

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO DESENVOLVIMENTO DA EXPANSÃO DE SHOPPING CENTER.

Este é mais um artigo da YOURIK, dedicado à disseminação de conhecimento especializado em varejo, Shopping Centers e a aplicação de tecnologia nos negócios. Esse artigo foi feito em cooperação com Antonio Carlos Ruótolo – Ph.D., CEO da MercadoMétrica – Informações de Mercado.



Introdução:

Em um mercado cada vez mais competitivo, o planejamento da expansão de shopping centers exige uma abordagem estratégica meticulosa. Hoje, vamos mergulhar no coração do ecossistema de planejamento de expansão, onde ferramentas de planejamento estratégico são essenciais para desenhar um caminho de sucesso. Com foco em ações que realmente impulsionam a competitividade do seu empreendimento, utilizaremos duas metodologias renomadas: a análise SWOT e a Curva de Valor. Essas ferramentas ajudam na construção de planos de ação robustos e alinhados com os objetivos de crescimento do seu shopping center

O planejamento estratégico no contexto da expansão de shopping centers é uma ferramenta fundamental para assegurar que o seu empreendimento não apenas sobreviva, mas prospere no ambiente competitivo atual. Ele serve como um farol, guiando a tomada de decisões estratégicas e permitindo que você compreenda e utilize suas forças e vantagens competitivas, ao mesmo tempo em que reconhece e se prepara para suas fraquezas e as ameaças do mercado.

Além disso, o planejamento estratégico é crucial para identificar oportunidades de mercado que podem ser capitalizadas através da expansão. Ele possibilita uma avaliação criteriosa sobre a viabilidade de reposicionar seu shopping center, seja como um polo de lazer, um destino culinário de destaque ou como o centro de moda referência da região. Essa análise estratégica é o ponto de partida para a concepção de ações concretas que serão detalhadas em planos operacionais futuros, garantindo que cada passo da expansão esteja alinhado com a visão e os objetivos de longo prazo do seu negócio.

Lembre-se, um planejamento estratégico bem executado não é apenas um exercício teórico; é uma ferramenta prática que transforma insights em ações e aspirações em realidade tangível. O planejamento estratégico orienta para se fazer o que vai realmente importar. Como dizia o grande guru de administração, Peter Drucker, “não há nada mais inútil do que fazer eficientemente aquilo que não deve ser feito”. O planejamento estratégico dá o foco correto para as ações.

A MATRIZ SWOT

A análise SWOT é frequentemente criticada por ser uma ferramenta estática que, por si só, não conduz a decisões estratégicas ou ações práticas. Essas críticas têm fundamento, pois sem uma aplicação correta, a SWOT pode se resumir a uma lista de fatores sem uma hierarquia clara ou direção para soluções. No entanto, quando utilizada adequadamente, a SWOT pode ser extremamente valiosa. O cerne do problema está em como a ferramenta é empregada. Para extrair o verdadeiro valor da análise SWOT é necessário ir além da simples coleta de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É essencial que haja um desdobramento estratégico que transforme esses enunciados em planos de ação concretos. Neste contexto, apresento uma metodologia de desdobramento em três níveis, que permite a transição de enunciados abstratos para estratégias e ações tangíveis. Através de exemplos práticos, demonstrarei como a análise SWOT pode ser integrada ao planejamento da expansão de shopping centers de maneira eficaz, garantindo que cada elemento identificado seja convertido em uma vantagem competitiva ou em uma oportunidade de melhoria. Vamos explorar como essa abordagem pode ser aplicada para gerar resultados reais e impulsionar o crescimento do seu empreendimento

A análise SWOT permite uma visão estruturada do seu negócio, dividindo-a em componentes internos e externos. As forças e fraquezas são aspectos internos que você pode controlar e melhorar. Por exemplo, no contexto de um shopping center, uma força pode ser a localização privilegiada, enquanto que uma fraqueza pode ser a falta de diversidade no mix de lojas.

Já as oportunidades e ameaças são fatores externos, que estão fora do seu controle direto, mas que você deve estar preparado para enfrentar ou aproveitar. Uma oportunidade pode ser o crescimento econômico da região, que pode aumentar o fluxo de consumidores. Uma ameaça pode ser a abertura de um novo shopping nas proximidades, que poderia atrair parte dos seus clientes.

