



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E  
CONTÁBEIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM  
NEGÓCIOS**

**DISSERTAÇÃO**

**O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE O SHOPPING  
CENTER E AS EMPRESAS NELE INSTALADAS: ESTUDO DE  
CASO DO PONTUAL SHOPPING CENTER**

**MAURICIO MAYNARD DO LAGO**

**2007**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E  
CONTÁBEIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ESTRATÉGICA EM  
NEGÓCIOS**

**O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE O SHOPPING  
CENTER E AS EMPRESAS NELE INSTALADAS: ESTUDO DE  
CASO DO PONTUAL SHOPPING CENTER**

**MAURICIO MAYNARD DO LAGO**

*Sob a Orientação da Professora*  
**Ana Lúcia dos Santos Barbosa, Ph.D.**  
*e Co-orientação da Professora*  
**Stella Regina Reis da Costa, D.Sc.**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de **Magister Scientiae** em Administração, Área de Concentração Gestão e Estratégia em Negócios.

Seropédica, RJ  
Julho de 2007

658.87

L177a

T

Lago, Mauricio Maynard do, 1958 –

O alinhamento estratégico entre o shopping center e as empresas nele instaladas: estudo de caso do pontual shopping center / Mauricio Maynard do Lago – 2007.

66f.: il.

Orientador: Ana Lúcia dos Santos Barbosa.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais.

Bibliografia: f. 54-56

1. Centros comerciais – Volta Redonda (RJ) – Teses.
  2. Centros comerciais – Administração – Estudo de casos -Teses.
  3. Cultura Organizacional – Teses.
  4. Gestão da qualidade total – Teses
- I. Barbosa, Ana Lucia dos Santos, 1952 - . II. Universidade federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais.  
III. Título

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
PÓS-GRADUAÇÃO GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**MAURICIO MAYNARD DO LAGO**

Dissertação submetida ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia em Negócios, área de concentração em Gestão Estratégica, como requisito parcial para obtenção do grau de Magister Scientiae em Gestão Estratégia em Negócios.

---

**Prof<sup>ª</sup>. Ana Lúcia dos Santos Barbosa, Ph.D. - UFRRJ**  
(Orientadora)

---

**Prof<sup>ª</sup>. Stella Regina Reis da Costa, D.Sc. - UFRRJ**  
(Co- Orientadora)

---

**Prof<sup>ª</sup>. Mara Telles Salles, D.Sc. - UFF**

---

**Prof. Silvestre Prado de Souza Neto, D.Sc. - UFRRJ**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação a Suian, Bárbara e Isabela que com paciência toleraram minhas angústias e minhas ausências durante o transcorrer do curso.

Aos meus pais pela formação que me proporcionaram e a minha querida sogra que sempre se fez presente nas minhas ausências.

A todos, minha eterna gratidão.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha orientadora, Professora Ana Lúcia dos Santos Barbosa por ter me aceitado no meio da trajetória com carinho e atenção.

A todos os professores do Mestrado da UFRRJ pela qualidade das aulas durante o curso e em especial a Professora Ana Alice Vilas Boas pela atenção e por acreditar no potencial da nossa turma.

Aos profissionais e empresários do Pontual Shopping Center, pela paciência e atenção durante os meses da pesquisa.

E acima de todos à Professora Stella Regina Reis da Costa pela co-orientação e acolhimento, sem o qual este trabalho não poderia ser concluído.

# SUMÁRIO

	Página
Resumo .....	i
Abstract .....	ii
Lista de Siglas .....	iii
Lista de Figuras .....	iv
Lista de Gráficos .....	v
Lista de Tabelas .....	vi
Lista de Quadros .....	vii
Lista de Apêndices .....	viii
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
1.1 Formulação do Problema .....	02
1.2 Questões da Pesquisa .....	02
1.3 Objetivos .....	02
1.3.1 Objetivo Geral .....	02
1.3.2 Objetivos Específicos .....	02
1.4 Justificativa da Pesquisa .....	03
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>04</b>
2.1 A Importância Da Missão Como Ação Orientadora .....	04
2.2 A Visão como Ponte Para o Futuro .....	04
2.3 Valores e Cultura Organizacional .....	05
2.4 Planejamento .....	05
2.5 Metas e Objetivos como Fonte Orientadora .....	06
2.6 Estratégia: O Caminho a Ser Escolhido .....	07
2.7 Estratégias de “Apreensão de Estratégias” .....	11
2.8 Balanced Scorecard .....	13
2.8.1 O Desenvolvimento dos Indicadores .....	16
2.9 Cadeia de Valor .....	17
2.10 A Matriz Swot .....	17
2.11 A Magia dos Shopping Centers .....	18

<b>3. METODOLOGIA</b> .....	19
3.1 O Estudo de Caso .....	21
3.2 Delimitação do Tema .....	21
3.3 O Desenho da Pesquisa .....	22
3.4 Passos da Pesquisa .....	22
<b>4. CARACTERÍSTICAS DO OBJETO DE ESTUDO</b> .....	24
4.1 Antecedentes Históricos .....	24
4.2 Estrutura Atual do Sistema Abordado .....	24
4.3 Indicadores .....	25
<b>5. O PONTUAL SHOPPING CENTER</b> . .....	31
<b>6. ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS</b> .....	32
6.1 Tratamento dos dados .....	42
6.2 Proposta de ferramentas para melhoria do desempenho do empreendimento .....	43
6.2.1 Proposta para otimização da administração utilizando conceitos de Gestão da Qualidade Total.....	44
6.2.2 Elaboração da Cadeia de Valor.....	47
6.2.3 Elaboração do Mapa Estratégico .....	47
6.2.4 O Balanced Scorecard e seus Indicadores .....	49
<b>7. CONCLUSÃO</b> .....	52
<b>8. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b> .....	54
<b>9. APÊNDICES</b> .....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Roteiro de determinação de estratégias .....	12
Figura 2: Decisões estratégicas .....	13
Figura 3: O Balanced Scorecard .....	15
Figura 4: O Desenho da Pesquisa .....	22
Figura 5: Áreas de Atuação .....	35
Figura 6: Proposta de Estrutura Organizacional do Shopping .....	46
Figura 7: Cadeia de Valor do Shopping Pontual .....	47
Figura 8: O Mapa estratégico do Pontual Shopping Center .....	48

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I: Distribuição da ABL no Brasil .....	25
Gráfico II: Evolução do nº de Shopping Centers no Brasil .....	26
Gráfico III: Evolução da ABL nos Shopping Centers no Brasil .....	26
Gráfico VI: Evolução do Faturamento em Shopping Centers no Brasil .....	27
Gráfico V: Evolução do nº de Empregados em Shopping Centers no Brasil .....	27
Gráfico VI: Distribuição dos Shoppings por Regiões no Brasil .....	28
Gráfico VII: Como é Avaliado Mensalmente o Desempenho Financeiro? .....	36
Gráfico VIII: Como é Avaliado o Nível da Satisfação dos Clientes?.....	36
Gráfico IX: Como é Avaliado o Funcionamento das Rotinas Internas? .....	37
Gráfico X: Como é avaliado o desempenho dos funcionários? .....	37
Gráfico XI: Limpeza .....	38
Gráfico XII: Segurança .....	38
Gráfico XIII: Iluminação .....	39
Gráfico XIV: Investimento em Propaganda.....	39
Gráfico XV: Lojas de Ramo de Atividade Diferentes .....	40
Gráfico XVI: Taxa de Condomínio Baixa .....	40
Gráfico XVII: Promoções .....	41
Gráfico XVIII: Lojas Âncoras .....	41

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição de Shopping Center localização.....	28
Tabela 2: Grandes números gerados pelo mercado de Shopping Centers.....	29
Tabela 3: Comparação entre a estrutura proposta da ABRASCE e a estrutura do Pontual Shopping.....	34

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Forças e Fraquezas .....	43
Quadro 2: Ameaças e \Oportunidades .....	44
Quadro 3: BSC, a Perspectiva Financeira .....	49
Quadro 4: BSC, a Perspectiva dos Clientes .....	50
Quadro 5: BSC, a Perspectiva dos Processos Internos .....	50
Quadro 6: BSC, a perspectiva do Aprendizado e do Crescimento .....	51

## ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice1: Questionário para administração do Shopping Pontual.....	57
Apêndice 2: Questionário para entrevistas pessoal com os lojistas do Shopping Pontual .....	59
Apêndice 3: Questionário para entrevista com os lojistas do Shopping .....	61
Apêndice 4: Questionário para entrevista com os diretores da Associação de lojistas do Shopping Center Pontual.....	62
Apêndice 5: Fotografias do Pontual Shopping Center.....	65

## LISTA DE SIGLAS

ABL	Área Bruta Locável
ABRASCE	Associação Brasileira de Shopping Centers
ALOSC	Associação dos Lojistas do Shopping Center Pontual
BNDES	Banco brasileiro de Desenvolvimento Econômico e Social
BSC	Balanced Scorecard
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	International Business Machine
IDH	Índice de desenvolvimento Humano

## RESUMO

LAGO, Mauricio Maynard do. **O Alinhamento estratégico entre o Shopping Center e as empresas nela instaladas: Estudo de Caso do Pontual Shopping Center.** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Instituto de Ciências Humanas e Sociais. 2007. xv. n° f: 71. (Dissertação, Mestrado Profissional em Gestão Estratégia em Negócios).

O shopping center se distingue de outras organizações empresariais, pelo fato de que, ao mesmo tempo em que agrega organizações independentes, precisam garantir que seu espaço ajude essas empresas a melhorarem sua *performace*. A administração do shopping deve, tal com uma empresa formada por unidades de negócios independentes, ser capaz de fornecer um local atraente e confortável para os freqüentadores bem como ser um importante fator crítico de sucesso para as empresas nela instaladas, além de fornecer orientação estratégica para os lojistas, como uma forma de garantir a sua própria sobrevivência. Atualmente, os Shopping Centers são os locais de compra e lazer mais seguros para as populações dos grandes centros e das cidades do interior que apresentam um acelerado crescimento. O Pontual Shopping Center, situado na cidade de Volta Redonda no Estado do Rio de Janeiro, optou por uma estrutura organizacional que não beneficia o seu funcionamento. O presente trabalho propõe, através da utilização de ferramentas consagradas de diagnóstico, um modelo de organização capaz fazer com que o empreendimento cumpra sua função, que é o de oferecer um espaço de oportunidades para os lojistas nela instalados, além de contribuir para o desenvolvimento de um modelo de estratégia que se adapte a realidade do setor do comércio, em particular o Shopping Center. Foi utilizada para elaboração deste trabalho, a pesquisa bibliográfica em sites na Internet para a fundamentação teórica do tema em questão, complementado com a pesquisa de campo, que incluiu depoimentos extraídos de entrevistas pessoais não estruturadas com o síndico do condomínio do shopping e a presidente da associação dos lojistas, além de entrevistas pessoais estruturadas com os gerentes e proprietários dos estabelecimentos nele instalados. De posse das informações obtidas, foi possível propor uma estrutura organizacional e um modelo de gestão baseado no *balanced scorecard* capaz de permitir ao Pontual Shopping Center a identificar de forma clara quais seus principais problemas e ao mesmo tempo auxiliá-la na elaboração de uma estratégia viável, diminuindo o desgaste entre shopping center e empresas além de diminuir a rotatividade das marcas instaladas.

Palavra-chave: alinhamento estratégico, *balanced scorecard*, cadeia de valor, shopping center.

## ABSTRACT

LAGO, Mauricio Maynard do. **The strategical Alignment between the Shopping Center and the companies in the installed ones: Study of Case of the Pontual Shopping Center.** Seropédica: UFRRJ, 2007, n° f: 71. (Course of Professional Mestrado in Management an Strategy in Busines).

Shopping to center if distinguishes from other enterprise organizations, for the fact of that, at the same time where it adds independent organizations, it needs to guarantee that its space helps these companies to improve its performace. The administration of shopping must, such with a company formed for independent business-oriented units, to be capable to supply an attractive and comfortable place the freqüentadores as well as being an important critical factor of success for the companies in the installed ones, besides supplying strategical orientation the storekeepers, as a form to guarantee its proper survival. Currently, the Shopping Centers is the places of safer purchase and leisure for the populations of the great centers and the cities of the interior that present one sped up growth. The Prompt Shopping Center, situated in the Round city in return in the State of Rio De Janeiro, opted to a organizational structure that does not benefit its functioning. The present work considers, through the use of consecrated tools of diagnosis, a model of capable organization to make with that the enterprise fulfills its function, that is to offer a space of chances for the storekeepers in the installed ones, besides contributing for the development of a strategy model that if adapted the reality of the sector of the commerce, in particular the Shopping Center. It was used for elaboration of this work, the bibliographical research in sites in the InterNet for the theoretical recital of the subject in question, complemented with the field research, that included extracted depositions of personal interviews not structuralized with the syndic of the condominium of shopping and the president of the association of the storekeepers and of personal interviews structuralized with the controlling and proprietors of the establishments in it installed. Of ownership of the gotten information, it was possible to consider a organizational structure and a model of management based on balaced scorecard capable to allow the Prompt Shopping Center to identify of clear form which its main problems and at the same time to assist it in the elaboration of a viable strategy, diminishing the consuming between shopping to center and companies besides diminishing the rotation of the installed marks.

Key Word: strategical alignment, balanced scorecard, chain of value, shopping to center.

## 1. INTRODUÇÃO

Apesar da extensa literatura sobre estratégias empresariais, ainda parece distante a formulação de uma estratégia que sirva como modelo a ser utilizado pelas empresas de um modo geral. Isto se deve ao fato de que, mesmo possuindo ferramentas eficientes de diagnóstico, cada realidade empresarial situa-se em um diferente contexto, de maneira que dificilmente existirá a estratégia certa e sim estratégias que deram ou não certo em determinadas organizações.

O presente trabalho descreve as dificuldades encontradas por um Shopping Center diante dos seus problemas estruturais, em elaborar uma proposta de ação capaz de transformá-lo num local de geração de oportunidades de negócios. Talvez a maior dificuldade esteja na proposição de uma estratégia para um empreendimento que acolha outros empreendimentos, cada qual com visão de negócios e valores organizacionais próprios. Por meio da avaliação das informações obtidas durante a pesquisa foi possível propor ferramentas que auxiliem na elaboração de uma estratégia que aponte para uma solução capaz de satisfazer a administração do Shopping Center e aos lojistas nele instalados.

Com o intuito de fornecer uma estrutura coerente que proporcione a compreensão dos principais aspectos, o trabalho tem início após a determinação dos seus objetivos, com a construção de um referencial teórico que procura acompanhar os passos da elaboração de uma estratégia. Propor a discussão sobre os orientadores estratégicos (missão, visão, cultura, valores), visitar conceitos tradicionais sobre planejamento, metas e objetivos, e buscar apoio nas definições sobre a utilidade da estratégia para a melhoria do desempenho organizacional, finalizando com teorização das principais ferramentas que farão parte das possíveis soluções propostas neste trabalho. A metodologia utilizada, com base na pesquisa bibliográfica e em sites especializados teve sua espinha dorsal sustentada na entrevista pessoal e na entrevista por questionário, o que permitiu diagnosticar os principais problemas que impedem a viabilização do empreendimento como um negócio auto-sustentável. No capítulo 4, o estudo procura apresentar o cenário estabelecido do setor, bem como os indicadores referentes aos seus principais desempenhos e a distribuição dos shopping centers pelo país, de acordo com a ABRASCE e o BNDES. O capítulo 5 é reservado para a apresentação do objeto desse construto, inserido em seu contexto local e na sua dinâmica ambiental. Sua estrutura de funcionamento, localização geográfica e aspectos relacionados ao seu principal concorrente são descritos de maneira que permita uma melhor compreensão das forças que interagem. Não obstante, como será demonstrado no curso do trabalho, o principal problema diagnosticado reside na própria estrutura de funcionamento do Pontual Shopping Center. O capítulo 6 foi dedicado ao aprofundamento necessário para a compreensão das dificuldades encontradas. Esse capítulo compreende uma análise detalhada das informações fornecidas pela pesquisa de campo. São essas informações que ajudarão na compreensão das principais dificuldades encontradas pelo objeto do estudo, principalmente quando comparada ao modelo de estrutura de negócio proposto pela ABRASCE. Propõe ainda, a elaboração das ferramentas de análise (matriz de swot, cadeia de valor e mapa estratégico) que permitirão a criação da proposta de uma estrutura organizacional capaz de viabilizar o empreendimento e de um

planejamento com base em indicadores estratégicos (BSC). A conclusão do estudo proporciona uma avaliação das informações apresentadas e das propostas sugeridas para fornecer uma melhor compreensão da realidade pesquisada.

