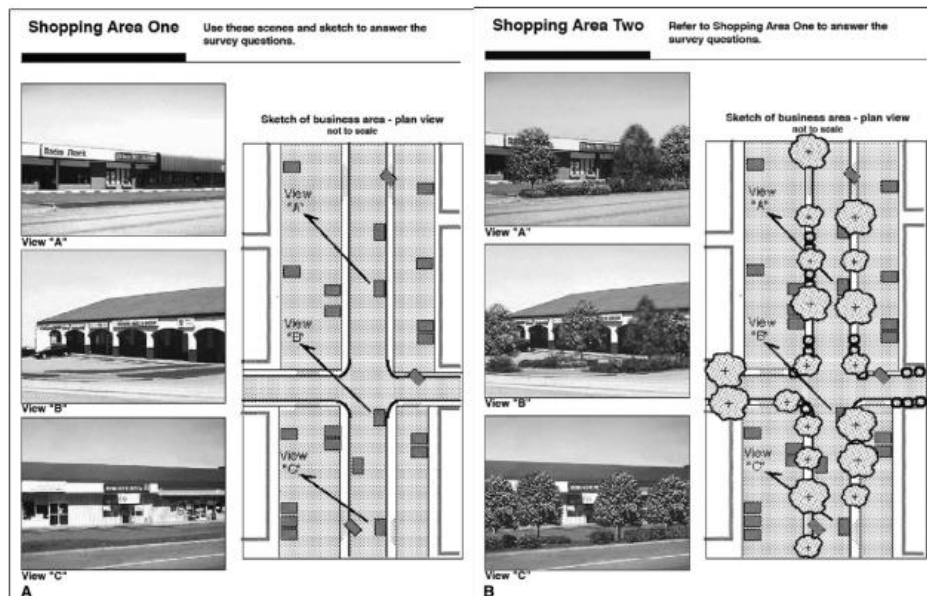


Figura 2 - Ilustração típica strip mall EUA

Fonte: Extraído de Strip Malls, City Trees, and Community Values. Wolf *et. al* (2009)

Woof *et. al* (2009) ressalta sobre a importância do empenho de comunidades americanas em reconstruir o espaço urbano com o princípio de rua completa, dotada de espaços de convivência e paisagismo. Para Cachinho (2014) as novas práticas de varejo diante das mudanças sociais corroboram para que todos os atores envolvidos nessa cadeia sofram alterações significativas. O autor salienta que sai de cena o varejista como mero intermediador entre a produção e o consumo e entra o empreendedor com uma visão focada na criação de oferta de valor.

Dentro dessa conjuntura de negócios o varejo além de se tornar um dos principais canais de distribuição de alimentos e bens de consumo no mundo deve conforme Porter (1986) contemplar uma formulação de estratégia competitiva que envolva fatores básicos daquilo que a organização pode realizar com sucesso considerando dimensões como análises dos pontos fortes e fracos (ambiente interno da organização) e ameaças e oportunidades (ambiente externo da organização). Rebouças (2002, p. 191) apresenta que “o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente”.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2009) discorrem que na revisão de grande volume da literatura emergem dez pontos de vista distintos sobre estratégia. A maioria dos quais relacionadas à prática gerencial. Apresentam também que alguns autores associam “estratégia” com “empreendedorismo” e descrevem o processo em termos da criação visionária do grande líder que diante de uma vasta e crescente literatura no campo científico bem como em novas práticas nas organizações dimensionam em dez escolas conforme apresentado no o Quadro 1.



Quadro 1 - Dez escolas da estratégia

Estratégia	–	Formulação – Tipo de estratégia -
Escola		processo
Design		de concepção.
Planejamento		formal
Posicionamento		analítico
Empreendedora		visionário.
Cognitiva		mental.
Aprendizado		emergente
Poder		negociação.
Cultural		coletivo.
Ambiental		reativo.
Configuração		transformação.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2009).