O importante é entender que a análise SWOT é um ponto de partida para o planejamento estratégico. Ela ajuda a identificar onde você está agora e quais aspectos precisam de atenção.

A partir daí, você pode desenvolver estratégias e ações para construir sobre suas forças, superar suas fraquezas, capitalizar em oportunidades e mitigar as ameaças.

A análise SWOT deve ser focada evitando a inclusão de muitos itens que podem diluir o impacto das questões verdadeiramente críticas para o seu shopping center. Ao se concentrar em três ou quatro elementos-chaves para cada categoria, você garante que a atenção esteja voltada para os fatores mais significativos que afetam o seu negócio.

O desdobramento desses elementos em planos de ação é um passo crucial. Cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça identificada deve ser acompanhada de planos específicos para capitalizar ou mitigar esses fatores. Por exemplo, se uma das forças é a localização do seu shopping, o plano de ação pode incluir estratégias de marketing para destacar essa vantagem competitiva. Se uma das ameaças é a concorrência de e-commerce, uma ação pode ser a implementação de experiências de compra exclusivas que não podem ser replicadas online. Lembre-se, o objetivo é transformar a análise SWOT em um roteiro para a melhoria contínua e o crescimento sustentável do seu shopping.

A VALIDAÇÃO COM A ALTA DIREÇÃO DA EMPRESA

A validação da matriz SWOT com a alta direção é um passo fundamental antes de prosseguir para o desdobramento em planos de ação. A percepção da equipe que elaborou a análise pode diferir da visão dos executivos, e é essencial que haja alinhamento entre as partes para garantir que as ações propostas estejam em consonância com a visão dos empreendedores.

É necessário envolver a liderança no processo de planejamento estratégico pois a alta direção dará a sustentação necessária para implementação dos planos de ação e para assegurar que as iniciativas estejam alinhadas com a visão de longo prazo da empresa.

Portanto, antes de avançar para o desdobramento, recomendo que apresente a matriz SWOT à alta direção, discuta as descobertas e obtenha a aprovação para as ações propostas. Isso garantirá que todos os esforços estejam direcionados para o sucesso do shopping center e que haja um comprometimento geral com o plano estabelecido.

OS DESDOBRAMENTOS

Um exemplo prático é muito relevante para ilustrar como a análise SWOT pode ser aplicada no contexto de planejamento da expansão de um shopping center. Vamos considerar os seguintes pontos de um *mall* hipotético:

	Matriz Principal	
	Antes de avançar com os desdobramentos valide essa etapa com a alta direção	
Análise Interna	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Acoragem	Arquitetura ultrapassada
	Cinema	Opções de Gastronomia
	Imagem de solidez	Estacionamento descoberto
Análise externa	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Lançamentos Imobiliário no entorno	Expansão dos concorrentes ou novo entrante
	Tendência de redução da taxa de juros	Aumento das vendas Online
	Criação de polo tecnológico ao lado do Shopping	Obra viárias no entorno

Em nossa abordagem, cada elemento identificado nos quatro quadrantes da matriz SWOT é expandido em três planos estratégicos, e cada um desses planos é detalhado em três ações específicas.

Vamos tomar como exemplo uma das nossas fraquezas, no caso: **Arquitetura Ultrapassada** e seguimos para o desdobramento em planos e ações conforme a seguir:

Plano 1: Introdução de Modernidade Arquitetônica na Expansão

Ação 1: Pesquisar e incorporar tendências de design inovadoras e sustentáveis na nova expansão do shopping.

Ação 2: Integrar tecnologias inteligentes que melhorem a experiência do consumidor e a eficiência operacional.

Ação 3: Planejar a expansão com foco em espaços flexíveis que possam se adaptar a diferentes tipos de varejo e eventos.

Plano 2: Revitalização das Áreas Pré-existentes

Ação 1: Desenvolver um cronograma de reformas para atualizar as áreas antigas sem interferir na operação diária do shopping.

Ação 2: Selecionar materiais e acabamentos que harmonizem o antigo com o novo, mantendo uma identidade visual coesa.

Ação 3: Implementar melhorias que aumentem a eficiência energética e reduzam os custos operacionais.