### **1.1. Formulação do Problema**

Desde o seu projeto até a sua finalização o Shopping vem apresentado inúmeras dificuldades. A empresa construtora entrou em processo de falência na metade do projeto. Após anos de brigas judiciais e interdições a incorporadora que assumiu o projeto reiniciou suas obras de maneira lenta, mas gradual. Após a conclusão do shopping, antes mesmo da conclusão das obras da torre, onde ficam os escritórios, as lojas foram vendidas com o objetivo de arrecadar mais verbas para o seu término. A partir daí o shopping foi entregue aos lojistas que, sem qualquer conhecimento prévio da estrutura de funcionamento de um shopping center, trataram de cuidar do seu próprio negócio, sem perceber que o seu sucesso dependia diretamente da viabilidade do Shopping. O Pontual Shopping surpreende pela sua bela estrutura interna e pela sua excelente localização, mas esses ingredientes parecem não serem suficientes para garantir o seu sucesso.

### **1.2. Questões da pesquisa**

Porque um Shopping center bem localizado e com uma boa estrutura física e lojas de marca não consegue atrair frequentadores?

O *balanced scorecard* pode ser elaborado para uma organização nos moldes de um Shopping Center?

Que outras opções de estratégias podem ser utilizadas para a melhoria do desempenho de um shopping center?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Utilizar conceitos consagrados de gestão para a elaboração de uma proposta de estratégia capaz de orientar o Shopping Center, objeto deste estudo, na identificação de um modelo de negócio que melhor se encaixa a sua realidade, além de contribuir para o desenvolvimento de um modelo de estratégia que se adapte a realidade do setor de comércio, em particular o Shopping.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Avaliar o processo de criação de uma ferramenta capaz que facilite aos shopping centers definir uma estratégia eficaz para obter sucesso.
- Descrever como o shopping Center, objeto dessa pesquisa, pode propor uma ação estratégica capaz de mobilizar as forças internas a criar uma estrutura que forneça suporte para a viabilização do seu empreendimento.

- Propor a implantação do *balanced scorecard* ou outra alternativa estratégica para o estudo de caso;
- Reunir informações sobre o modelo de negócio chamado shopping center, para que outros pesquisadores possam utilizá-las.

### 1.3. Justificativa da Pesquisa

No mundo de intensa competitividade, é da maior importância que as organizações desenvolvam estratégias capazes de protegê-las de um ambiente cada vez mais complexo, inconstante e de completa mudança ao mesmo tempo permitindo visualizar as oportunidades de maneira clara e antecipadamente, através de ferramentas confiáveis de gerenciamento e controle. Cada vez mais as organizações procuram desenvolver métodos que garantam a sua sobrevivência, e um desempenho satisfatório e que atenda às necessidades dos dirigentes, acionistas, funcionários, clientes e da sociedade como um todo. É diante desta realidade que as organizações se empenham para desenvolver modelos de gestão capazes de responder com a eficiência necessária às novas demandas que serão exigidas no século XXI. O projeto em questão tem sua importância na medida que procura demonstrar como uma estrutura empresarial com todas as características necessárias para ser um modelo de sucesso para os que nele investem, pode transformar-se num problema para os seus investidores. O trabalho propõe também simular a implantação do *balanced scorecard* numa organização que agrega empresas diferentes com objetivos distintos e elaborar uma ferramenta de gestão capaz de permitir aos Shopping Centers determinar, com um certo grau de exatidão, qual o melhor direcionamento estratégico a ser tomado bem como, seus ganhos e suas dificuldades na implantação dessa ferramenta gerencial.

Scorecard significa em inglês, cartão para registro de resultados: *balanced* é equilibrado, balanceado. O nome mostra, assim, a característica fundamental dessa ferramenta de implementação da estratégia, o equilíbrio entre os indicadores de desempenho. O BSC vem sendo utilizado por grandes corporações mundiais e tem despertado bastante interesse nas empresas brasileiras e até mesmo no setor público. Organizações como IBM, Suzano Papel e celulose, Grupo Gerdau, Petrobrás, Oxiteno, Bandeirantes de Energia, Tetra-Pak, Santista e Embrapa, entre várias outras, já estão utilizando o *balanced scorecard* (Serra et al., 2004 p.117).

O segmento de shopping centers vem demonstrando grande vitalidade, contribuindo de forma bastante acentuada com o desenvolvimento do comércio nacional tornando-se um ponto de encontro e em um pólo de entretenimento, alinhando praticidade e segurança. De acordo com a Abrasce (2005), Associação Brasileira de Shopping Centers, os shopping centers instalados no Brasil, apresentam um nível de qualidade bem identificado com os shoppings dos países desenvolvidos.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

A organização dos tópicos deste capítulo procura obedecer a lógica de prioridades da elaboração de uma estratégia, partindo da definição dos orientadores estratégicos (missão, visão, cultura), das etapas de uma estratégia (metas, objetivos, planejamento) e as ferramentas propostas neste trabalho (cadeia de valor, matriz swot, mapa estratégico, balanced scorecard e indicadores estratégicos), com o objetivo de tornar mais fácil a compreensão da formulação deste trabalho.

### **2.1. A Importância da Missão como Ação Orientadora**

Saber identificar e definir corretamente a missão de uma organização é de extrema importância, pois protege o empreendimento de possíveis desvios no seu direcionamento estratégico.

A missão de uma organização é uma mensagem principalmente interna, mas de importância externa, ela informa a sociedade o seu propósito enquanto instituição social, é de longa duração e orientadora para funcionários e acionistas, informando a área da atuação da empresa. A empresa sem uma missão definida não consegue comunicar à sociedade e aos seus membros internos qual a sua especialidade, aquilo em que pretende obter o melhor desempenho possível.

Para Lobato (2005) e Tachizana e Rezende (2000), a missão é a razão de ser da organização, para que ela serve, qual a justificativa de sua existência e de seus lucros para a sociedade e os acionistas, ou seja, qual a função social exercida por ela, além de difundir o espírito da empresa, Serra et al (2004). Tachizana e Rezende (2000), enfatizam que não existe uma fórmula pré-estabelecida para se definir a missão, ou mesmo visão, a única condição é que ela tem que fazer sentido para o público interno e manter aderência com as ações e estratégias adotadas pela organização para ser legitimada pelo público externo. Portanto, tem de ser específica para cada organização e não genérica a ponto de servir para qualquer instituição. Uma missão organizacional que sirva para qualquer empresa não pode ser considerada uma boa missão, pois não traz consigo a essência da atividade específica da empresa que procura traduzir.

### **2.2. Visão como Ponte para o Futuro**

Estabelecer uma visão de futuro para a organização mostra o que ainda está para ser feito, e orienta na coordenação das atividades necessárias para a sua concretização. Diferente da missão que é uma informação principalmente interna, a Visão é uma informação externa, ela indica uma situação futura desejável, mas que ainda não foi alcançada. A Visão, ao contrário da missão, é mais passível de transformações e atualizações, sob o risco de perder o seu poder impulsionador.

Para Lobato (2005), a visão pode ser entendida como um cenário ou uma intuição, um sonho, uma vidência. Estando acima dos objetivos da empresa, é a

imagem projetada para o futuro e que deve ser compartilhada e apoiada por todos os colaboradores da empresa.

Serra et al (2004) afirmam que a visão pode ser definida como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais as organizações podem satisfazê-las. Então, a visão ajuda a empresa a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva.

Tachizana e Rezende (2000) complementam que a visão pode ser definida como um micro objetivo, não qualificado de longo prazo, e irá servir como base inspiradora dos objetivos gerais de uma organização, onde e como a organização espera estar no futuro. É um misto de sonho, utopia e desejo de uma pessoa ou de um grupo que tem de ser compartilhado por um conjunto de partícipes sendo o ponto de convergência da energia de todos os elementos da organização. É uma situação futura que se sonha no longo prazo. Um exemplo de visão pode ser dado por um estagiário que no primeiro dia de trabalho visualiza/sonha com as atividades que ele irá realizar e as funções que estará exercendo dali a 10 anos. Ou pelo profissional que instala uma pequena clínica e mentaliza todo um processo que irá desaguar na constituição de grande centro de excelência ou ainda por um executivo que assume a direção de uma empresa e projeta a trajetória que será necessária seguir para levar a organização ao ponto desejado.

### **2.3. Valores e Cultura Organizacional**

A cultura organizacional estabelecida irá definir o nível de relacionamento dos parceiros internos a organização, bem como se dará a conduta desses profissionais no relacionamento com outras culturas organizacionais.

Cultura é um conjunto de crenças, que envolve a arte, moral, lei, costumes e qualquer outro comportamento ou hábito adquirido pelo homem como um ser inserido em uma sociedade.

Para Bethlem (2001), o conceito de cultura foi introduzido nas organizações criando o que chamamos hoje de cultura organizacional que compreende valores objetivos e subjetivos. O autor divide a cultura dentro da organização como objetivos, quando esta cuida de características como *layouts*, a decoração as instalações e outras características físicas que expressam a maneira de ser e encarar o ambiente social a sua volta; e as características subjetivas que vivem os símbolos, as crenças, suposições, expectativas dos membros, suas normas, os heróis da empresa, estilos e orientações de liderança.

Em Tachizana e Rezende (2000), os valores são um conjunto de doutrinas, credos, padrões éticos e princípios que orientam as ações da organização ao longo do tempo e independe das metas, dos objetivos e das estratégias por ela adotadas, ela independe das forças ambientais, do tipo de negócio e do ramo de atuação da empresa, a cultura representa valores intocáveis que darão suporte a missão e a visão organizacionais.

## **2.4. O Planejamento**

Planejar é construir hoje, as bases de sustentabilidade do amanhã. O futuro não é algo distante que só está na imaginação dos sonhadores, ele deve ser elaborado no dia-a-dia, através de ações coerentes que irão estruturar o futuro de modo que a empresa possa garantir a sua viabilidade.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), o futuro não precisa mais ser imaginado, precisa ser construído, daí o termo “arquitetura estratégica”. Essa construção precisa ser idealizada a partir de um sonho, de uma visão que permita ao executivo imaginar algo que só existe, a princípio, na sua mente. Entretanto, ser capaz de sonhar não é o bastante. É necessário também mostrar através de um plano bem estruturado, como viabilizar esse sonho. Hamel e Prahalad (1995) também criticam os planos de longo prazo, diante da impossibilidade de se estabelecer uma condição viável de ser alcançadas num espaço de tempo entre 10 e 15 anos, e que, diante da velocidade das transformações ambientais nada acima de 2 ou 3 anos de espaço de tempo pode ser considerado algo real.

Tachizana e Resende (2000) acrescentam que o propósito básico do planejamento, não é o de prever o futuro, mas de propor alternativas futuras, analisá-las e escolher a opção que melhor se adapte às condições da organização, com vista a diminuição dos riscos, prevendo e provendo os meios necessário para sua consecução, sendo um método de ordenação de atividades com vista a alcançar os objetivos propostos e, portanto, atingir o futuro desejado.

## **2.5. Metas e Objetivos como Fonte Orientadora**

Objetivos são importantes, pois definem onde se deseja chegar. As trajetórias que irão ser traçadas a partir daí são inúmeras, mas para que uma empresa possa definir com exatidão qual caminho tomar para alcançar um objetivo definido, é necessário estabelecer a medida de tempo e de resultado para que possa ser perfeitamente visualizado.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001) as metas principais de uma organização são chamadas de metas estratégicas, pois, elas integram a política e a seqüência de ações num todo coerente, auxiliando na ordenação e alocação dos recursos com base nas forças e fraquezas da organização, no ambiente externo em que ela atua e no movimento dos seus concorrentes. Apesar das metas informarem quais desempenhos precisam ser alcançados elas não ensinam como consegui-los. A empresa deve se movimentar através de objetivos organizacionais gerais que estabeleçam a natureza pretendida do empreendimento apontando as direções nas quais devem se movimentar – estabelecendo condições para que as sub-unidades também possam elaborar suas metas e objetivos (MINTZBERG e QUINN, 2001:20).

Ansof (1990), argumenta que os objetivos representam um dos termos mais controversos atualmente na ética empresarial, segundo ele, autores importantes têm procurado remover o lucro de sua posição como motivação principal da

empresa, substituindo-o por doutrinas tais como a da igual responsabilidade em relação aos acionistas, a sobrevivência no longo prazo, ou um consenso negociado entre vários participantes da empresa e que outros autores têm declarado o lucro como algo imóvel e socialmente inaceitável. Mas em se tratando de objetivos como ferramentas para administração, é preciso fazer escolhas e assumir compromissos a partir de um dado ponto de vista, pois, a mesma possui muitas utilidades, tanto no nível operacional através do estabelecimento de padrões e indicadores de controle, no nível administrativo com o intuito de identificar problemas na estrutura organizacional e na administração do portfólio de produtos, permitindo decisões sobre o acréscimo ou decréscimo da carteira de produtos e nos mercados a serem explorados pela empresa.

De acordo com Ansoff (1990), um objetivo contém 3 elementos: o atributo específico como medida de satisfação do critério, ou seja, o que se quer; a unidade de medida, ou uma escala, segundo a qual o atributo é medido; e a meta – o valor específico que a empresa procura alcançar numa escala, ou seja, onde se pretende chegar.

Bethlem (2001) conclui que em última análise, é a estrutura de poder da empresa que vai determinar os objetivos, estratégias, políticas, procedimentos, programas estruturais, etc. Se irá obter sucesso ou não, dependerá do seu relacionamento com os demais setores da organização, e em muitas situações, os objetivos da estrutura de poder não coincidem com os da empresa podendo causar o enfraquecimento da organização diante de seus clientes e dos seus competidores.

Para Kaplan (2006), o estabelecimento de metas é algo central para a implementação eficiente da gestão da estratégia com base no *Balanced Scorecard*. As metas desafiadoras podem transformar-se em metas gerenciáveis desde que as mesmas sejam decompostas em sub-metas mais simples, sendo igualmente importante também que os gerentes, mesmo que fiquem um pouco abaixo das metas, sejam recompensados, de forma a evitar a manipulação das informações e que os indicadores financeiros, devem originar-se de *benchmarks* externos para que as empresas possam se manter num nível de competitividade aceitável. *Estabelecer metas desafiadoras é uma tarefa. Fazer com que os gerentes internalizem as metas desafiadoras e lutem para atingi-las é um outro desafio por si mesmo.* (Kaplan, 2006:5)

Outro aspecto é a importância para os dirigentes é saber descrever os objetivos estratégicos (Pateman, 2004). Objetivos estratégicos bem definidos comprometem a empresa como um todo no seu alcance, evitando desvios e má interpretação de onde se quer chegar.

## **2.6. Estratégia: O Caminho a ser Escolhido**

As empresas investem constantemente, tempo e dinheiro para desenvolver fórmulas que possam levá-las ao sucesso. E o que cada empresa define como sucesso vai depender dos objetivos traçados por sua administração. A essas fórmulas desenvolvidas, com suas táticas, recursos e seus esforços de implementação chamamos de estratégia. A definição de estratégia tem recebido várias interpretações por parte dos autores de administração, muito

provavelmente pela abrangência que a palavra permite e pela dificuldade que a mesma apresenta em proporcionar uma idéia única para aquilo que se pretende explicar.

