

TRANSFORMANDO LAGOS EM OCEANOS AZUIS: PROPOSIÇÃO DE MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA PARA CONSOLIDAÇÃO DE PME NUM SHOPPING DA REGIÃO SUL DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

IURI PADILHA DUTRA¹;
GLEBERSON DE SANTANA DOS SANTOS²

¹Centro Universitário Internacional UNINTER – iuri.dutrapadilha@hotmail.com

²Universidade Federal de Pelotas UFPel – glebersonsantana@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Já é reconhecido por estudiosos da área de gestão que alguns dos fatores relacionados à taxa de mortalidade das pequenas e médias empresas (PMEs) têm sido, além de falta de conhecimento do empresário quanto ao uso das ferramentas gerenciais de controle, a alta taxa de tributos pagos, a falta de preparo da mão-de-obra, falta de desenvolvimento de pessoal, sobretudo o de linha de frente, onde sua atuação possui impacto direto no faturamento da empresa, falta de planejamento, entre outros itens têm refletido o desempenho aquém e comprometido sua sobrevivência.

Dados fornecidos pelo SEBRAE (2013) por regiões do país apontam que a taxa de sobrevivência é sistematicamente maior na região Sudeste (78,2% para as nascidas em 2007), única região que apresenta taxa de sobrevivência superior à média nacional (75,6% para as nascidas em 2007). Na sequência, vêm as regiões Sul (75,3%), Centro-Oeste (74%), Nordeste (71,3%), e Norte (68,9%),

Em termos setoriais, para as empresas nascidas em 2007, verifica-se que a maior taxa de sobrevivência foi registrada nas empresas do setor industrial (79,9%), seguida pela taxa do comércio (77,7%), pela construção (72,5%) e pelo setor de serviços (72,2%).

As PMEs tem papel fundamental nas economias em desenvolvimento (PORTER, 1986; TRINDADE et. al., 2016). Porém sua importância não está somente nas questões de ordem econômica, mas também na redução da pobreza e criação de emprego.

De acordo com Trindade et. al. (2016), as PMEs estimulam pessoas a terem o seu próprio negócio e as habilidades empresariais necessárias são elásticas, se adaptam rapidamente as mudanças do mercado. Elas geram emprego, ajudam a variar a atividade econômica e contribuem significativamente para o comércio e exportações (TRINDADE et. al., 2016).

Diante do contexto incertezas e mutações em que as PMEs estão inseridas, se exige das equipes de trabalho, especialmente dos líderes a preparação para lidar com a complexidade e as contingências ambientais, vez que demandam mais do que a simples utilização de ferramentas de planejamento e controle. Neste sentido, a proposição do modelo de gestão estratégica para PMEs terá grande relevância, vez que quando usado adequadamente pelos gestores e proprietários, contribuirá para aumento da taxa de sobrevivência dos pequenos negócios, bem como contribuirá para o desenvolvimento regional, além de proporcionar outros benefícios indiretos, como aumento de emprego, renda, riqueza municipal etc.

Portanto, constituem-se objetivo central do presente trabalho o de propor modelo de gestão estratégica de negócios para PMEs localizadas num *shopping centers* localizado na região sul do Rio Grande do Sul, com fim de promover sua

consolidação, maturação e sustentabilidade econômica do negócio. Para tanto, para alcançar o objetivo geral, tomam-se necessários: mapear as estratégias adotadas pelos empresários das PMEs localizadas no *shopping center*, objeto de estudo; realizar análise de cenários das PMEs, bem como aferir suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e analisar o relacionamento das PMEs com a Administração do empreendimento na obtenção de resultados positivos.

2. METODOLOGIA

Segundo Silva (2011), a metodologia constitui o caminho necessário e imprescindível do qual o pesquisador se utiliza para chegar a um resultado satisfatório, representando a arte de conduzir uma investigação científica pela busca de uma verdade, consubstanciando-se numa estrutura para a realização do estudo, pois ela “detalha os procedimentos necessários para a obtenção das informações indispensáveis para estruturar e resolver o problema de pesquisa” (GIL, 1999, p. 47).

O presente trabalho encontra-se em fase de elaboração, porém pode-se aferir sua metodologia e as etapas de consecução dos dados. No primeiro momento da pesquisa se pretende realizar estudo bibliográfico acerca dos temas: planejamento estratégico, *Balanced Scorecard* (BSC), *marketing* estratégico e estratégias para PMEs.

Esta pesquisa se classifica quanto à abordagem como qualitativa com estudo de multi casos, fazendo uso de técnicas de coleta de dados qualiquantitativas. Quanto aos objetivos constitui numa pesquisa descritiva, por procurar a descrição das características de determinada população, fenômeno e o estabelecimento de relação entre variáveis, fazendo uso dos procedimentos de coletas de dados tanto de questionários quanto da observação sistemática dos fenômenos tais como acontecem na realidade, realização de entrevistas semiestruturadas e acesso a documentos (HAIR JR et al., 2005; GIL, 2009).