Plano 3: Mapeamento de Empreendimentos de Referência

Ação 1: Realizar visitas técnicas e estudos de caso em shoppings que são referências em modernidade arquitetônica.

Ação 2: Analisar quais elementos desses empreendimentos podem ser adaptados ao contexto do seu shopping.

Ação 3: Criar um portfólio de ideias e conceitos a serem discutidos com arquitetos e *stakeholders* para a nova proposta.

Esses planos e ações são um exemplo de como a expansão pode funcionar para superar um ponto fraco da arquitetura ultrapassada e garantir que o shopping se mantenha competitivo e atraente para os consumidores.

O ALCANCE DOS DESDOBRAMENTOS

Se considerarmos que cada um dos 12 componentes da matriz SWOT gera três planos e cada plano gera três ações, isso resulta em um total **de 108 ações concretas para serem incorporadas ao planejamento da expansão do shopping center**. Isso faz sentido e é uma maneira estruturada de garantir que todos os aspectos relevantes para o empreendimento sejam abordados.

Agora, a etapa de priorização dessas 108 ações é crucial. Algumas ideias serão excepcionais e outras menos impactantes. Algumas serão prioritárias, enquanto outras podem ser adiadas. A classificação e a priorização dessas ações permitirão que você foque nos esforços mais significativos e gerencie os recursos de maneira eficiente.

Após a priorização, é importante atribuir cada ação a um grupo de trabalho específico dentro do ecossistema de planejamento. Isso assegura que cada elemento do ecossistema seja coordenado de forma eficaz e que as ações simultâneas sejam gerenciadas de maneira organizada. A coordenação e execução dessas ações pelos grupos de trabalho são fundamentais para o sucesso do projeto de expansão e modernização do shopping center.

O ECOSSISTEMA DE PLANEJAMENTO DA EXPANSÃO DE SHOPPING CENTERS

Apenas para recordar, o Ecossistema de planejamento de expansão de Shopping Centers tem os seguintes componentes, para onde essas 108 ações serão distribuídas e subordinadas dependendo da sua natureza:

Histórico de Desempenho, Condições de Mercado, Planejamento Estratégico, Restrições Legais, Soluções Arquitetônicas, Planejamento do *Tenant Mix*, Planejamento de Obra e Viabilidade Econômica.

Recomendo a leitura do nosso artigo específico sobre o “Ecossistema de Planejamento” para uma melhor compreensão deste importante conceito na gestão de shopping, visite nosso site na área educacional e nossa página no LinkedIn.