Para Mintzberg (2005), existe uma dificuldade por parte dos executivos de definir o que seja estratégia, em virtude da dificuldade de alinhar o discurso teórico ao que realmente se aplica na prática:

“Estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas freqüentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos de sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior, assim como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco”. (MINTZBERG, 2005:17)

Para Mintzberg (2005), os estrategistas interpretam a realidade segundo sua conveniência, ignorando o restante. Ou seja, cada executivo defenderá sua visão de estratégia, de acordo com seus interesses e em função da facilidade que encontra em compreender e interpretar a realidade que se apresenta a frente, quando na realidade deveria enxergar o cenário estratégico como um todo evitando assim os equívocos de interpretação.

A formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; deve envolver conexão, cognição individual e interação social, cooperação e conflito; ela tem de incluir análise antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso precisa ser em resposta aquilo que pode ser um ambiente exigente . (MINTZBERG, 2005:274).

Ainda em Mintzberg (2005), a elaboração de estratégias eficazes está mais relacionada à qualidade das perguntas que se faz do que da tentativa de adivinhar o que realmente está acontecendo no mercado. Não elaborá-la, de outro lado, desde que isso seja feito de forma consciente e deliberada, também não deixa de ser um posicionamento em contraposição a incapacidade da organização em criá-las de forma bem elaborada, pois a sua ausência pode promover uma flexibilidade em organizações, principalmente aquelas com controles rígidos, altamente dependentes de procedimentos formalizados. A administração pode usar a ausência de estratégia para enviar sinais inequívocos aos interessados internos e externos da sua preferência por não se engajar em cerimônias que consomem recursos. Bethlem (2001) acrescenta que são poucas as empresas no Brasil que conseguem elaborar e levar a termo um plano estratégico mantendo o processo de maneira ativa, ocorrendo o que alguns chamam de estratégia emergente. A ausência de um padrão rígido de tomada de decisão estratégica pode garantir que o “ruído” é retido nos sistemas organizacionais, sem o qual a estratégia pode tornar-se uma receita especializada que reduz a flexibilidade e bloqueia o aprendizado e a adaptação.

“... poucas empresas, além de um processo de produção de planos estratégicos, contam também com o processo de concepção, modelagem, montagem e instalação, desenvolvimento e manutenção desse processo de produção de planos estratégicos em bases permanentes” (BETHLEM, 2001:41)

Ferreira (1986) apud Minhoto (2002) e Ansof (1990), entendem estratégia como a arte de planejar e executar movimentos e operações visando o alcance ou manutenção de posições relativas, bem como de recursos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos. Ou ainda, como a arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar os objetivos específicos; gerenciar uma estratégia é gerenciar a estabilidade. O verdadeiro desafio de uma estratégia é detectar as discontinuidades que podem ocorrer nos negócios e tem mais a ver com visão, percepção, reconhecimento, do que com técnica analítica e metódica. O acesso a conhecimento de métodos, planos fatos, está ao alcance de muitos, porém a sabedoria em relação a empresa e ao ambiente em que está inserida, os detalhes e as nuances da operação, dos clientes e do mercado, é de domínio de poucos, que podem desenvolver estratégias realmente eficazes, com vantagem competitiva

Para Tachizana e Rezende (2000) e Lobato et al (2005), uma administração não pode ignorar as mudanças ambientais e todas as variáveis nela envolvidas, como se sua empresa não sofresse com as variações do ambiente, uma vez que, toda a organização tem por objetivo básico fundamental a manutenção do seu processo de crescimento, significando a possibilidade de aumentar, manter ou alterar variáveis, como faturamento, rentabilidade, participação de mercado, área de atuação, agregação de valor, reconhecimento judicial, legitimidade e etc. Para que isso não ocorra, a administração tem que estabelecer um processo de monitoramento constante que possibilite à sua organização manter os objetivos propostos e o seu processo de crescimento; o que os autores denominam de administração estratégia, ou seja, a compatibilização entre as decisões tomadas no passado e que vigem até o momento presente, as alterações do meio ambiente e as tendências futuras.

Gestão estratégica ou administração estratégica, portanto, é o processo de adaptação contínua que as organizações têm de enfrentar, mudando hábitos, temperamento, cultura, estratégia, posturas, no sentido de, adaptando-se as turbulências do meio ambiente e as tendências futuras, agregar valor para o cliente, seguindo na constante e interminável busca da excelência, o que viabilizará, como vimos no começo do texto, sua sobrevivência de longo prazo. Estratégia compreende ações com resultados no presente e no futuro, com o objetivo de melhorar a posição da empresa junto aos concorrentes atuais e aos que possam surgir, através do desenvolvimento de vantagens competitivas que possam colocar a empresa com vantagem em relação aos concorrentes, atualizada em relação às necessidades dos clientes e aptas a enfrentar as mudanças ambientais (TACHIZANA e REZENDE, 2000:27).

Para Mintzberg e Quinn (2001) as estratégias estão presentes em todos os níveis hierárquicos e em todo e qualquer tipo de organização, e que as estratégias obedecem a uma hierarquia em função da posição do departamento ou diretoria

que a implementa ou em função do posicionamento social da organização, não como dominante em um mercado de consumo, mas de acordo com a sua importância na sociedade. Em função dessa estrutura hierárquica, o que para um departamento ou organização é apenas um plano tático, para outro é a própria estratégia. É essa compreensão que pode determinar o sucesso de uma organização, pois, as táticas possuem curta duração, são adaptáveis, passíveis de alinhamentos enquanto a estratégia define uma base contínua para ordenar essas adaptações no sentido de propósitos concebidos mais amplos, e isso determina em última análise o sucesso ou a viabilidade de sua organização.

Para Ansof (1990), o conceito de estratégia é algo tão abstrato, diante de uma realidade competitiva organizacional tão concreta, que cabe perguntar se compreender o seu significado, investir quantias fabulosas na sua elaboração e implementação, além do tempo investido no projeto, irá trazer algum benefício real para a melhoria do desempenho das empresas.

A estratégia corporativa, e a estratégia de empresas com múltiplos negócios, têm conquistado a atenção de boa parte da gerência desde os anos 70. Infelizmente, as opções estratégicas nessa área têm sido baseadas em bem menos compreensão do que no caso das estratégias empresariais. Os estudos têm demonstrado repetidamente as conseqüências desastrosas da maioria das estratégias corporativas não apenas nos EUA, mas também em outros países, a maioria das diversificações tem sido desastrosas. E, sem dúvida, as diversificações fracassadas do passado criaram todo um novo setor industrial que tem lucrado enormemente desfazendo diversificações.

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento do que ela é o que tem no momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se assemelham com ela. As diferenças entre as empresas e seus competidores são a base de sua vantagem. Participar do mercado e possuir uma vantagem competitiva, mesmo que pequena ou sutil, já lhe garante a sobrevivência. De outra forma, já estaria perdendo gradualmente os clientes mais rapidamente do que ganhando, o objetivo deve ser aumentar o escopo de sua vantagem, o que só pode acontecer se alguém perder com isso.

A essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Entretanto, tende-se a perceber a competição de forma muito limitada e pessimista. Muito embora ouçamos argumentações contrárias por parte dos executivos, a competição intensa no setor industrial nada tem a ver com a coincidência nem com as adversidades da sorte.

Porter (1999) afirma que a essência da estratégia não se encontra apenas nos seus competidores diretos. Interpretar o nível de competição de uma determinada indústria baseando-se apenas no duelo entre os concorrentes por uma melhor posição no mercado em que atua não explica o funcionamento da indústria nem fornece uma compreensão completa das estratégias a serem implementadas. Todo esse movimento tem como base a compreensão da economia subjacente do setor e de algumas formas competitivas que vão além dos combatentes neles estabelecidos. Os clientes, os fornecedores, os entrantes

em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor.

O posicionamento – que já se situou no cerne da estratégia – tem sido rejeitado como algo excessivamente estático para os mercados dinâmicos e para as tecnologias em transformação da atualidade. De acordo com o novo dogma, os rivais são capazes de copiar com rapidez qualquer posição de mercado, e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, uma situação temporária. Mas essas crenças são meias verdades perigosas e estão levando um número crescente de empresas para vertentes da competição mutuamente destrutiva. Sem dúvida, algumas barreiras da competição estão desmoronando com a atenuação da regulamentação e com a globalização dos mercados. É verdade que as empresas investiam energia de forma adequada para se tornarem mais esbeltas e ágeis, no entanto, em vários setores que muitos denominam de hiper competição não passam de auto flagelação, em vez do resultado inevitável da mudança nos paradigmas da competição. A raiz do problema é a incapacidade de distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A busca da produtividade, da qualidade e da velocidade disseminou uma quantidade extraordinária de ferramentas e técnicas gerenciais: gestão da qualidade total, *benchmarking*, competição baseada no tempo, terceirização, parceria, reengenharia e gestão da mudança. Embora as melhorias operacionais delas resultantes muitas vezes tenham sido drásticas, muitas empresas se frustraram com a incapacidade de refletir esses ganhos em rentabilidade sustentável. E aos poucos, de uma forma quase imperceptível, as ferramentas gerenciais tomaram o lugar da estratégia. A medida em que se desdobram para melhorar em todas as fontes, os gerentes se distanciam cada vez mais das posições competitivas viáveis. (PORTER, 1999:46-47).

Para Porter (1999), o segredo de uma estratégia bem sucedida é a capacidade de ser diferente através da escolha consciente de um conjunto de atividades que irão compor a cadeia de valor, e acrescenta que a estratégia implica em criar uma posição exclusiva e valiosa, e que essa posição depende de uma série de atividades. Acreditar que existe apenas uma única estratégia ideal dispensa a necessidade de se elaborar estratégias, bastaria criar um caminho mais curto para chegar primeiro a posição desejada no mercado e se estabelecer de forma definitiva. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher ações diferentes das desenvolvidas pelos rivais:

Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer a todas as necessidades e para ter acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre elas e a eficácia operacional determinaria o desempenho (PORTER, 1999:63).

## **2.7. Estratégias de “apreensão de estratégias”**

Para Bethlem (2001), estratégia é um conceito que precisa ser aprendido e aceito por todos dentro da organização, e para que esse estágio possa ser alcançado exigirá a execução das seguintes etapas: 1) um processo intelectual

individual ou coletivo de geração de propostas de ação; 2) um processo comportamental de obtenção de concordância e apoio dos indivíduos; 3) outro processo comportamental em que os indivíduos cooptados, iniciem, juntos com o autor ou autores da idéia, o processo.; 4) um processo dinâmico de finalização das ações iniciadas e complementa:

O processo (estratégia) inicia-se com a incorporação dos desejos e aspirações da estrutura do poder, explicitados ou mantidos implícitos. Toda a empresa tem uma estrutura de poder, que impõe aos demais membros da organização os objetivos que deseja que a empresa persiga, ou influencie os membros para que os adote. A estrutura do poder pode incorporar seus desejos e aspirações, ou de outras categorias da empresa, ou deixar de considerá-los, ou considerá-los apenas ao chegar a fase de implementação. É estabelecida, então, a visão da situação atual da empresa ou negócio pelos membros significativos da organização (Bethlem, 2001:39).

A figura 1 mostra como Bethlem (2001) procura retratar o roteiro de determinações estratégicas, todas tendo como base o desejo e as aspirações da estrutura de poder, que por sua vez, tem como pano de fundo o desejo e aspirações das pessoas.

O que é empresa? O que a empresa faz? Como a empresa está? – São feitas previsões sobre as condições que a empresa encontrará no futuro próximo, para determinar os objetivos do futuro. O que vem por aí? Como vai afetar a empresa?

E prossegue afirmando que, da resposta a estas perguntas, surgem as prioridades e os desafios a responder (e a serem ignorados) e as decisões estratégicas que vão fixar o futuro da organização, mostrado na figura 2 – O que a empresa será? O que a empresa fará? Como e onde a empresa estará? – Este conjunto define o futuro desejado pela estrutura de poder da organização.

Torna-se necessário, então, um reexame mais acurado e frio das condições ambientais e dos recursos disponíveis, que produzirão as diferenças entre o exeqüível e o desejável. A essas diferenças chamaremos de brechas ou hiatos. As possibilidades de redução ou fechamento dessas brechas devem ser examinadas com cuidado, para obter-se o futuro esperado. Outra vez, responde-se às perguntas: O que a empresa será? O que a empresa fará? Como a empresa estará? Onde a empresa estará – As respostas a elas configurarão o futuro esperado, e dentro dele, os objetivos ou missão que a organização se propõe. As formas de se chegar ao futuro esperado serão as estratégias alternativas propostas.

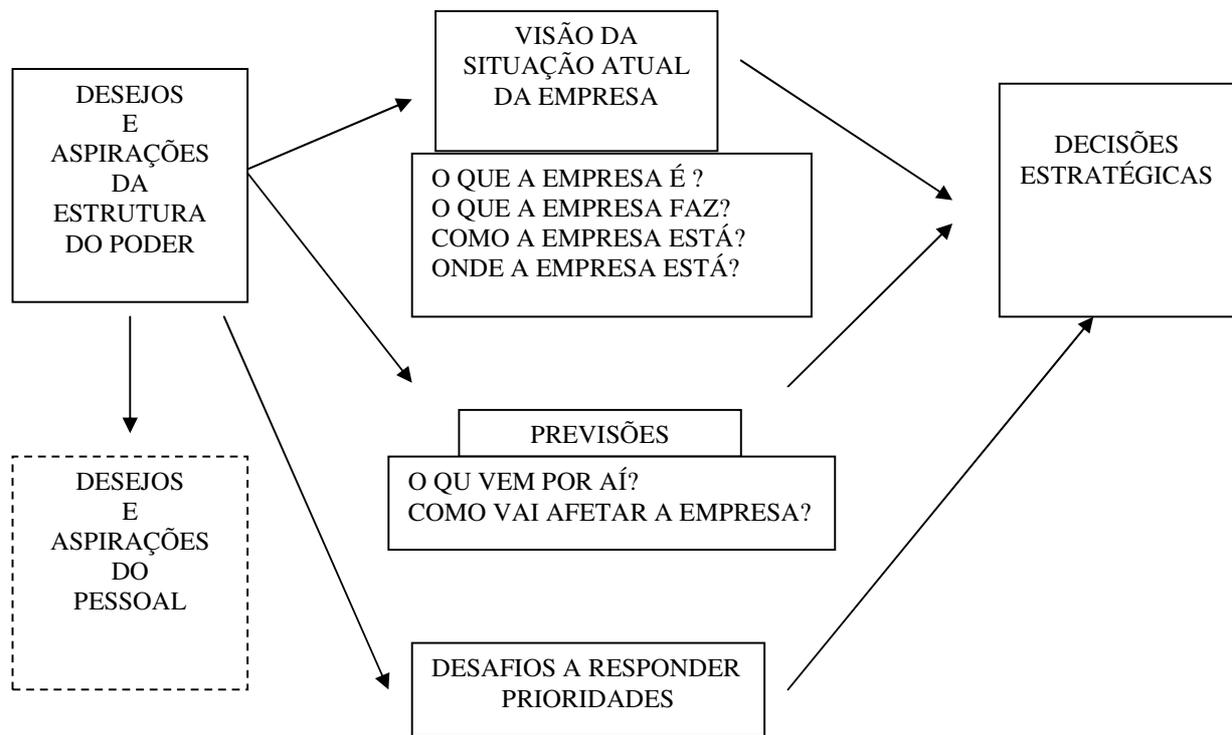


Figura 1: Roteiro de determinação de estratégias

FONTE: Adaptado de: BETHLEM, 2001:29

Nos processos de formulação, planejamento e implantação de estratégias, é preciso considerar a influência dos valores dos indivíduos que compõem a organização e da própria organização sobre a escolha da estratégia a ser seguida pela empresa. Esta influência vai tornar necessário certo cuidado, por parte da empresa, na adoção de conceitos técnicos e formulações, principalmente se oriundos de culturas diferentes daquela em que a empresa opera (BETHLEM, 2001:56).