A coleta de dados realizar-se-á no período compreendido entre junho de 2017 e agosto 2017. A população estudada serão as lojas classificadas como PMEs, localizadas no Shopping Pelotas. A seleção da amostra ocorrerá por conveniência por conta do fácil acesso aos gestores e proprietários, bem como o acesso ao acervo documental (dados das lojas).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como a pesquisa está em fase de elaboração ainda não se pode chegar à conclusões concretas quanto do alcance dos resultados frente aos objetivos norteadores deste trabalho.

Se conhece que o objeto de estudo é um centro de compras e lazer, pioneiro na região e que compete com o comércio de rua e que possui dois concorrentes do mesmo porte localizados em cidade vizinha (cerca de 56 km separam os empreendimentos). O shopping estudado está localizado no interior do Estado do Rio Grande do Sul, com fundação em outubro de 2013, se encontrando em fase de maturação. Possui 22.808 m² de Área Bruta Locável (ABL), 134 lojas, das quais 5 são âncoras e dispõe de 1.173 vagas de estacionamento. Segundo a classificação da entidade de classe que a representa, a Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce), o *shopping* é tradicional e de médio porte, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação de *shopping centers*

| Tipo | Porte | ABL |
|--|----------|-----------------------------------|
| Tradicional | Mega | Acima de 60.000 m ² |
| | Regional | De 30.000 a 59.999 m ² |
| | Médios | De 20.000 a 29.999 m ² |
| | Pequenos | Até 19.999 m ² |
| Especializado Podem ser do tipo <i>Outlet</i> , <i>Life</i> <i>Stile</i> ou Temáticos | Grandes | Acima de 20.000 m ² |
| | Médios | De 10.000 a 19.999 m ² |
| | Pequenos | Até 9.999 m ² |

Fonte: ABRASCE (2016).

Para a Abrasce um *shopping center* consiste em empreendimento com 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. (ABRASCE, 2016).

4. CONCLUSÕES

O presente trabalho que se encontra em fase de elaboração possui os objetivos de proposição de modelo de gestão estratégica de negócios para PMEs localizadas num *shopping centers* localizado na região sul do Rio Grande do Sul, com fim de promover sua consolidação, maturação e sustentabilidade econômica do negócio; mapear as estratégias adotadas pelos empresários das PMEs localizadas no *shopping center*, objeto de estudo; realizar análise de cenários das PMEs, bem como aferir suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e analisar o relacionamento das PMEs com a Administração do empreendimento na obtenção de resultados positivos.

Durante o período de inauguração do shopping, em outubro 2013, parte da população criou a percepção de insucesso do empreendimento, que aguardava por décadas esse modelo de negócio. Em contrapartida a essa visão, alguns empresários e investidores locais, enxergaram no shopping center, por se tratar de algo inovador e em franco desenvolvimento no país, a oportunidade de ampliar seus negócios ou até mesmo de ter realizado o sonho de ser dono do próprio negócio.

Empresas de diversos portes se instalaram no empreendimento, grandes redes varejistas, diversas franquias conhecidas nacionalmente e internacionalmente, desde pequenos e micro empresários e empreendedores com perfil distintos, capitalizados que diversificam negócios. Porém, grande desafio para os pequenos empresários, muitas vezes por carecer de conhecimento e experiências na área de gestão está em manter a longevidade da operação; superando diversos desafios, sobretudo, fiscal, trabalhista, administrativo e estratégicos.

Pretende-se como resultado do presente trabalho formular ferramenta de gestão que impactará na forma como gerenciar os pequenos e médios negócios presentes na pluralidade de um *shopping centers*; ferramenta esta capaz de garantir a longevidade dos negócios, principalmente sob a perspectiva da sustentabilidade econômica.

5. REFERÊNCIAS

ABRASCE – **Associação Brasileira de Shopping Centers**. Disponível em:
<<http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento/definicoes-e-convencoes>>.
Acesso em: 28 jul. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. – 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR JR, Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMUEL, Philip. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. – tradução Lene Belon Ribeiro. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 12a Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas brasileiras no Brasil**. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2016.

SILVA, Ângelo Antônio Vieira da. **Fundamentos legais e impactos físicos, sociais, econômicos e ambientais da edificação de um grande empreendimento à comunidade de entorno: o caso do Barra Shopping Sul**. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, 2011.

TRINDADE, E. P.; MACEDO, M.; GAUTHIER, F. A. O.; BOTELHO, L. L. R.; LABIAK JUNIOR, S. Soluções de Gestão do Conhecimento para Pequenas e Médias Empresas – PME. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. N. Especial, p. 189-203, 2016.