CURVA DE VALOR

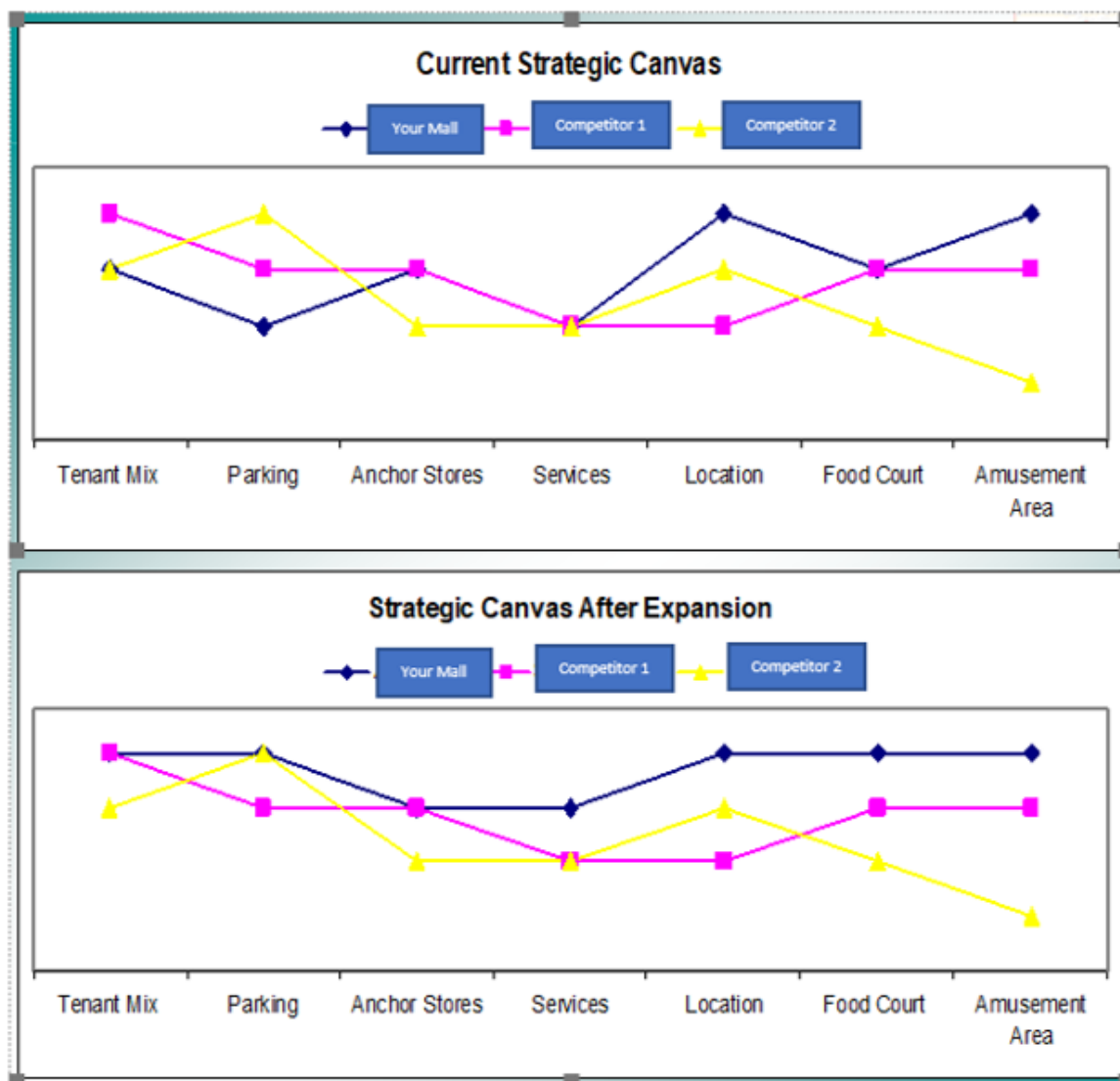
Em paralelo à análise SWOT, outra ferramenta que agrega é a Curva de Valor que ficou mais conhecida a partir do livro "A Estratégia do Oceano Azul", escrito por W. Chan Kim e Renée

Mauborgne. É uma leitura fundamental para quem busca inovar e transformar negócios. A ideia central é criar novos mercados, os chamados "oceanos azuis", onde a concorrência é irrelevante porque a empresa oferece algo único que cria e captura nova demanda.

Aplicar a curva de valor no contexto de um shopping center pode ser desafiador, mas é uma ferramenta poderosa para repensar e inovar na oferta de serviços e experiências aos clientes. Por exemplo, poderíamos analisar quais serviços são considerados padrão no setor e quais poderiam ser eliminados, reduzidos, aumentados ou criados para oferecer uma experiência diferenciada e mais valor aos clientes.

Embora nem todos os conceitos possam ser aplicados diretamente ao nosso negócio, a mentalidade de buscar inovação e diferenciar-se da concorrência é extremamente valiosa. Recomendo a leitura e discussão sobre o livro para identificar oportunidades de aplicar esses conceitos na estratégia de crescimento do shopping center. Isso pode ser um excelente exercício para aprimorar nosso planejamento e oferecer uma proposta de valor única no mercado.

Mantendo a expansão como foco, vamos aplicar essa ferramenta ao planejamento da expansão do nosso shopping center. Analisando a curva de valor, podemos identificar como o nosso shopping (representado pela cor azul) se posiciona em relação aos competidores (cores rosa e amarela) em termos de atributos cruciais para o negócio.



Para cada atributo, como *tenant mix* (mix de lojistas), estacionamento, ancoragem (lojas âncora), estrutura de serviços, localização, área de alimentação e área de lazer, avaliamos o nível de oferta que nosso shopping apresenta em comparação com os concorrentes. Isso nos permite identificar onde estamos superando, onde estamos equivalentes e onde podemos estar atrás dos competidores. Essa classificação pode ser baseada numa pesquisa de mercado específica ou mesmo construída pela equipe de gestão com os dados disponíveis.