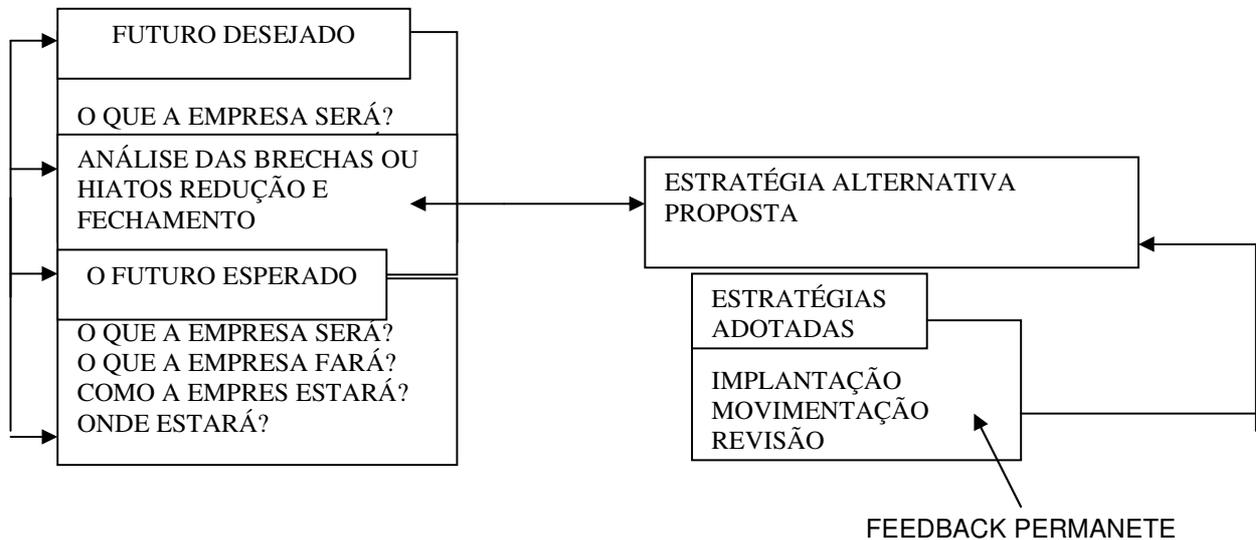


Figura 2: Decisões Estratégicas  
 FONTE: Adaptado de Bethlem, 2001:30

Para Kaplan e Norton (2004), toda a estratégia pretende descrever como a organização pretende criar valor para os seus acionistas, clientes e cidadãos e já que 75 % dos ativos de uma empresa são intangíveis a estratégia deve ocupar-se em mobilizar e alinhar esses ativos.

## 2.8. *Balanced Scorecard*

Administrar através de indicadores é importante, pois permite a monitoração dos acontecimentos baseados em parâmetros, que vão orientando o ajuste das ações em função dos objetivos estratégicos que foram determinados. O controle das ações através de indicadores não é algo novo na administração, mas a utilização desses indicadores como ferramenta estratégica para comunicar a visão e a estratégia organizacional para toda a administração tem conquistado resultados extremamente interessantes para os gerentes e diretores.

Em 1990, Kaplan e Norton (1997) reunindo um grupo de empresários desenvolveram uma ferramenta que utilizava indicadores para orientar a estratégia organizacional e comunicar de forma eficaz os avanços da organização possibilitando a todos os envolvidos a compreensão e o acompanhamento dos resultados. Esses indicadores foram distribuídos em 4 perspectivas (procurando enfatizar de forma equilibrada os principais aspectos da empresa): 1) a perspectiva financeira; 2) a perspectiva dos clientes; 3) a perspectiva dos processos internos, 4) a perspectiva do aprendizado e do crescimento, que proporcionaram aos gerentes e diretores a sua utilização como um orientador da estratégia da empresa. A isso denominaram de *balanced scorecard*.

Para Kaplan e Norton (1997), as empresas estão no meio de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está se

transformando na competição da era da informação. Durante a era industrial, de 1850 a 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se apresentava a economia de escala e do espaço. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis ou invisíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos tangíveis.

Medir é importante, o que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivada de sua estratégia e capacidade. (Kaplan e Norton, 1997:21)

A figura 3 representa como a visão e a estratégia da organização são traduzidas pelas quatro perspectivas do *balanced scorecard* e como os indicadores que serão desenvolvidos dentro dessas quatro perspectivas devem se inter-relacionar, desenvolvendo uma relação de causa e efeito.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* traduz missão estratégica em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os valores do sucesso atual e futuro.

No entendimento de Kaplan e Norton (1997), o *balanced scorecard* precisa ser mais do que uma combinação de 15 a 25 medidas financeiras e não-financeiras agrupadas em quatro perspectivas. O *scorecard* tem que conter a história da estratégia da unidade de negócio, e, essa história, é contada pela integração das medidas de resultado com os vetores de desempenho através das várias relações de causa e efeito. E ainda enfatizam que a construção de um *balanced scorecard* é início de uma aplicação muito maior na área gerencial, não se limitando apenas ao alinhamento da missão e da estratégia de uma unidade de negócios aos objetivos. O *balanced scorecard* deve ser comunicado a um amplo conjunto de pessoas envolvidas com a organização, principalmente funcionários, executivos de nível corporativo e conselheiros.

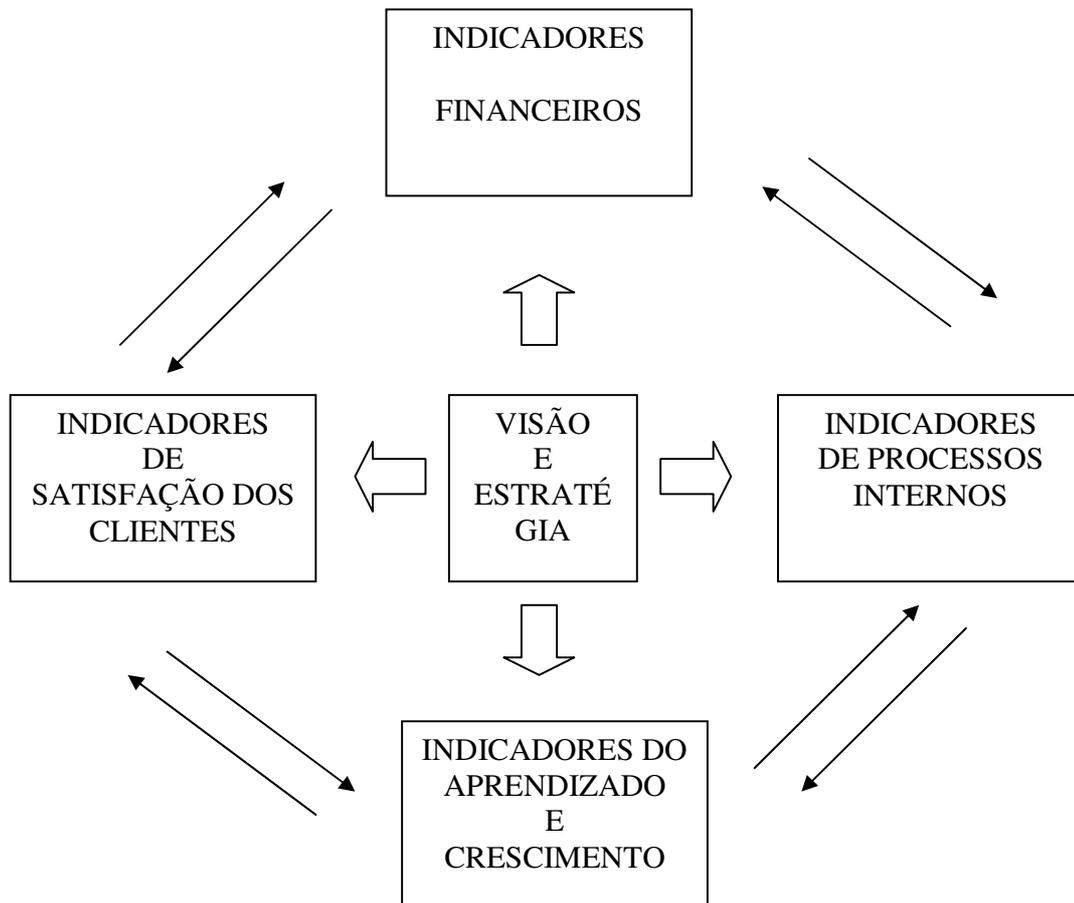


Figura 3: O *Balanced Scorecard*

FONTE: Adaptado de: A Estratégia em Ação – Kaplan e Norton., 1997, p.10.

A capacidade de aprendizado organizacional em nível executivo, o que chamam de aprendizado estratégico, talvez seja o aspecto mais inovador do *balanced scorecard* (Kaplan e Norton, 1997:282).

Segundo Lobato et al (2005), as medidas adotadas pelo *balanced scorecard* derivam da visão de futuro, missão e estratégia da organização. O *balanced scorecard* é um sistema de integração de gestão estratégica a curto, médio e longo prazos, visando o aprendizado e o crescimento organizacionais. Complementa as demais ferramentas existentes e assegura a implantação da estratégia, permitindo a correção dos rumos. Como metodologia de medição de desempenho do negócio, o *balanced scorecard* é uma ferramenta importante para o controle e o alinhamento estratégico da organização. O *balanced scorecard* complementa os indicadores financeiros com indicadores operacionais, figurando os do desempenho futuro – clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento – em todos os níveis da organização.

Já em Araújo (2004), apesar de ter surgido para ser um sistema de avaliação de desempenho, o *balanced scorecard* transformou-se numa abordagem direcionada a sistemas de gestão. As quatro perspectivas - financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento – aliadas a uma visão perfeita da importância do raciocínio estratégico, são as molas do BSC num modelo bem sucedido que não se prende a apenas a visão específica da empresa. Sua vantagem em relação a outros sistemas de avaliação de desempenho e/ou gestão é ser capaz de identificar processos inteiramente novos que lhe trarão vantagens competitivas, e não apenas avaliar os já existentes. Por se moldar numa relação de causa e efeito e tendo sempre a estratégia como fator a ser implementado, a tecnologia não permite que a empresa caia na armadilha de acreditar que possui uma vantagem competitiva eterna focalizando sempre na necessidade de melhorias.

De acordo com Serra et al (2004), os aspectos mais importantes do *balanced scorecard* são a medição de resultados e a utilização de direcionamentos que levam a organização a atuar de acordo com suas estratégias. A sinergia é alcançada pela correlação dos objetivos financeiros e estratégicos corporativos com os objetivos hierárquicos inferiores. Assim, os funcionários passam a entender como suas ações vão causar impacto na estratégia da organização.

Ainda em Serra et al (2004), o *balanced scorecard* enfatiza a existência de relações de causa e efeito nas medições. Assim a organização é capaz de compreender como os indicadores não-financeiros, como a qualidade do produto ou serviço, direcionam os indicadores financeiros, como a rentabilidade.

Para Bethlem (2001), o *balanced scorecard* propõe-se a medir a atuação de uma empresa decorrente de sua estratégia, e as empresas que desejarem fazê-lo devem criar indicadores adequados ao seu negócio.

De acordo com Bethlem (2001), o *Boston Consulting Group* recomenda que se use o modelo para planejamento para um horizonte mínimo de cinco anos (exceto nos mercados em que cinco anos represente a vida do produto ou a maior parte dela). É, portanto, um modelo para planejamento de longo prazo. Sua ação efetiva tem recebido tanto elogios como críticas, sua aplicabilidade se mostra puramente circunstancial, sendo necessário que se tenha cuidado para não se prender a receitas pra estabelecidas, não sendo suficiente para substituir a visão estratégia e a criatividade das pessoas.

Na utilização do BSC, os indicadores estratégicos também podem ser substituídos por índices, desde que os índices combinem componentes múltiplos dentro de uma única medida possibilitando que se avalie a situação como um todo através do índice elaborado. O principal problema da utilização de índices é que o mesmo mascara alguns indicadores que podem estar se deteriorando e que, devido a avaliação dentro de um indicador abrangente não aparece. Como exemplo, Coffey (2005) utiliza o índice *Dow Jones* da bolsa de valores que pode representar um bom desempenho da bolsa de valores como resultado de uma avaliação geral e encobrir desse modo as empresas que apresentaram desempenho abaixo do satisfatório.

### **2.8.1. O Desenvolvimento dos indicadores**

Pateman (2004), indica cinco passos para desenvolver indicadores de BSC com segurança e efetividade. Como primeiro passo, o desenvolvimento de uma mentalidade apropriada, ou seja, as empresas devem possuir flexibilidade e criatividade ao desenvolver seus indicadores, colocando-os em teste constantemente, pois um bom indicador não é aquele que fornece respostas exatas e sim o que permite a elaboração de boas perguntas. O segundo passo é a elaboração de um bom mapa estratégico. Um mapa construído de maneira adequada, contém objetivos adequados, e cada um deles irá descrever um resultado estratégico pretendido. Portanto, um mapa bem elaborado é capaz de descrever objetivos claros.

Já o quarto passo envolve a elaboração de um *brainstorming* dos possíveis indicadores. A reflexão em equipe permite a criação de uma quantidade tal de possíveis indicadores permitindo uma seleção mais apropriada.

Pateman (2004) conclui sua reflexão descrevendo o quinto e último passo como a tarefa de selecionar os melhores indicadores, segundo a equipe. A seleção desses indicadores envolverá os seguintes critérios: O indicador ajudará os tomadores de decisão a compreender o desempenho estratégico e a comunicar os resultados aos empregados? O indicador é quantificável e replicável? O indicador pode ser atualizado com frequência suficiente para ser significativo? O indicador possibilitará a definição de metas de melhoria quantificáveis? O indicador estimula e sistematiza a prestação de contas?

Um indicador elaborado sob esses preceitos possui boas chances de se transformar em parte integrante do sucesso de uma organização.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), os mapas estratégicos demonstram como as forças contraditórias podem ser equilibradas para gerar valor para o cliente, demonstrando também, como a estratégia liga ativos intangíveis aos processos que criam valor para os clientes, tendo como base as quatro perspectivas do *balanced scorecard* que por sua vez, estão conectadas umas as outras numa relação de causa e efeito.

### **2.9. Cadeia de Valor**

Porter (1989) introduz o conceito de cadeia de valor como a base para o raciocínio estratégico de qualquer negócio auxiliando na avaliação do seu custo relativo e do seu papel na diferenciação. Segundo o autor, é a partir da análise da cadeia de valor de um negócio que pode-se perceber que atributos do produto são de fundamental importância para o cliente, e portanto, para o sucesso do negócio, que alterações devem ser feitas na cadeia de valor do produto para aumentar a sua atratividade, e que alterações não podem ser executadas sob pena de reduzir o seu valor de utilidade na percepção do cliente, pondo em risco a sua atratividade.

## 2.10. A Matriz Swot

De acordo com Lobato et al (2005), swot é a sigla em inglês para forças e fraquezas, ameaça e oportunidades (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*) a matriz swot é uma das ferramentas mais utilizadas nas estratégias empresarias onde são identificados, no âmbito interno da empresa, seus pontos fortes e fracos. E em seu ambiente externo, as ameaças e oportunidades. E Richers (2000), complementa que o jogo das forças e fraquezas consiste no confronto entre as qualidades e as deficiências da empresa em relação às outras do mesmo setor. E que as ameaças e oportunidades podem tornar-se um problema para as empresas quando são desprezadas. Lobato et al (2005) continua a avaliação destacando que os pontos fortes intensificam a possibilidade de se aproveitar às oportunidades bem como diminui a vulnerabilidade às ameaças e que as fraquezas de uma organização ao mesmo tempo que deixam vulneráveis às ameaças ambientais dificultam o aproveitamento das oportunidades.