Treacy & Wiersema (1995); Porter (1996) apresentam que a estratégia competitiva pode ser considerada, independente de suas características, em três dimensões: i) Excelência Operacional; ii) Inovação e Produto; iii) Relação com o Cliente. Ela deve estar alinhada à gestão de competências, ou seja, está associada a uma competência na qual a organização precisa ser “mais competitiva” do que os concorrentes. Deve articular a competência essencial e a estratégia empresarial. O trabalho de intervenção caminhou na concepção de estratégia relacionada a prática gerencial, conforme mencionado por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2009).

### 3. METODOLOGIA APLICADA

Na primeira etapa da pesquisa foi realizado um levantamento bibliográfico visando analisar a concepção de modelos de varejo do tipo *malls* ao longo das últimas décadas. Após esse levantamento foi adotado um percurso metodológico por meio de pesquisa exploratória na empresa, objeto do estudo de caso. A escolha desse método justifica-se segundo Yin (2015); Gil (2016), quando a análise do problema está relacionada a compreensão dos fatores sociais, que conforme os autores podem ser de único ou múltiplos casos.

A abordagem adotada foi qualitativa que conforme Bryman (1988) trata-se de uma investigação que se aprofunda e explora as interpretações dos atores envolvidos em conceber um levantamento analítico, diante de uma compreensão plena do tema. De Sordi (2017) afirma que esse tipo de pesquisa promove maior familiaridade com o problema que deve contribuir para resultados sobre uma nova ótica.

Um protocolo inicial foi estabelecido para execução das tarefas no âmbito exploratório seguindo as fases desencadeadas durante o processo tais como: a) aproximação e contato com a empresa investigada; b) levantamento dos dados secundários; c) entrevistas com os atores envolvidos na pesquisa; e) tabulação, análise e interpretação dos dados; f) elaboração de relatório conclusivo sobre o modelo empírico aplicado na estratégia do *mall* investigado.

#### 3.1 Descrição da empresa objeto do estudo de caso

A organização objeto do estudo de caso consiste em um centro comercial sediado na cidade de Piracicaba/SP, uma empresa privada, de sociedade limitada com faturamento anual inferior a quatro milhões e enquadrada dentro do regime das MPE's. O empreendimento possui três



sócios que além do *mall* têm outros negócios. Diante das informações reveladas para consolidar o estudo foi garantido a confidencialidade dos envolvidos, sendo permitido apenas indicar a localização do empreendimento bem como a empresa responsável pela gestão e fornecimento dos dados.

A AGS Nacional gerenciadora do *mall* é uma empresa de prestação de serviços, com sede em Campinas, com serviços prestados na assessoria e consultoria imobiliária de grandes empreendimentos comerciais tipo, shopping centers, centros empresariais e comerciais. A empresa atua nesse mercado há mais de vinte anos e na última década tem se dedicado em sua carteira de clientes com a atuação nas atividades de estudo de mercado, viabilidade, implantação e gestão de marketing em centros comerciais do tipo *malls*. Tem uma equipe composta por Adilson Guilherme (diretor), Valberto Garcia (Financeiro), Welligton Montedori (Operações) e André Victor (Serviços).

### 3.2 Situação problema

O *mall* foi inaugurado há mais de três anos com uma proposta puramente imobiliária, ou seja, foi concebido como um empreendimento focado apenas na rentabilidade do aluguel de pontos comerciais em seu interior. Observou-se que na concepção do empreendimento não foi promovida nenhuma pesquisa mercadológica e nem realizado um estudo de viabilidade do negócio voltada para o varejo ou serviços. A locação seguiu apenas os princípios e regras semelhantes a uma intermediação puramente locatícia no mercado de imóveis e um interesse meramente comercial na locação dos espaços disponíveis, lojas e quiosques.