Com essa análise, podemos planejar a expansão focando em:

1. Aumentar ou melhorar os atributos onde já somos fortes, para solidificar nossa vantagem competitiva.
2. Introduzir inovações nos atributos onde estamos equivalentes, para nos diferenciar dos concorrentes.
3. Eliminar ou reduzir os aspectos que não agregam valor ou que geram custos desnecessários.
4. Desenvolver ou aprimorar os atributos onde estamos atrás, para alcançar ou superar os competidores.

Ao ajustar nossa oferta com base na curva de valor, podemos criar uma proposta única que atraia mais clientes e lojistas. No gráfico acima mostramos uma situação hipotética que compara o antes e depois da expansão que estamos planejando.

Nesse exemplo o planejador se propõe a atuar nos itens que vão gerar vantagens competitivas e/ou minimizar eventuais desvantagens e, evidentemente, tudo isso deve se materializar em ações claras no planejamento da expansão. Por exemplo, nosso shopping tem uma evidente desvantagem em relação ao seu estacionamento que pode ser pequeno ou descoberto, neste caso o planejador pode incluir a construção de um *deckpark* através do qual essa desvantagem será eliminada. Outra hipótese do nosso gráfico, seria a introdução no planejamento da expansão de uma área de gastronomia com novas ofertas de restaurantes num boulevard agradável e bonito. Isso colocaria seu shopping num patamar superior ao dos seus concorrentes nesse quesito.

Em resumo, a curva de valor é uma ferramenta estratégica que ajuda a visualizar e a planejar ações com base na comparação dos atributos mais relevantes do seu negócio frente aos concorrentes. Ao aplicá-la no contexto do shopping center, você consegue direcionar os esforços para os atributos mais críticos, como o planejamento do *tenant mix*, decidindo se quer focar em serviços diferenciados, em uma área de alimentação mais robusta ou em lazer, por exemplo, ou ainda, orientar o time de arquitetura na concepção do projeto.

Essa análise estratégica também influencia na estimativa de investimentos, como o *allowance* para novos lojistas, que afeta diretamente a viabilidade econômica do projeto de expansão. Além disso, ao considerar a introdução de novos equipamentos, como um novo cinema, isso pode exigir uma análise de restrições legais, para garantir que o projeto esteja em conformidade com as normas e possa ser executado sem problemas legais - o que acaba sendo um desdobramento dessa ferramenta.

Portanto, a curva de valor não só orienta as decisões estratégicas, mas também destaca a necessidade de uma análise detalhada das implicações operacionais, financeiras e legais de cada ação planejada. Isso é essencial para garantir que a expansão do shopping seja bem-sucedida e alinhada com os objetivos de negócio.

Esperamos ter contribuído para a discussão de mais esse tema importante, obrigado pela atenção e até uma próxima oportunidade.

Sobre a YOURIK

Somos uma empresa especializada em soluções para o mercado de Varejo e Shopping Centers, utilizando o sólido know-how e experiência de sua equipe, aliado a uma visão inovadora ancorada em novas tecnologias para impulsionar os resultados dos seus clientes.

Entre em contato conosco, teremos imenso prazer em conversar sobre:

https://yourik.com.br/quem_somos

Esse artigo foi elaborado por nós em cooperação com Antonio Carlos Ruótolo – Ph.D., CEO da MercadoMétrica – Informações de Mercado. Agradecemos enormemente ao Ruótolo pela contribuição que nos ajuda no propósito de propagar conhecimento sobre shopping centers e varejo.

MercadoMétrica é uma consultoria especializada em shopping centers e varejo, sob a coordenação do Prof. Antônio Carlos Ruótolo, Ph.D. pela Universidade de Missouri (EUA) e com 30 anos de serviços prestados a empresas de varejo e empreendedores de shopping centers.

Ruótolo recebeu a medalha de ouro de 2015 outorgada pelo ICSC (Conselho Internacional de Shopping Centers) por serviços prestados ao setor.

<https://mercadometrica.com>

Até a próxima!

Henrique Carvalho