## 2.11. A Magia dos Shopping Centers

Para Alexander e Muhlebach (1992), o sucesso de qualquer Shopping Center depende inteiramente da locação adequada do espaço físico e , em última análise do êxito comercial dos lojistas. O lojista assume o papel de cliente do locador e deve, portanto, ser tratado nessa condição. Em um Shopping Center , um esquema de normas e de conduta e de conservação de lojista, pouco diferentes daqueles adotados nos empreendimentos industriais. A adoção de diretrizes em um Shopping Center tem por meta criar as melhores condições possíveis para que os lojistas realizem negócios. Um outro aspecto importante segundo os autores, é o de que o sucesso de um Shopping Center depende da sua aceitação pela comunidade situações como a segurança tem influência sobre os consumidores pois os mesmo necessitam se sentir a salvos e seguros no recinto do Shopping Center.

Já para Jones (1994), é um equivoco pensar no Shopping Center apenas como um gerador de aluguel, o Shopping Center é um provedor das necessidades dos consumidores, através da criação de ambientes arquitetônicos moldados à conveniência do consumidor.

O shopping por outro lado se apresenta como um espelho invertido da realidade social, uma vez que apresenta uma proposta social onde tudo é perfeito, se contrapondo a realidade violenta e desumana com que nos deparamos. Com a ajuda dos meios de comunicação de massa o shopping propõe um mundo de beleza e perfeição, através de instalações seguras, limpas e bem iluminadas onde a princípio, todos são bem vindos, mas que na realidade discrimina os menos favorecidos bloqueando o seu acesso ou sinalizando, através de informações subliminares, que o espaço está reservados a uns pouco privilegiados (Padilha, 2006).

Para Sarlo (1997), o shopping ignora a cidade e por isso esquece daquilo que o rodeia, se fecha em si mesmo esquecendo que foi construído para substituí-la. Ela surge num determinado quarteirão como que caído do céu, onde não existe passado urbano. Ela absorve tudo a sua volta, transformando o essencial em acessório, constrói novos hábitos, vira ponto de referência e faz a cidade moldar-se à sua presença. Quem vai a um shopping para entrar, comprar e sair contradiz a essência do local, pois o shopping não tem início nem fim, não é para ser percorrido, é um local de idas e vindas, de avanços e retrocessos e repetições causais para favorecer o processo de venda.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica procura dar credibilidade ao assunto tratado a partir de referências teóricas publicadas em documentos assinados por especialistas no assunto pesquisado. Ela pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em qualquer dos casos citados, objetiva-se o conhecimento e a análise das contribuições culturais científicas, do passado existente sobre o assunto colocado em discussão ou problema levantado. Por vezes é realizada independentemente, isto é, percorre todos os passos formais do trabalho científico, em particular, em alguns setores das ciências humanas.

Ainda em Cervo e Bervian (2002), a pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva ou experimental quando é feita com o intuito de colher informações e conhecimentos prévios acerca de um problema para o qual se procura resposta ou acerca de uma hipótese que se quer experimentar.

A pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência e constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do *estado da arte* sobre determinado tema.

Marconi e Lakatos (2002) as pesquisas de campo dividem-se em pesquisas quantitativo-descritivas, exploratórias e experimentais. Qualquer um desses estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projetos experimentais, caracterizados pela precisão e controles estatísticos, com a finalidade de oferecer dados para a verificação de hipóteses. Todos eles empregam artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações, programas, ou amostras de populações e programas. Utilizam várias técnicas como entrevistas, questionários, formulários, etc. e empregam procedimentos de amostragem.

A entrevista segundo Marconi e Lakatos (2002), é uma conversação entre duas pessoas de natureza profissional, com o intuito de obter informações a respeito de determinado assunto, é um instrumento de investigação social, para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social, proporcionando ao entrevistador obter de forma verbal, informações de maneira metódica. Seus objetivos são: averiguação dos fatos, determinar a opinião sobre os fatos, descobrir planos de ação. O tipo de entrevista pode variar de acordo com o propósito do entrevistador. Elas podem ser padronizadas ou estruturadas onde o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; despadronizada ou não estruturada, onde o entrevistador é livre para conduzir o direcionamento da entrevista e o painel, que consiste na repetição sistemática de perguntas as mesmas pessoas com a intenção de estudar a evolução das opiniões em determinado período.

Ainda em Marconi e Lakatos (2002), as principais vantagens da entrevista são a possibilidade de entrevistar pessoas dos mais diversos níveis de escolaridade (inclusive analfabetos), a flexibilidade na entrevista, permitindo esclarecer pontos duvidosos, permitir a avaliação da conduta do entrevistado durante o desenrolar da entrevista, obter informações que não se encontram documentadas e permitir que os dados sejam quantificados e passíveis de

tratamento estatístico. As principais limitações são a dificuldade de comunicação entre as partes, o grau de influência do entrevistado pelo entrevistador, a disposição do entrevistado em fornecer as informações e o possível comprometimento do entrevistado receando que sua identidade seja revelada.

Já o questionário para Marconi e Lakatos (2002), é um instrumento de coleta de informações formada de maneira planejada que deve ser respondido por escrito e fora da presença do entrevistador. O entrevistador envia o questionário pelo correio ou por um portador que, após seu preenchimento devolve-o do mesmo modo. Juntamente com o questionário, deve ser enviada uma carta explicando a importância, a natureza e a necessidade da pesquisa com o objetivo de despertar o interesse no entrevistado em responder. Em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução. As principais vantagens, segundo Marconi e Lakatos (2002) na utilização desse instrumento são a economia de tempo, a abrangência populacional e geográfica, economia de pessoal, rapidez nas respostas, liberdade para a entrevista em função do anonimato e a pouca influência do entrevistador. Já, as principais desvantagens segundo Marconi e Lakatos (2002), são o percentual pequeno de retorno, grande número de perguntas sem resposta, dificuldade de interpretação das perguntas por parte do entrevistado, devolução tardia, desconhecimento das circunstâncias em que se deu o preenchimento do questionário e pelo fato de não poder ser aplicado aos analfabetos. No caso do presente trabalho, o tipo de pesquisa de campo utilizada será a quantitativo-descritiva que, segundo os autores, consistem em investigações de pesquisa empírica cuja finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, ou o isolamento de variáveis principais ou chave.

Na utilização da “Escala de Lickert”, Marconi e Lakatos (2002) acrescentam que trata-se de um método simples de construir escalas de atitude. Nesse método, são apresentados a um certo número de pessoas uma série de proposições, e, será solicitada a cada uma delas que indiquem valores que irão variar de 5 até 1 indicando completa aprovação (5), aprovação (4), neutralidade (3), desaprovação incompleta (2) e desaprovação (1). Dessa maneira obtém-se a graduação quantificada para cada proposição estabelecida pelos entrevistados onde serão analisadas as suas variações.

Foi utilizada para elaboração deste trabalho a pesquisa bibliográfica, em sites na Internet para a fundamentação teórica do tema em questão complementado com a pesquisa de campo, que incluiu depoimentos extraídos de entrevistas pessoais não estruturadas (apêndices 1, 2 e 4) e das respostas obtidas através de questionário (apêndice 3). O questionário contido no apêndice 1, submetido ao administrador do condomínio do Pontual Shopping Center, através da entrevista pessoal, por ser o único profissional autorizado e com condições técnicas de responder aos questionamentos levantados para ajudar na elucidação das particularidades da administração do empreendimento. O questionário constante do apêndice 2, também utilizado através do método de entrevista pessoal, foi submetido ao lojista do shopping, para que, além das informações contidas no questionário em questão, possa ser observado, o comprometimento do lojista com as dificuldades enfrentadas pelo shopping. O questionário constante do apêndice 3, respondido sem a presença do entrevistador, foi submetido

também aos lojistas instalados no shopping, e por fim, o questionário de pesquisa constante do apêndice 4, utilizado através de entrevista pessoal, junto á diretoria da Alosc (Associação de Lojistas do Shopping Center Pontual).

No caso da pesquisa realizada apenas o questionário contido no anexo 3 se configura como uma entrevista estruturada, seguindo um roteiro previamente estabelecido. Nos demais questionários (apêndices 1, 2 e 4), prevalece a pesquisa não estruturada onde o entrevistador é livre na condução e direcionamento das perguntas. Os resultados das pesquisas ora apresentadas permitirão a elaboração das ferramentas necessárias para análise conjuntural, como a matriz swot e a cadeia de valor, bem como a proposição de estratégias de ação como o balanced scorecard e a formulação de uma proposição de estrutura organizacional capaz de fornecer um direcionamento estratégico para o empreendimento estudado.

### **3.1. O Estudo de caso**

O método do estudo de caso foi escolhido por ser uma estratégia capaz de avaliar os acontecimentos contemporâneos sem provocar qualquer interferência em seu rumo de ação. O estudo de caso único é conveniente neste trabalho uma vez que, trata-se de um estudo empírico.

De acordo com Yin(2003), o embasamento teórico é fundamental para a definição do projeto de pesquisa e para a determinação do método de coleta de dados. Um outro aspecto importante levantado pelo autor são os testes necessários para validar qualidade do estudo de caso. Segundo o autor, há quatro testes que podem ser considerados relevantes para o julgamento da qualidade do projeto de pesquisa: Em primeiro lugar é o teste da validade do constructo, que segundo alguns críticos, o pesquisador não consegue desenvolver um conjunto de medidas capaz de fornecer objetividade na avaliação. Para Yin(2003), é possível aumentar a validade dos constructo utilizando várias fontes de evidências, estabelecer um encadeamento lógico das evidências e permitir a revisão das informações coletadas pelo informante. Em segundo lugar é o teste da validade interna em que o pesquisador procura estabelecer um relacionamento causal entre eventos, para fornecer maior confiabilidade faz-se necessário comparar as informações fundamentalmente empíricas a um padrão previamente estabelecido e reconhecido. O terceiro teste é o da validade externa, ou seja, saber e as conclusões do estudo permitem a generalização. Embora alguns críticos acreditam que apenas um estudo de caso seja uma base muito pobre para a generalização, Yin(2003) discorda dessa colocação argumentando que o estudo de caso único se baseia em uma avaliação analítica e não estatística das informações pesquisadas. Para evitar esse tipo de generalização deve-se testar a teoria através da replicação em um segundo ou terceiro local no qual é possível observar a possibilidade de se obter os mesmos resultados. O quarto e último teste é o da confiabilidade, para garantir que o método utilizado pelo pesquisado foi exatamente os mesmos utilizados por outros que encontraram as mesmas constatações.

### 3.2. Delimitação do tema

O estudo estará restrito ao Pontual Shopping Center, um shopping center com 78 lojas sendo que 16 delas desocupadas. O referido shopping, situa-se no bairro Vila Santa Cecília, reconhecida como um centro de comércio moderno e altamente valorizado na cidade de Volta Redonda, localizada no vale do Paraíba (eixo Rio-São Paulo) na região sul fluminense do estado do Rio de Janeiro.

### 3.3. O desenho da pesquisa

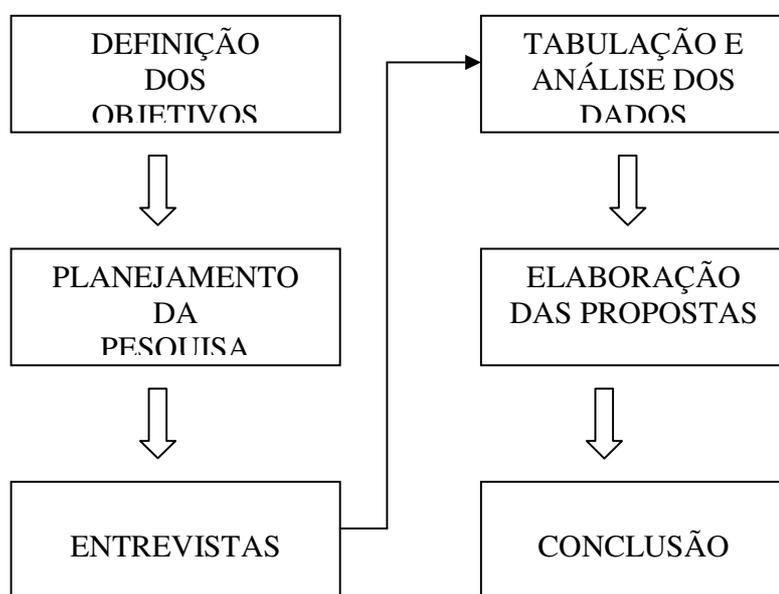


Figura 4: O desenho da pesquisa  
FONTE: Dados da pesquisa

### 3.4. Passos da Pesquisa

Para que a presente pesquisa encontrasse as condições para o seu desenvolvimento ao mesmo tempo em que possa permitir a repetição deste trabalho por outros pesquisadores, fez-se necessário desenvolver primeiramente os objetivos como forma de orientação dos trabalhos. Em seguida foi elaborado o planejamento das ações onde foi definido o roteiro do trabalho. Após o planejamento e o estabelecimento das ações foi iniciado o processo de pesquisa onde as entrevistas se constituíram na principal ferramenta para construção do estudo de caso. A entrevista com o síndico do shopping (apêndice 1) permitiu uma avaliação das dificuldades enfrentadas pela administração no seu dia-a-dia, avaliar o comprometimento da equipe de comando e medir o grau de organização

profissional em que se encontravam. A entrevista com a diretora da Associação dos Lojistas (apêndice 4) auxiliou na avaliação do grau de comprometimento e representatividade da associação com os lojistas do shopping, bem como entender o tipo de relacionamento existente entre a administração do shopping e os lojistas. Os dois últimos questionários foram direcionados aos lojistas (apêndices 2 e 3), com o objetivo de identificar a visão gerencial dos mesmos sobre os seus empreendimentos e identificar quais aspectos dentro de um shopping center os lojistas julgam essenciais para o bom funcionamento de um shopping, de forma que permitisse a elaboração de indicadores estratégicos capazes de oferecerem dados objetivos para proposição de soluções.

Para a elaboração do construto, foi importante conhecer a estrutura necessária para um shopping center obter sucesso e compará-la a estrutura do shopping estudado. Só assim, foi possível identificar as dificuldades enfrentadas pela administração com suas repercussões nos lojistas, obtendo uma compreensão mais detalhada da realidade apresentada e, a partir daí, elaborar propostas para auxiliar na solução do dilema apresentado.

## 4. CARACTERÍSTICAS DO OBJETO DE ESTUDO

### 4.1. Antecedentes Históricos

Segundo o BNDES (2006), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o shopping center é um empreendimento que agrupa diversos estabelecimentos comerciais centralizados arquitetônica e administrativamente. As suas lojas, através dos aluguéis, geram um faturamento fixo, e um faturamento variável, em função do desempenho dos seus locatários. Sua natureza é o comércio varejista e seu objetivo meramente imobiliário derivado da necessidade de grandes áreas urbanas para a instalação das lojas e a potencial valorização dos imóveis que a eles são destinados.

Segundo o mesmo relatório do BNDES (2006), os shopping centers nasceram nos EUA, na década de 50 para atrair e atender o crescente número de consumidores nos subúrbios das grandes cidades, em meados dos anos 80, os *outlets*, lojas atacadistas e de grandes fábricas cresceram fora da área de influência dos shoppings tradicionais e atualmente, novas formas de comércio despontam aumentando a concorrência, como as lojas de fábrica, clubes de compra, *merchandising* por vídeo e catálogo e lojas temáticas em um determinado ramo.

No mesmo relatório o BNDES (2006) relata que os shoppings surgiram no Brasil nos anos 60 e os principais motivadores do seu crescimento são:

- a) o crescimento urbano;
- b) a necessidade de maior segurança e conforto;
- c) as características do clima brasileiro;
- d) a entrada da mulher na força de trabalho.