O baixo desempenho durante o período de sua inauguração até o novo reposicionamento em 2017, com a alta vacância de espaços para locação, aliado ao baixo fluxo de pessoas no *mall*, entre outros, motivou os sócios do centro comercial a buscar no mercado uma empresa especializada no negócio. O *mall* não possuía processos administrativos, mercadológicos e operacionais e foram dimensionados para cada setor a criação de três carteiras de responsabilidade financeira. Além dessas orientações foi apresentado o conceito do Custo Operacional. Segundo Adilson Guilherme (AGS Nacional), o Custo Ocupacional (CO) é uma grade de muita importância para o lojista (locatário) em centros comerciais. Trata-se muitas vezes da segunda maior categoria de custos fixos para o lojista, ficando atrás apenas dos gastos com a folha de pagamento dos funcionários.

Williams (2008); Conti et al (2015) apresentam que o custo ocupacional em shopping center (CO) deve ser apurado pelo lojista com rigor. Consiste em uma das maiores preocupações dos lojistas e que para cada atividade deve preceder uma análise rigorosa que de acordo com a atividade deve ficar entre 5% a 12% sobre o faturamento mensal. Esses custos podem ser dimensionados como: i) aluguel mínimo pactuado em contrato; ii) condomínio (rateio de despesas gerais do *mall*); e, iii) fundo de promoção (verba destinada ao marketing do empreendimento). Essa variação leva-se em conta a Margem de Contribuição (MC) de cada atividade conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 - Estimativa de custo ocupacional

Margem Bruta média	Tipo de atividade	Custo de Ocupação ideal sobre o faturamento	Custo de Ocupação máximo sobre o faturamento
40% a 50%	loja tradicional	8% a 10%	12%
50% a 60%	Fast Food	10% a 12%	15%
30%	Eletroeletrônicos	3%	5%

Fonte: Adaptado de Williams (2008, p. 131)



Na seção seguinte avança-se na apresentação do processo de intervenção com as etapas que materializaram o planejamento no reposicionamento do *mall* em Piracicaba/SP.

### 3.3 Intervenção proposta

O processo de intervenção ocorreu por meio de um levantamento e diagnóstico da situação do empreendimento, sendo apresentado um plano de reposicionamento pela empresa AGS Nacional que através de várias etapas consolidou no ano de 2017 um novo cenário para o centro comercial com a implantação de um plano estratégico envolvendo desde uma pesquisa de potencial econômico e mercadológico; delimitação da área de influência; mensuração da concorrência; análise no comportamento de consumo, mensuração do mercado já atendido com projeções e potencial de consumo.

Após essa fase foi realizado um estudo arquitetônico no centro comercial visando redimensionar os espaços comerciais diante das expectativas consolidadas na pesquisa inicial. Um novo *Tenant mix* (planejamento prévio das operações), foi realizado também com base na pesquisa de mercado. Esse planejamento de mix visa identificar as operações alinhadas com o público alvo bem com a disposição das lojas visando em gerar uma circulação adequada em todo o empreendimento.

A nova estratégia contemplou um conjunto de ações que foram desencadeadas no período de 2017 conforme a pesquisa de mercado realizada, tais como: i) foco na área primária (vizinhança) e secundária (acesso até 15' minutos em torno do *mall*); ii) carência na região de operações de conveniência e serviços; iii) excelente malha viária de acesso; iv) amplo estacionamento grátis; v) proposta de expansão com novo mix de lojas conforme layout simulado na Figura 3.