### 4.2. Estrutura Atual do Sistema Abordado

O Brasil ocupa o 5º lugar no ranking mundial de shoppings, ficando atrás dos EUA, Canadá, Inglaterra e França. No Brasil, o emprego se caracteriza por uma elevada rotatividade e sazonalidade sendo também altamente sensível às variações da atividade econômica e da renda do país. O faturamento estimado fica entre US\$ 200,00 a US\$ 650,00 por m<sup>2</sup>. Seu principal indicador é a ABL (área bruta locável) Os principais pontos-chaves para análise de implantação de um shopping são:

- a) a localização do empreendimento;
- b) condições de acesso;
- c) concorrência atual e futura;
- d) capacidade de atração do ponto ou convergência de pessoas.

Merchandising: Operação de planejamento necessário para pôr no mercado o produto certo, no lugar certo, no tempo certo, em quantidades certas, a preço certo. (Las Casas, 2006:401)

O setor apresenta um importante crescimento em ABL (área bruta locável), superior a 6,4 milhões de metros quadrados, compreendendo 41.417 lojas-satélites, 946 lojas âncoras e 1.115 salas de cinema e teatro. A indústria de Shopping Center conta atualmente com 263 shoppings, sendo que 246 encontram-se em pleno funcionamento e 17 em fase de construção. Em 1983, os shopping centers instalados no interior correspondiam a 15% do total de shoppings em funcionamento, hoje esse percentual saltou para 49% , um crescimento de mais de 300% no interior dos estados brasileiros. O faturamento do setor, excluído a indústria automotiva e de petróleo, representa hoje 18% do faturamento de todo o varejo, saltando de R\$ 36,6 bilhões em 2004, para R\$ 40 bilhões em 2005, gerando cerca de 488.286 empregos diretos. Os shopping Centers classificam-se em 2 tipos: a) Por administração, onde as lojas são ocupadas através de contratos de locação onde os lojistas são apenas inquilinos e obedecem às cláusulas estabelecidas no contrato de aluguel; b) Por Proprietário, onde os lojistas são também, os proprietários do imóvel (Abrasce,2006).

Segundo o IBGE (2006) - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - Volta Redonda, possui cerca de 260 mil habitantes , tem como principal atividade a indústria siderúrgica, em função da CSN – Companhia Siderúrgica Nacional, sendo a maior empresa instalada na região.Possui o 3º IDH (Índice de desenvolvimento Humano) do estado e uma renda per cápita em torno de R\$ 19 mil/ano.

#### **4.3. Indicadores**

Através do gráfico I apresenta-se a distribuição das Áreas Brutas locáveis no país, por regiões, sendo a região Sudeste aquela responsável por 65% da área bruta locável dos shoppings existentes no país, sendo seguido pelas regiões Nordeste e Sul, cada qual com 13% da ABL, o Centro-Oeste possui 7% e o Norte com apenas 2%. Essa proporção se dá em virtude da região sudeste ser a de maior desenvolvimento do país, e conseqüentemente, atrair os maiores investimentos. Embora o gráfico demonstre uma atenção especial pelo Sul e Nordeste por parte dos investidores desse mercado.

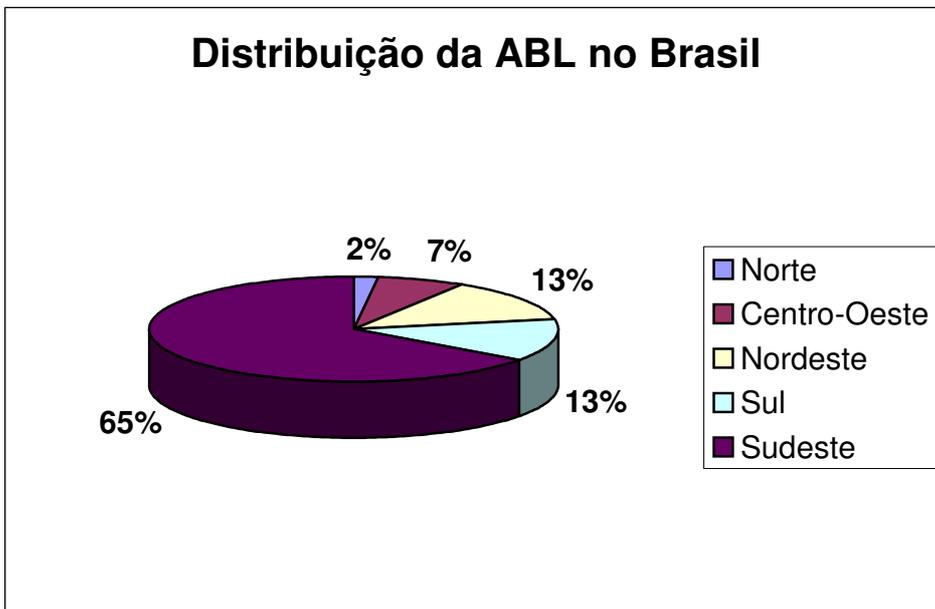


Gráfico I: Distribuição da ABL no Brasil  
 Fonte: Abrasce, 2006.

Nos últimos 5 anos a quantidade de Shopping Centers no país cresceu cerca de 20%, conforme evolução no período de 2000 a 2005, conforme representado no gráfico II, mostrando uma tendência no crescimento desse tipo de empreendimento, por ser um local que pode concentrar um número muito grande de lojas dos mais diversos ramos de atividade com segurança, limpeza e acesso a inúmeros serviços.



Gráfico II: Evolução do nº de Shopping centers no Brasil  
 Fonte: Abrasce, 2006.

Nos últimos 5 anos as áreas brutas locáveis apresentaram um crescimento de cerca de 25%, demonstrado no gráfico III, o que comparando com o crescimento do número de shopping centers abertos (gráfico II), indica que estão sendo construídos shopping centers cada vez maiores.

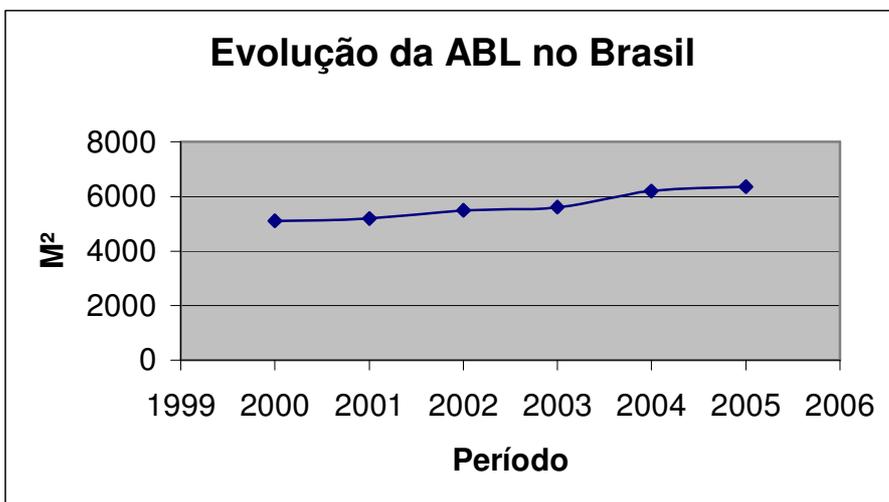


Gráfico III: Evolução da ABL em Shopping Centers no Brasil  
Fonte: Abrasce, 2006.

O faturamento bruto dos shopping centers apresentaram, nos últimos 5 anos, um crescimento de 74%, cerca de 15% ao ano, conforme a curva evolutiva do gráfico IV, o que sinaliza uma ampla aceitação por parte dos consumidores por esse modelo de empreendimento que fornece variedade, segurança e lazer, além da prestação de vários serviços como caixas eletrônicos, universidades, lojas, cursos, academias e outros de utilidade pública.

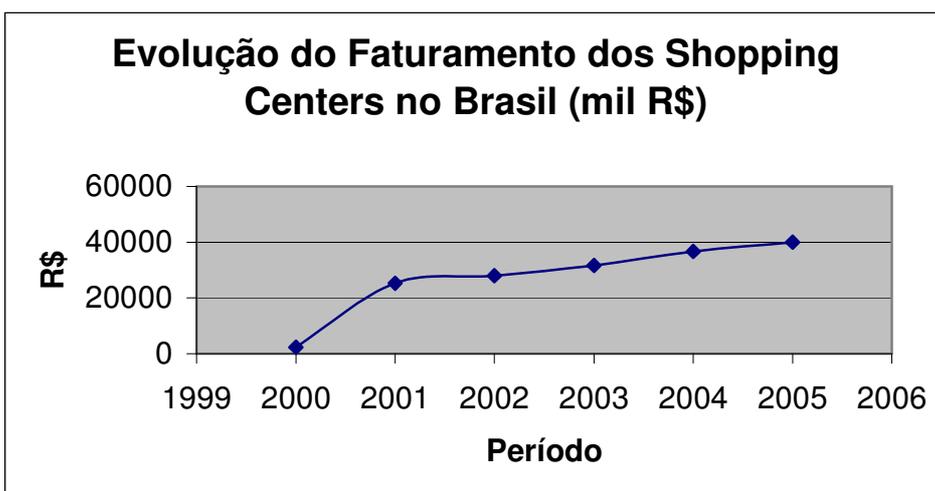


Gráfico IV: Evolução do Faturamento em Shopping Centers no Brasil  
Fonte: Abrasce, 2006.

Já o gráfico V apresenta a oferta de empregos gerados pelas empresas de shopping centers, que obtiveram um crescimento nos últimos cinco anos de 49%, mais que a média nacional dos outros setores da economia, passou de 328.000 empregados diretos na indústria em 2000 para 488.286 empregados diretos em 2005.

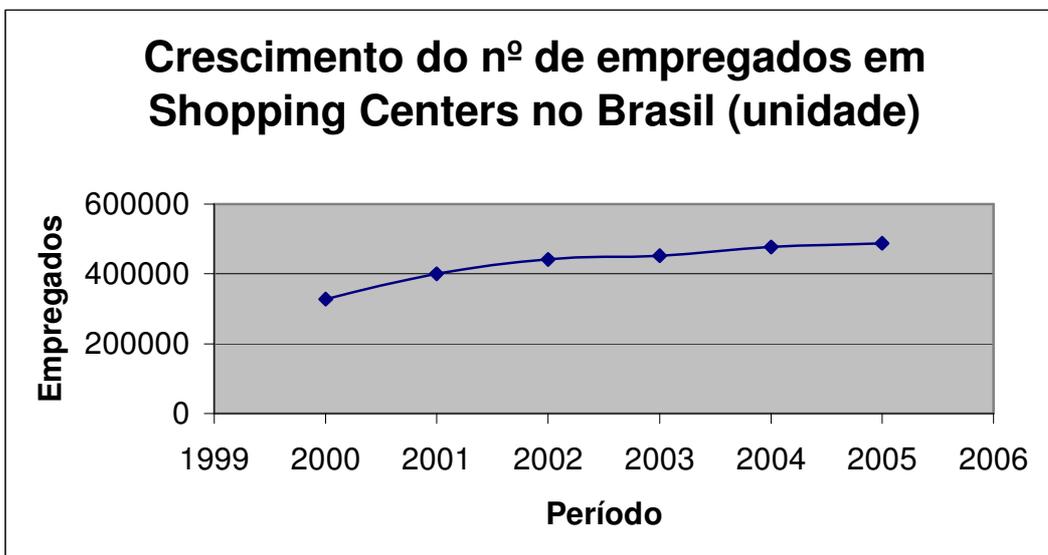


Gráfico V: Evolução do nº de empregados em Shopping Centers no Brasil  
Fonte: Abrasce, 2006.

O gráfico VI apresenta a distribuição dos shopping centers pelo país. A região sudeste abriga 58% dos Shopping Centers construídos, é a que possui o maior número dos empreendimentos, tendo sua concentração nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, principalmente no interior dos estados, indicando uma ampla perspectiva de crescimento, a região Sul 18%, Nordeste 14%, Centro-este 8% e Norte 2%.

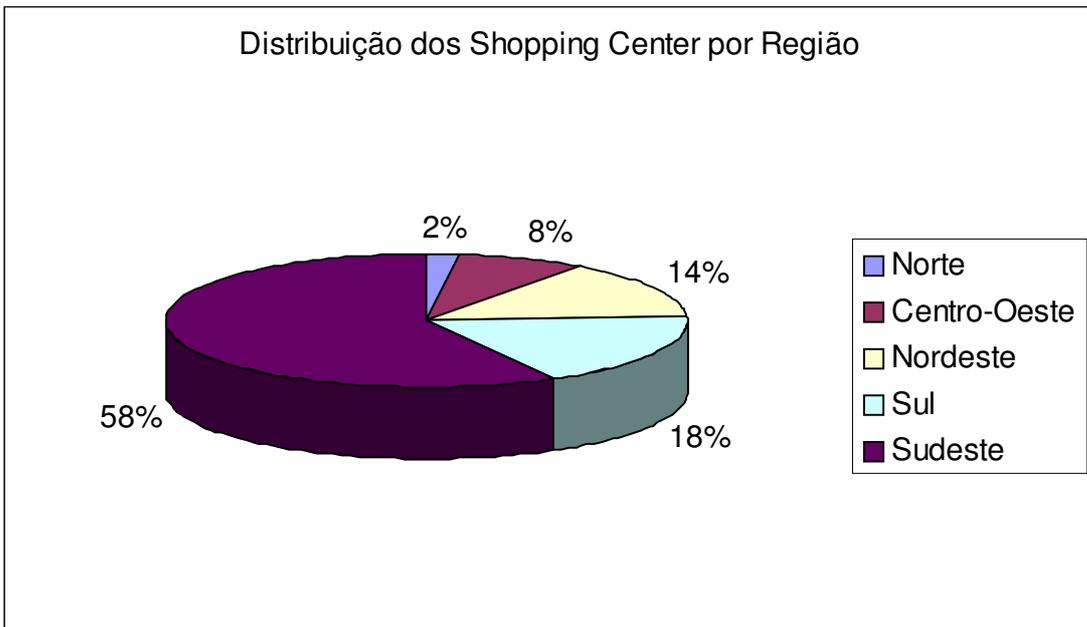


Gráfico VI : Distribuição dos shoppings por regiões no Brasil  
Fonte: Abrasce, 2006.

Tabela 1: Distribuição de Shopping Centers localização

<b>Participação por Região 2006</b>		
<b>Regiões</b>	<b>No. de Shoppings</b>	<b>% do Total</b>
Norte	7	2,2
Nordeste	45	14,3
Centro-Oeste	26	8,3
Sudeste	179	56,8
SP (estado)	103	32,7
SP (capital)	39	12,5
RJ (estado)	41	13,0
RJ (capital)	13	4,1
B.Horizonte	13	4,1
Sul	58	18,4
Total		

Fonte: Abrasce, 2006

A tabela 1 mostra a concentração de shopping centers pelo país, sendo que a região sudeste possui mais da metade dos empreendimentos construídos. Desses, a cidade de São Paulo lidera em número de shopping centers construídos, seguida pelas cidades do Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

Tabela 2: Grandes números gerados pelo mercado de Shopping Centers

<b>Grandes Números: Brasil 2006</b>	
Número Total de Shoppings	315
Em Operação	304
Em Construção	11
Área Bruta Locável (em m2)	8.637.092
Área Construída (em m2)	55.658.000
Vagas para Carros	440.000
Lojas Satélites	49.078
Lojas Âncoras	1.300
Salas de Cinema / Teatro	1.315
Empregos Gerados (mil pessoas)	524.090
Faturamento (em R\$ bilhões)	44
Tráfego de Pessoas (milhões por mês)	203
Vendas em Relação ao Varejo Nacional (*)	18%
(*) Excluído setor automotivo	

Fonte: Abrasce, 2006

A concentração de shopping centers no Brasil ainda não chegou a um número suficiente que atenda a todas as capitais, mas os números apresentados na tabela 2 mostram o potencial desse mercado. As vendas em relação ao varejo nacional, com exceção do setor automotivo já batem os 18% e o setor já demonstra sinais inequívocos de que, em breve, será um dos maiores empregadores do país.

De acordo com a Abrasce (2006), Associação Brasileira de Shopping Centers, uma das prioridades das administrações de shopping centers é a segurança. Esta é a estratégia dos shopping centers para se manterem como referência de local. Mais de 30% dos custos condominiais dos shopping centers são destinados à área de segurança, o que inclui aquisição de equipamentos, contratação e treinamento de mão-de-obra. Excluindo o controle de estacionamento, o gasto é de quase 25%. Cerca de 75% dos empreendimentos usam circuitos fechados de TV, centrais de segurança e brigadas de incêndio funcionando 24 horas por dia.

Ainda na mesma pesquisa realizada pela ABRASCE (Associação Brasileira de Shopping Centers) revelou que a abertura do comércio aos domingos vem se transformando cada vez mais em forte opção de compras, disputando com a sexta-feira o título de segundo melhor dia de compras da semana, atrás apenas do sábado. Do total das empresas pesquisadas, a grande maioria (72%) dos empreendimentos abre suas portas regularmente todos os domingos. E os resultados são bastante favoráveis: em média, as vendas do domingo representam 10% do total da semana e o tráfego fica em torno de 12%. Considerando que o horário de funcionamento dos shoppings aos domingos é reduzido (seis a sete horas, o que corresponde a 7,5% do horário total de funcionamento na semana), estes percentuais de venda e tráfego se tornam ainda mais expressivos.

Tomando por base a venda em relação ao horário de funcionamento, o domingo é o melhor dia para o comércio. Em vários shoppings, mesmo com o horário reduzido, as vendas já se equivalem às de sexta e sábado.

Com relação à adesão das lojas, a pesquisa da ABRASCE (2006) mostrou que 57% dos shopping centers contam com a totalidade das lojas abertas nos domingos sendo que a adesão das lojas-âncoras correspondem a 96%

Na pesquisa, 41% dos shoppings que funcionam todos os domingos afirmaram ter havido um aumento de 10% no número de empregos gerados.

A ABRASCE é a Associação Brasileira de Shopping Centers, fundada em 1976, e congrega empreendedores do ramo, assim como administradores e prestadores de serviços, e tem por objetivo o fortalecimento das empresas de shopping centers em âmbito nacional, perante a sua clientela, órgãos do governo, entidades financiadoras, sindicatos e outras associações de classe, e demais instituições junto às quais seja de interesse expressar os propósitos, as ações e os resultados dessa indústria.

## 5. O PONTUAL SHOPPING

Volta Redonda é uma cidade situada no vale do médio Paraíba do Sul com 255.000 habitantes, vizinha a cidade de Barra Mansa com uma população de 177.000 habitantes (IBGE, 2006). Volta Redonda é considerada a cidade de melhor IDH do interior do Estado do Rio de Janeiro, possui 38 postos de saúde, 86 clínicas particulares e 8 hospitais, além de 1 universidade, 3 centros universitários e 1 faculdade. É a terceira maior receita fiscal do Estado. Trinta e oito por cento da população ganham mais de 3 (Três) salários mínimos mensais, possui uma infra-estrutura de serviços com 99,3% de atendimento de água potável, 89,2% de esgoto sanitário e 90% das residências possuem energia elétrica. A cidade possui 2 shopping centers: O Pontual Shopping Center, objeto deste estudo, com lojas pertencentes a proprietários individuais e administrada por um condomínio que procura cuidar exclusivamente da manutenção das suas instalações e o Sider Shopping Center, empreendimento de maior sucesso na região devido ao seu tamanho, a variedade de lojas e a atratividade das suas lojas âncoras como por exemplo as lojas Leader Magazine, C&A, e Renner. O Sider Shopping é administrada pela Caixa Beneficente dos Funcionários da Companhia Siderúrgica Nacional, proprietária do empreendimento e possui uma estrutura organizacional encarregada de sua administração.

O Pontual Shopping Center foi inaugurado em novembro de 2003, após mais de 10 anos de paralisação em função das dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa construtora e as conseqüentes questões judiciais decorrentes dessas dificuldades.

O shopping está situado à Rua Quatorze, número 365 do bairro Vila Santa Cecília, área nobre e mais valorizada conforme fotografias 1, 2 e 3 (apêndice 5), do município de Volta Redonda no Estado do Rio de Janeiro, registrado no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) do Ministério da Fazenda sob o número 05.867.742/0001-27. A cidade de Volta Redonda situa-se na região do médio Paraíba, entre as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro com aproximadamente 260.000 habitantes (IBGE, 2006). O Pontual Shopping possui 78 (setenta e oito) lojas, sendo que 60 (sessenta) ocupadas por 47 empresas tendo 18 lojas vazias. O Pontual Shopping ocupa os dois primeiros andares de um prédio de 15 andares (ver fotografias 4,5 e 6 – apêndice 5), chamado de Torre com 32 escritórios por andar e uma ABL (área bruta locável de 5.479,76 m<sup>2</sup>). O condomínio do shopping center administra os custos de funcionamento dos 2 (dois) primeiros andares, (referentes a áreas brutas do shopping) e rateia os custos de funcionamento, inclusive o da administração do condomínio pelos lojistas instalados. O shopping possui apenas o faturamento proveniente do rateio dos custos de funcionamento entre os lojistas na forma de taxa de condomínio, uma vez que, as lojas não pertencem ao shopping e sim a proprietários particulares que, ou instalam seus próprios negócios ou alugam para que terceiros possam fazê-lo. Os andares de escritórios da Torre ainda não estão em funcionamento, a garagem está sob administração de uma empresa especializada. O condomínio se

encarrega do funcionamento do shopping center e da sua manutenção, e, para isso, foi determinado em assembléia que seria arrecadado mensalmente o valor de R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais) mensais para cobrir todos os custos de manutenção para o bom funcionamento do shopping e que esse valor seria rateado entre os condôminos. As atividades de promoção, propaganda e estratégia de marketing, ficam a cargo da Associação dos Lojistas do Pontual Shopping (Alosc) que estabeleceu através de assembléia o valor mensal de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) para cuidar da divulgação e promoção do shopping, e que, esse valor, seria rateado entre os condôminos.

## 6. ANÁLISE DAS DISCUSSÕES E RESULTADOS

Baseado em pesquisa feita, através do preenchimento do questionário (apêndice 1), respondido pelo administrador do Condomínio do Pontual Shopping Center, Sr. Wellington Bosses Cardoso, obteve-se às seguintes avaliações:

- 1) Não existe uma missão organizacional bem elaborada que possa comunicar tanto internamente e principalmente externamente a sua atuação.
- 2) O shopping estudado não possui uma declaração de Missão e Visão organizacional, e a direção do condomínio vê o shopping no futuro como um centro de serviços.
- 3) De acordo com a direção do condomínio do shopping, seus objetivos de médio prazo são a instalação de empresas consolidadas no shopping, a implantação de um hotel na Torre e o funcionamento das salas comerciais.
- 4) Na área financeira os principais objetivos são a redução dos custos do condomínio para os lojistas, através da redistribuição dos custos totais entre o shopping e a Torre. Por diversas vezes, a administração do condomínio foi obrigado a desligar o ar condicionado central para economizar energia, trazendo desconforto aos frequentadores e lojistas do Shopping
- 5) Em proposta aprovada em assembléia, os lojistas concordaram com a proposta de redução de custos após o funcionamento das salas comerciais.
- 6) De acordo com a administração do condomínio do shopping, a mesma possui algumas rotinas, mas ainda não estão totalmente “sistematizadas”.
- 7) Face à fragilidade financeira em que o shopping se encontra atualmente, não foi possível implantar nenhuma melhoria nas rotinas internas.
- 8) O principal parceiro na administração do condomínio do shopping é a Associação dos lojistas do Pontual Shopping (ALOSC).
- 9) A comunicação com os funcionários, lojistas e o público em geral se dá através de circulares e reuniões.
- 10) A relação da administração do shopping com os lojistas se dá de maneira razoável, mas, segundo avaliação da administração, precisa melhorar.
- 11) O nível de satisfação dos lojistas com os resultados da administração é baixo, embora o entrevistado acredite que com os recursos que possui executa o que é possível.
- 12) O shopping administra os custos de funcionamento da estrutura patrimonial do shopping, ou seja, manutenção das instalações, limpeza, segurança, escada rolante, e etc.
- 13) As atividades de promoção, propaganda e estratégia de marketing, ficam sob a responsabilidade da Associação dos lojistas do pontual Shopping (Alosc).

- 14) O maior problema enfrentado pelo shopping na avaliação da administração do condomínio é a inadimplência dos lojistas, que gira em torno de 38%, o que, segundo o entrevistado, inviabiliza qualquer projeto de melhoria.

Utilizando a entrevista pessoal feita com a presidente eleita da Associação de lojistas do Pontual Shopping, Sra. Solange Whehaibe, empresária, através do questionário contido no apêndice 4 obteve-se a seguinte avaliação:

- 1) A associação de lojista é a entidade que representa os interesses dos lojistas instalados no Pontual Shopping, junto à administração do condomínio.
- 2) De acordo com a entrevistada, o relacionamento da direção da associação com a administração do condomínio é boa.
- 3) Segundo a presidente, os lojistas teriam que ser capazes de criar indicadores que avaliassem o desempenho financeiro dos seus estabelecimentos, mas, não sabe dizer se possuem.
- 4) Os lojistas se organizam através de reuniões periódicas convocadas com antecedência pela associação.
- 5) O nível de satisfação dos lojistas em relação ao que a administração do shopping oferece é regular.
- 6) Não consegue avaliar as expectativas dos lojistas em relação ao shopping.

Na reunião da Associação dos lojistas do Pontual Shopping datada de 06 de dezembro de 2006 na praça de alimentação, às 8:30 hs da manhã, no segundo piso do Pontual Shopping com a presença do síndico do condomínio e mais trinta e cinco representantes das empresas Chopp on line, Habib's, Adega Don Brunnão, O Boticário, Joalheria Regina, Livraria Veredas, Data Bus informática, Ótica Veneza, Restaurante Cheiro de Campo, Galeria Estação das Artes, e Ótica Safira, foram discutidos os seguintes assuntos, registrados em ata de reunião:

- 1) A inadimplência alta obrigará o condomínio a cobrar judicialmente os devedores.
- 2) O comprometimento da estratégia de promoção em função dos poucos recursos.
- 3) A necessidade de atrair lojas Âncoras que incentivem o movimento dentro do shopping.
- 4) Solicitação de idéias para a promoção de natal que ainda não havia começado até 6 de Dezembro.
- 5) A abertura da loja aos domingos durante o natal.
- 6) As implicações trabalhistas, na forma de custos por abrir aos domingos uma vez que não há verba no orçamento para cobrir essas despesas.
- 7) A não realização de propaganda na TV por falta de verba.
- 8) A necessidade de realização de redução nos custos através do desligamento da refrigeração central até o limite suportável, sendo ligado apenas para manter a temperatura mínima aceitável.
- 9) Conseguir parcerias para viabilizar a ornamentação para o natal.

Tabela 3: Comparação entre a estrutura proposta pela ABRASCE/ BNDES e a estrutura do Pontual Shopping.

<b>ABRASCE/BNDES</b>	<b>PONTUAL SHOPPING</b>
O shopping possui uma estrutura de lojas pertencentes a uma organização empresarial que aluga os imóveis aos empreendedores interessados.	Os lojistas em sua maioria são proprietários das lojas.
Existe um faturamento fixo proveniente dos aluguéis das lojas.	O aluguel da loja reverte inteiramente para o proprietário do imóvel.
O faturamento variável é proveniente do rateio das despesas de condomínio e do percentual sobre o faturamento das lojas.	As despesas de condomínio são divididas entre os condôminos.
A administração é quem determina a estratégia mercadológica do Shopping	Não existe uma estratégia definida.
Os condôminos se comprometem contratualmente com o pagamento do aluguel, condomínio e do percentual sobre o faturamento.	Os lojistas se recusam a pagar qualquer quantia a mais para o shopping que não seja a taxa de condomínio.
A administração do shopping center é centralizada.	Não existe uma centralização do poder.
O shopping deve que possuir uma estrutura de marketing profissional.	Não existe uma estrutura profissional de marketing.
Na maioria dos Shopping Centers as determinações da administração são acatadas sob pena de multa contratual, principalmente no que diz respeito a abertura aos domingos e datas comemorativas .	Alguns lojistas, por serem proprietários, dificilmente respeitam as determinações em assembléias quanto ao horário e datas excepcionais de abertura das lojas.

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 3 deixa evidente às distorções entre como deveria funcionar, segundo a ABRASCE/BNDES, um shopping center, e como funciona o Pontual Shopping. O principal destaque é a necessidade de uma estrutura profissional e centralizadora das decisões que não se percebe no Pontual shopping, o que faz com que o empreendimento não consiga criar um direcionamento estratégico.

Para o shopping desenvolver um fluxo de ações eficazes é necessário uma maior interação entre a administração do condomínio com a associação dos lojistas, para que o primeiro consiga o apoio necessário para arrecadar os recursos previstos e manter a estrutura do shopping em funcionamento. Essa seqüência se justifica devido o fato de ser a Alosc a representante dos interesses dos lojistas dentro do empreendimento cabendo a ela a tarefa de convencer seus associados a apoiar e respaldar financeiramente às ações da administração do condomínio. A figura 5 mostra como deve ser dividida às atividades, ficando a

associação dos lojistas responsável pela elaboração da estratégia de marketing do shopping.

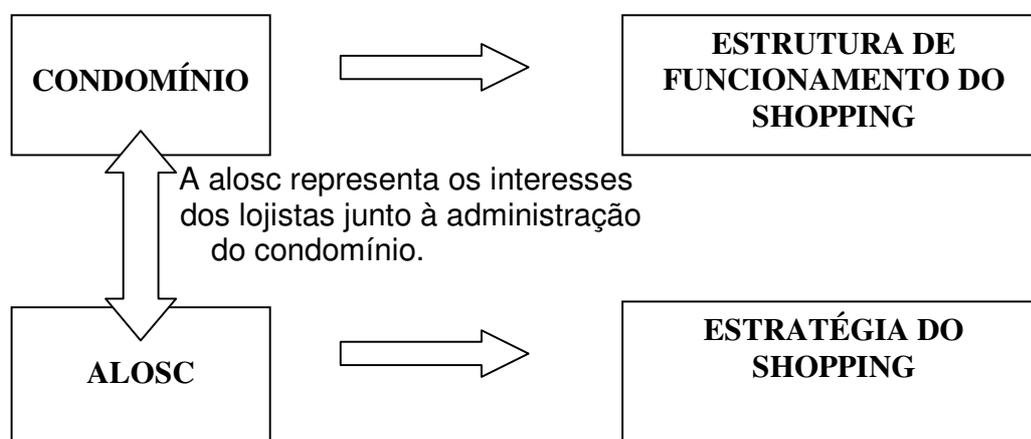


Figura 5: Áreas de atuação  
Fonte: Dados da pesquisa

O questionário constante do apêndice 2 teve como objetivo identificar se existe por parte dos lojistas alguma ferramenta ou modelo de avaliação de desempenho financeiro, satisfação do cliente, processos internos e para avaliação dos funcionários. Das 47 empresas instaladas 38 responderam, e de acordo com pesquisa feita junto aos lojistas do shopping, utilizando o método de entrevista pessoal, através do questionário 2 (apêndice 2), e respondido pelos gerentes e/ou proprietários dos estabelecimentos comerciais, obteve-se às seguintes avaliações:

O gráfico VII evidencia que, a maior parte dos entrevistados analisam o seu desempenho mensal através do volume de vendas efetuado no mês e através do faturamento bruto. Em ambos os casos a análise é feita em função do resultado final não sendo feita qualquer análise durante o transcorrer do período. O fato da avaliação ser feita através do resultado final, impede qualquer correção de rumo no transcorrer da atividade, pois não há, por parte dos lojistas, o hábito de acompanhar em "tempo real" como está se desenvolvendo o desempenho da empresa limitando-a a uma postura reativa.