Figure 3 - planta layout do mall -simulação

Fonte: Com base na coleta de dados do mall (2017)

Através da pesquisa de potencial econômico e mercadológico foi proposto um planejamento orçamentário contemplando as três carteiras do CO (aluguel, condomínio e fundo de promoção) além da previsão no cenário de cada atividade quanto ao potencial de faturamento para os dois primeiros anos. Justifica-se Adilson (AGS) que esse é o período mais delicado para lojistas em centros comerciais, pois além dos custos de partida com a implantação da operação, o empreendedor tem que prever que a alavancagem no negócio demandará um tempo não inferior a dois anos. Ressalta-se que essa análise também faz parte de uma das





etapas da comercialização, que deve juntamente com o pretendente realizar uma previsão inicial do desempenho do negócio no mall. Esses cuidados eliminam a mortalidade precoce do locatário que além do prejuízo com seu negócio, desencadeia também desequilíbrio do mix previsto no mall com a loja fechada.

Esse planejamento orçamentário integrado segundo Adilson (AGS) é de fundamental importância visando inicialmente prever a carteira de locação com vistas a rentabilidade do negócio para os empreendedores do mall e para os lojistas (locatário), tomarem conhecimento desde o primeiro momento de negociação com o ponto comercial dos valores reais que serão cobrados durante a vigência do contrato. Esse cenário permite analisar o negócio com mais rigor e legitimidade para ambos os atores envolvidos (locatário e locador).

Com a criação jurídica da figura do condomínio além dos processos de gestão operacional, os custos com as despesas gerais foram mais racionalizados, além de um melhor controle nas ações preventivas e corretivas que segundo Adilson (AGS) são recorrentes nesse tipo de empreendimento. “Quanto mais fluxo no mall, mais intervenções operacionais se apresentam” ressalta Adilson (AGS). A Tabela 2 demonstra a previsão orçamentária na carteira de locação.

Tabela 2 -Previsão orçamentária de locação

Nº Operações	Nº da loja	Status	SUC/Tipo	Mix Previsto	ABL	Aluguel %	Aluguel Mínimo M2	Aluguel Mensal	Previsão de Faturamento m2	Faturamento	Aluguel Percentual
1	1,2,3	Existente	ÂNCORA	HORTIFRUTI	191,36	5%	45,00	8.611,20	1.200,00	R\$ 229.632,00	R\$ 11.481,60
2	4,5,6	Nova	ÂNCORA	PADARIA	191,36	5%	45,00	8.611,20	1.200,00	R\$ 229.632,00	R\$ 11.481,60
3	7,8	Nova	SATÉLITE	ALIMENTAÇÃO	62,40	7%	55,00	3.432,00	1.200,00	R\$ 74.880,00	R\$ 5.241,60
4	9A	Nova	SATÉLITE	ALIMENTAÇÃO	31,20	7%	50,00	1.560,00	1.200,00	R\$ 37.440,00	R\$ 2.620,80
5	9B	Nova	SATÉLITE	ALIMENTAÇÃO	31,20	7%	50,00	1.560,00	1.200,00	R\$ 37.440,00	R\$ 2.620,80
6	9C	Nova	SATÉLITE	ALIMENTAÇÃO	31,20	7%	50,00	1.560,00	1.200,00	R\$ 37.440,00	R\$ 2.620,80
7	10A	Nova	SATÉLITE	SERVIÇOS	31,20	7%	50,00	1.560,00	1.200,00	R\$ 37.440,00	R\$ 2.620,80
8	10B	Nova	SATÉLITE	SERVIÇOS	31,20	7%	50,00	1.560,00	1.200,00	R\$ 37.440,00	R\$ 2.620,80
9	11A	Nova	SATÉLITE	SERVIÇOS	31,20	7%	50,00	1.560,00	1.200,00	R\$ 37.440,00	R\$ 2.620,80
10	11B	Nova	SATÉLITE	CONVENIÊNCIA	31,20	5%	50,00	1.560,00	1.200,00	R\$ 37.440,00	R\$ 1.872,00
11	12A	Nova	SATÉLITE	CONVENIÊNCIA	31,20	5%	50,00	1.560,00	1.200,00	R\$ 37.440,00	R\$ 1.872,00
12	12B	Nova	SATÉLITE	CONVENIÊNCIA	31,20	5%	50,00	1.560,00	1.200,00	R\$ 37.440,00	R\$ 1.872,00
13	13,14,15	Existente	ÂNCORA	CARNES	191,36	7%	45,00	8.611,20	1.200,00	R\$ 229.632,00	R\$ 16.074,24
					917,28						R\$ 65.619,84
14	16,17,18	Nova Âncora	Artigos Diversos		600,00	0%	50,00	30.000,00	1.200,00	R\$ 720.000,00	R\$ 30.000,00
					<b>Total ABL</b>						<b>Aluguel R\$ 95.619,84</b>

Fonte: Com base na coleta de dados com o mall (2017)

A Tabela 2 expõe de forma sintética a composição dos alugueis proposto no reposicionamento do mall. Ela apresenta tanto o aluguel mínimo previsto como o aluguel percentual acordado em contrato para cada tipo de operação. O aluguel percentual é um valor que prevalece sobre o aluguel mínimo quando a operação apresenta um desempenho acima do ponto de equilíbrio de faturamento verificado pelo mall durante um determinado período. Pode-se citar como exemplo a operação 1 na Tabela 2 que apresenta um aluguel mínimo de R\$ 8.611,20, no caso quando a operação demonstrar faturamento superior a R\$ 229.632,00 ela deixa de pagar o aluguel mínimo no mês que ultrapassou esse valor e paga 5% sobre o faturamento, no caso R\$ 11.481,60.

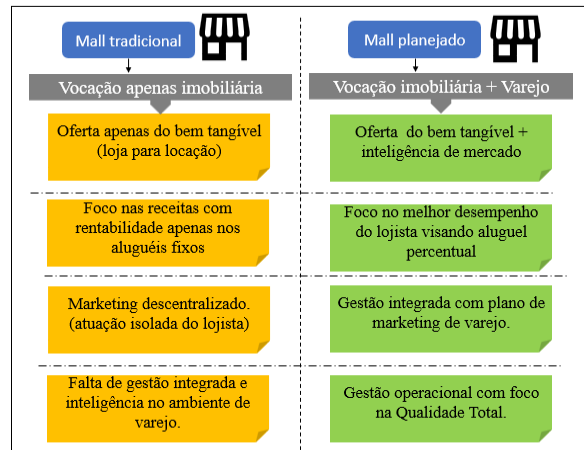
#### 4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

Essa pesquisa ancorada inicialmente pela investigação teórica sobre temas comerciais planejados (mall's) possibilitou identificar as contribuições que o modelo estratégico geralmente aplicado a grandes empresas, tais como redes de shopping centers, se mostrou eficaz diante do plano de ação desencadeado pela empresa responsável pelo empreendimento



em análise. A ação decisiva pelos sócios em apoiarem todas as ações propostas no reposicionamento estratégico foi decisiva para a alavancagem inicial do negócio constatado no primeiro semestre de 2018. No Quadro 2 pode-se comparar os dois modelos de negócios, o mall tradicional com apelo unicamente imobiliário e o mall planejado com uma vocação de varejo além da imobiliária.

Quadro 2 – Comparativo entre mall tradicional versus mall planejado



Fonte: com base nos resultados da pesquisa (2018)

O cenário no Quadro 2 aponta o diferencial competitivo que o mall planejado tem em relação ao mall tradicional. Análogo as estratégias utilizadas nos grandes shoppings e adaptada ao ambiente nesse tipo de modelo de negócios constatou-se a evolução efetiva no fluxo de pessoas tanto no quesito compras (aumento no tíquete médio em torno de 20%) como quantidade de novos consumidores. Essa evolução positiva no fluxo do *mall* verificou-se também diante das auditorias realizadas de forma recorrente com o acesso de veículos no estacionamento. A nova proposta no *mall* também atraiu o interesse de uma grande rede de utilidades domésticas que está em processo de implantação de uma loja de 1.600 m<sup>2</sup> de ABL (área bruta locável) além de redes de franquias nas atividades previstas que estão em negociação (alimentação, conveniência e serviços).

Com base em toda a estrutura apresentada na reestruturação estratégica do centro comercial foi desenvolvido um framework visando contribuir com uma leitura geral e todo o fluxo das ações desencadeadas durante o processo de reestruturação e implantação do plano estratégico. Os novos processos desencadearam também uma nova postura quanto a cultura organizacional de todos os agentes envolvidos (empresa gestora, prestadores de serviços, colaboradores diretos, lojistas e seus respectivos funcionários). A padronização dessas ações gerou um novo comportamento como um atributo inserido com a proposta de valor para o cliente externo.

Quanto ao público interno foi identificado o benefício com novas operações, melhores acomodações e uma atuação contínua dos agentes envolvidos na gestão e comunicação do negócio. Em relação aos empreendedores do *mall* a princípio a preocupação era apenas com a rentabilidade gerada na carteira de locação, entretanto com esse novo modelo há uma preocupação também em gerar maior fluxo de vendas. A melhoria dos resultados para os lojistas também reflete em melhores aluguéis (não entendi) pagos pelas lojas âncoras de acordo com o percentual pactuado em contrato. Na figura 4 tem-se um framework elaborado das ações promovidas no processo de intervenção.

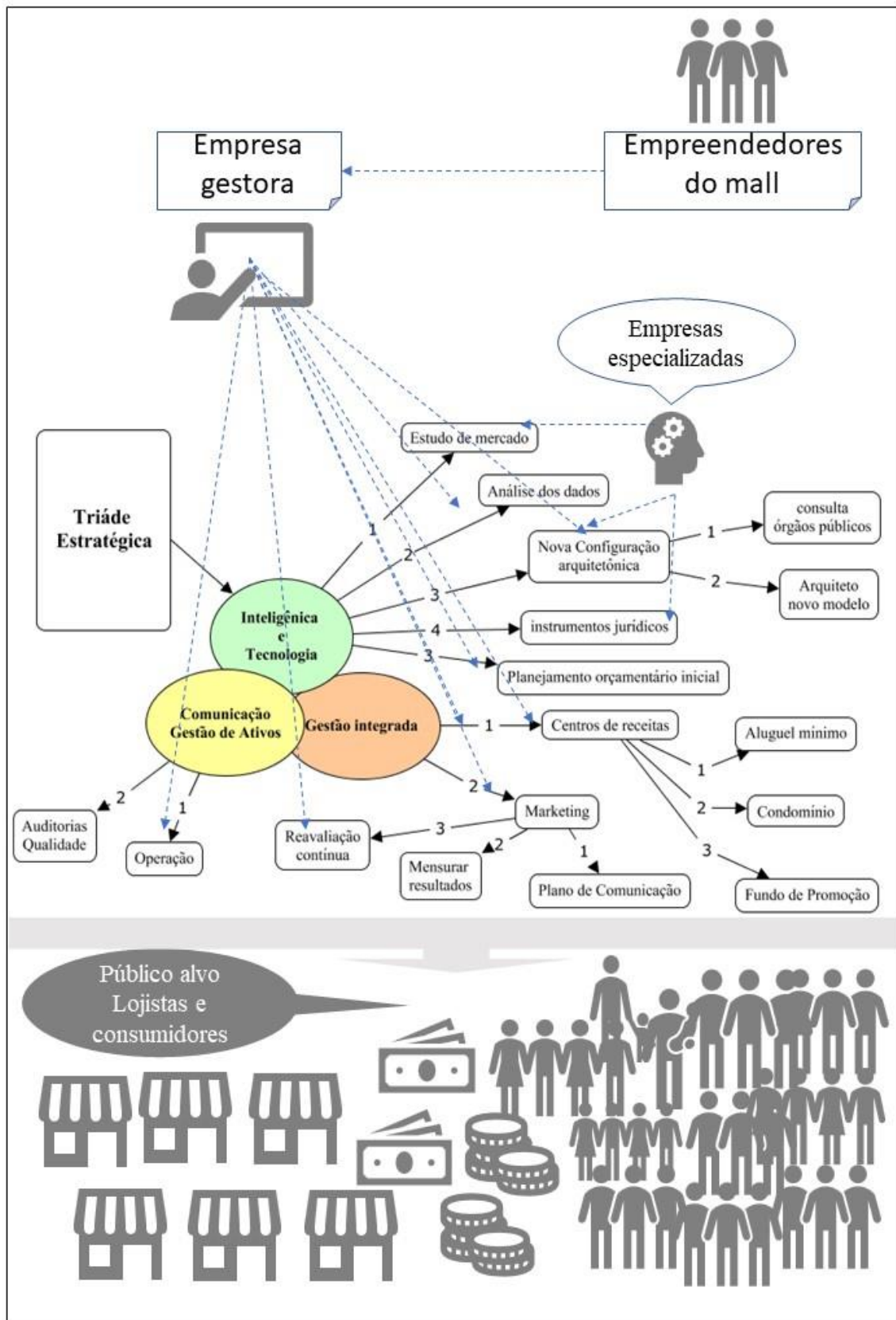


Figure 4 - Framework da tríade estratégica aplicada ao mall  
Fonte: Com base na coleta de dados (2018)



A empresa gerenciadora demonstrada na Figura 4 atua em três dimensões estratégicas. Essas dimensões podem ser configuradas na concepção inicial denominada de: i) Inteligência e Tecnologia; a segunda ii) Gestão integrada e a terceira iii) Comunicação e gestão de ativos. Dentro desse contexto ela atua de forma integrada a parceiros e empresas específicas, tais como, escritório de arquitetura, engenharia, assessoria jurídica, operacional, marketing, entre outros.

## 5. CONCLUSÕES

Esta pesquisa pontuou de forma singular seus objetivos bem como a importância do modelo de plano estratégico integrado aplicado no reposicionamento tático de um centro comercial tradicional localizado na região de Piracicaba/SP. O período de análise e aplicação do modelo foi 2017. O referencial teórico balizou a origem e a importância da estratégia dentro desses arranjos de varejo também conhecidos como *strip mall* ou simplesmente *mall's*.

O framework apresentado bem como as ações aplicadas no *mall* podem servir como um modelo básico visando sua utilização em ambientes de varejo semelhante, principalmente voltado para âmbito das Micro e Pequenas Empresas. O processo de intervenção gerou a locação de mais de 50% da ABL prevista com a inauguração augurada ainda para o segundo semestre de uma grande rede de utilidades domésticas com loja de 1.600 m<sup>2</sup> de ABL.

O fluxo de consumidores mensurado através da contagem do número de carros no estacionamento conforme informações do *mall* aumentou cerca de 30% no primeiro semestre de 2018. O interesse por parte de novos lojistas também aumentou cerca de 50% com a motivação significativa por parte de grandes redes e franquias visando a operacionalização de um ponto comercial. A proposta é que até o final de 2018 a primeira etapa do projeto atinja a meta de 80% da ABL comercializada bem como com as novas operações o *mall* tenha ainda nesse primeiro ano de intervenção um fluxo previsto de 1.200 consumidores/dia que nos anos anteriores esse número não atingia 400 clientes/dia.

Apesar de não fazer parte desse escopo a empresa gerenciadora apresentou outros empreendimentos em que participou de forma efetiva seja na implantação ou reestruturação do centro comercial com resultados também satisfatórios no desempenho desses arranjos de varejo. Adilson (AGS) finaliza que a busca pela inovação é constante e que o próximo passo é cada vez mais incorporar ferramentas tecnológicas capazes de mensurar com maior rapidez novas soluções através de indicadores de desempenho.

Ressalta Adilson (AGS) alguns aspectos verificados com a reestruturação estratégica do empreendimento, tais como: a) aumento de vendas; b) melhores condições de negociação na locação dos pontos comerciais; c) aumento da rentabilidade (empreendedor do *mall*); d) aumento da lucratividade (lojistas); e) padronização nas ações de marketing; f) redução de custos (CO); e, g) profissionalização nos processos organizacionais.

A solução aqui apresentada apesar de consolidar resultados mensurados somente na primeira etapa do projeto contribui para constatar a eficácia do modelo estratégico apresentado no *mall*. Apesar de suas limitações diante de apenas um estudo de caso bem como dos resultados encontrados estarem na primeira fase do projeto o trabalho revela sua importância no mercado de varejo que envolve principalmente um número considerável de empreendedores de pequeno porte nesse segmento no Brasil e o seu alto grau de competitividade. Desse modo, o aprimoramento dos modelos estratégicos alinhados a uma abordagem inovadora serão sempre



temas de grande importância em pesquisa futuras com benefícios para o setor empresarial bem como na esfera científica.

## REFERÊNCIAS

ABRASCE. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br/monitoramento/definicoes-e-convencoes>> primeiro acesso em 23.07.2017. ABRASCE STRIP MALLS – Disponível em <[http://abrasce.com.br/uploads/general/general\\_35b24ebc0ba63de3f784c7b3995166f8.pdf](http://abrasce.com.br/uploads/general/general_35b24ebc0ba63de3f784c7b3995166f8.pdf)> primeiro acesso em 29/10/2017).

AGS NACIONAL Disponível em <<https://www.agsnacional.com.br/>> Acesso em 20.02.2018

BRYMAN, Alan. **Quantity and Quality in Social Research**. London: Unwin Hyman, 1988.  
CACHINHO, H. **Consumers capes and the resilience assessment of urban retail systems**. Cities, v. 36, p. 131-144, 2014.

CONTI, A. F. et al. **Efeito do custo ocupacional em shopping center: estudo de caso em franquia de fast food no primeiro ano de operação**. Revista de Tecnologia Aplicada, v. 3, n. 2, 2015.

DE SORDI, J.O. **Desenvolvimento de projeto de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 2017.  
GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.  
KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de Marketing**. Ed.12ª: São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **Organization and environment: Managing differentiation and integration**. Homewood, IL: Irwin, 1967.

LEVY, M.; WEITZ, B. A. **Administração de varejo**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA FILHO, A. O. **Centros Comerciais como novos sistemas de operação varejista**. Rev. adm. empres. São Paulo, v. 9, n. 2, p. 37-49, junho de 1969.

MALHEREK. **Terapia de varejo de Victor Gruen: comunidades judaicas exiliadas e invenção do shopping americano como um ideal de pós-guerra**. Anuário do Instituto Leo Baeck, v. 61. Ed. 1. p.2019-232. London.2016.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. São Paulo: Elsevier, 2011.  
MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2 ed. Bookman: Porto Alegre, 2009.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **What is strategy?** Harvard Business review, v. 74. N. 6. p. 61-78, 1996.  
REBOUÇAS, D. P. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2002.

STEWART, M. 2005. **Strip malls shine in retailing firmament**. Business Edge 2, 26. [www.businessedge.ca/article.cfm/newsID/11471.cfm](http://www.businessedge.ca/article.cfm/newsID/11471.cfm) (accessed 10 July 2007).  
TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of marketing leaders**. Addison Wesley,



**VII SINGEP**

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

1995.

WILLIAMS, J. **Shopping centers: estrat3gia e gest3o**. S3o Paulo: Gouv3a de Souza & MD. 2008.

WOLF, K. L. et al. **Strip malls, city trees, and community values**. Journal of Arboriculture, v. 35, n. 1, p. 33, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e M3todos**. Bookman editora, 2015.