Os softwares utilizados por alguns lojistas apesar de serem úteis para provocar uma reflexão mais profunda sobre os resultados, geralmente propõem na sua estrutura, indicadores que dificilmente conseguem representar a estratégia da empresa, pois são elaborados de forma padronizada para sua utilização em modalidades diferentes de negócios, acabando por não traduzir corretamente o desempenho de um negócio específico.

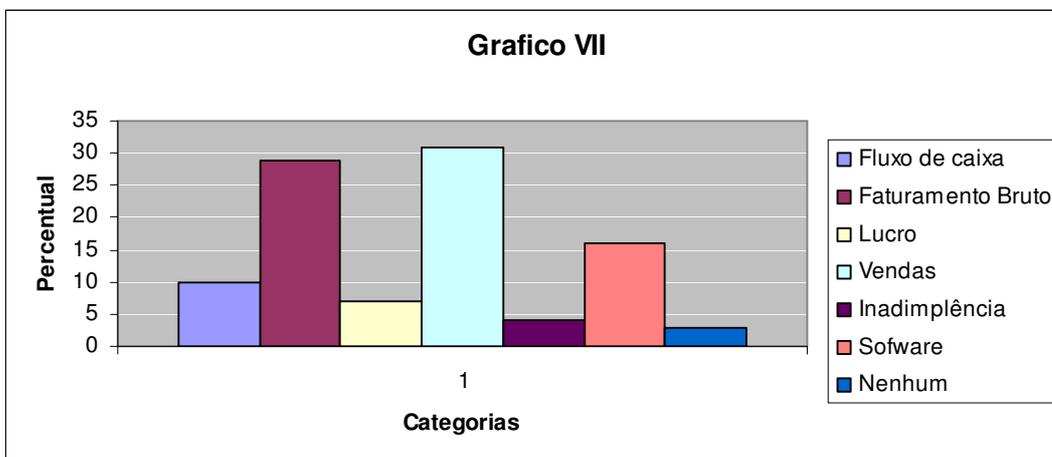


Gráfico VII: Como é avaliado mensalmente o desempenho financeiro do estabelecimento?

Fonte: Questionário 2

A maior parte dos entrevistados identificaram o contato direto com o cliente como a principal ferramenta para avaliar a sua satisfação. A verificação do índice de retorno do cliente ao estabelecimento também foi considerada um controle importante conforme demonstrado no gráfico VIII. Em ambos os casos não há uma tabulação dessas informações nem um controle estatístico das ocorrências, o que leva a concluir que não há um controle sistematizado do nível de satisfação dos clientes pelos entrevistados.

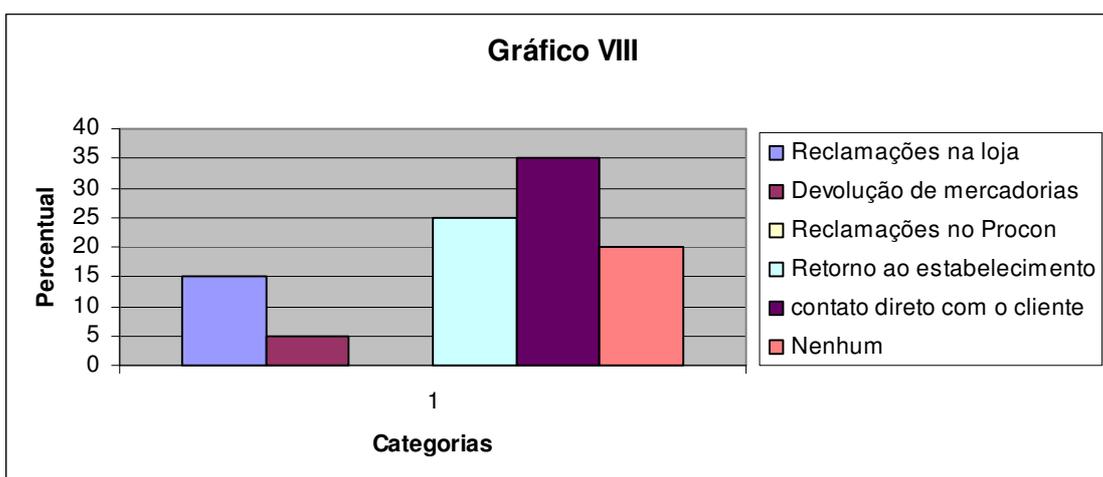


Gráfico VIII: Como é avaliado o nível de satisfação dos clientes?

Fonte: Questionário 2

Através das informações obtidas e demonstradas no gráfico IX, pode-se concluir que não há uma preocupação rígida por parte da maioria dos lojistas

quanto ao funcionamento das rotinas internas. Isso deve-se ao fato de, por serem lojas pequenas e por possuírem poucas rotinas, fáceis de serem assimiladas pelos funcionários e controladas através da observação “a olho nú” pelos proprietários.

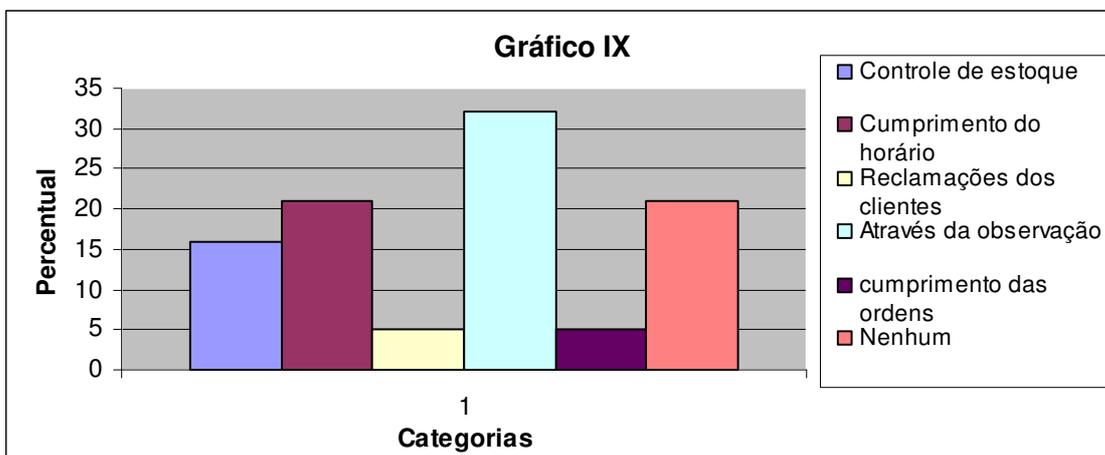


Gráfico IX: Como é avaliado o funcionamento das rotinas internas?  
Fonte: Questionário 2

Pelo resultado apresentado na pesquisa e apresentado através do gráfico X, pode-se concluir que a avaliação baseada em resultados imediatos (desempenho em vendas) é o critério mais utilizado pelos lojistas. Portanto, as vendas passam a ser o fim e não o meio para se alcançar os objetivos das empresas. Porém nenhum dos entrevistado demonstrou possuir qualquer metodologia para avaliar sob aspectos subjetivos o desempenho dos seus funcionários.

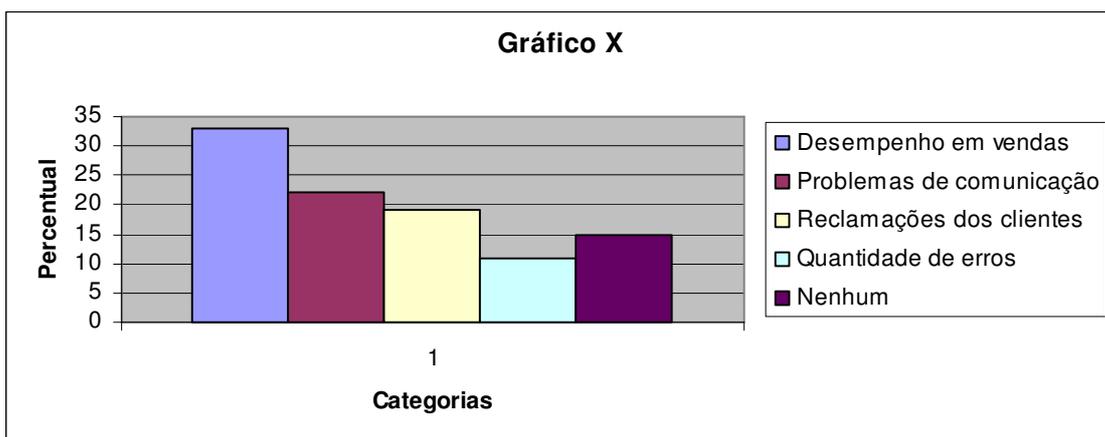


Gráfico X: Como é avaliado o desempenho dos funcionários?  
Fonte: Questionário 2

De acordo com pesquisa elaborada junto a 42 de um total de 47 lojistas, através do preenchimento individual do questionário constante do apêndice 3, com o objetivo de avaliar as principais características do shopping Pontual (apêndice 3), obtiveram os seguintes resultados abaixo:

O questionário tomou como base uma variação do modelo de Lickert (Marconi e Lakatos, 2002) com graduações que vão de características (1) sem importância – (2) pouco importante – (3) Importante – (4) muito importante e (5) extremamente importante, e foi solicitado aos lojistas que expressassem o grau de priorização das características evidenciadas no Shopping Pontual quanto a:

O gráfico XI reafirma o grau de importância dada pelos lojistas ao item limpeza. Como era de se esperar, mais de 90% dos lojistas consideram importante, muito importante e extremamente importante a questão da limpeza como requisito básico para o funcionamento do shopping .

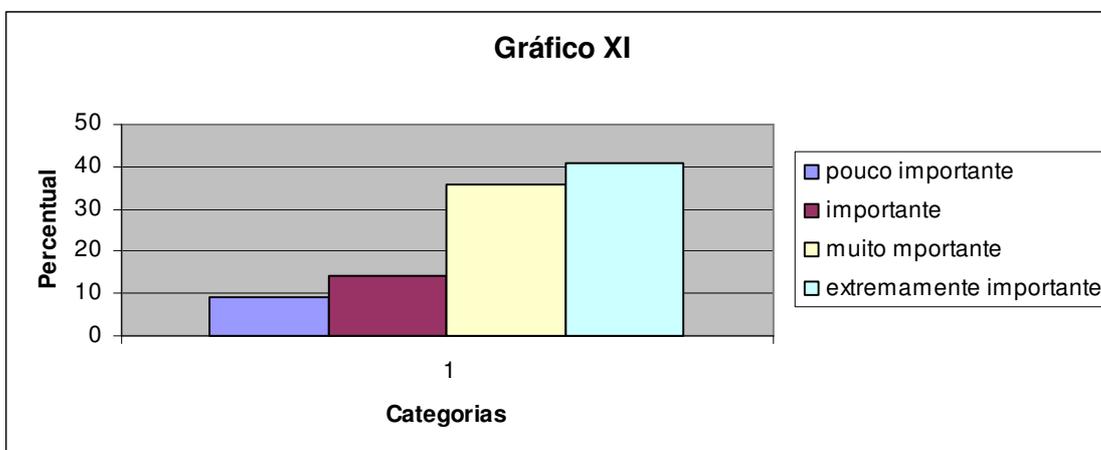


Gráfico XI: Limpeza  
Fonte: Questionário 3

Comparando o gráfico XII com as informações da ABRASCE (2006), a pesquisa vem confirmar a extrema importância dada à questão da segurança, como reflexo não apenas da situação de violência enfrentada pelo país, mas principalmente como fazendo parte da dinâmica das grandes cidades.

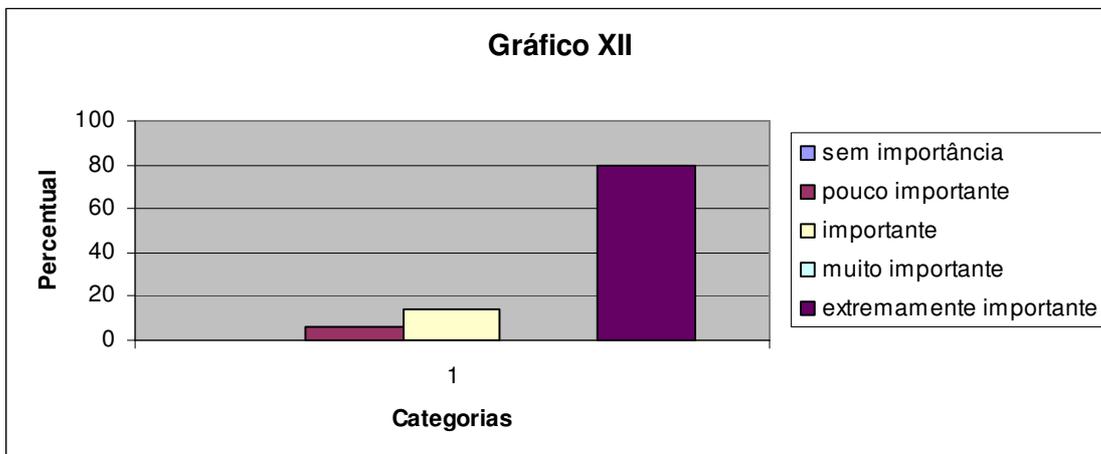


Gráfico XII: Segurança  
 Fonte: Questionário 3

O gráfico XIII que avalia a importância do item iluminação vem completar junto com os aspectos da segurança (gráfico XII) e da limpeza (gráfico XI) a sensação de conforto e proteção que um shopping oferece. É importante que esses três aspectos estejam perfeitamente alinhados para que o shopping funcione adequadamente como um centro de consumo de produtos e prestação de serviços.

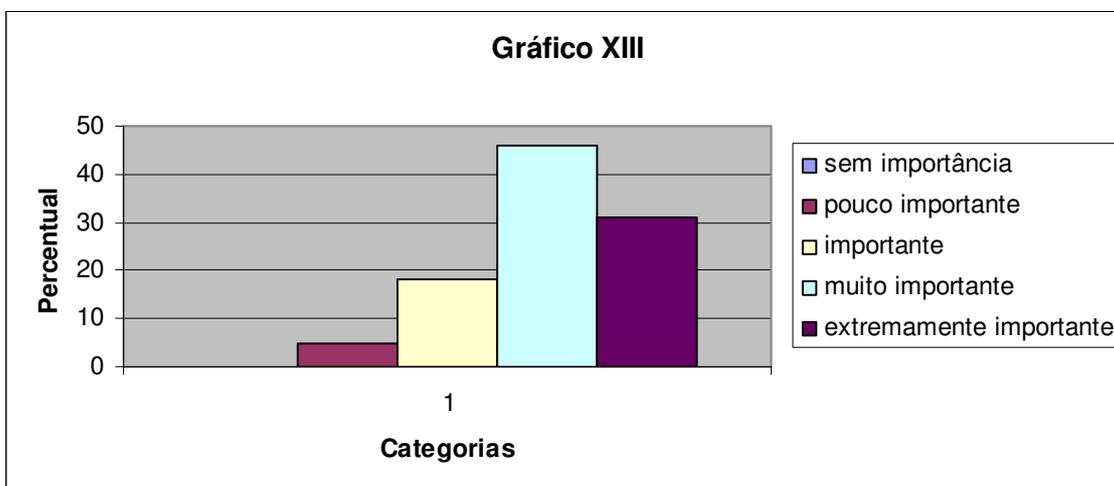


Gráfico XIII: Iluminação  
 Fonte: Questionário 3

O resultado expressivo evidenciado no gráfico XIV demonstra a necessidade que os lojistas têm de que a Associação dos Lojistas do Shopping Center, forneça o apoio necessário na área da propaganda e marketing, para que o Shopping ganhe vida e se torne uma opção atraente tanto para o lojista que necessita de um local atrativo e de fácil acesso para instalar seu negócio, como também para o público que procura um local para realizar compras.

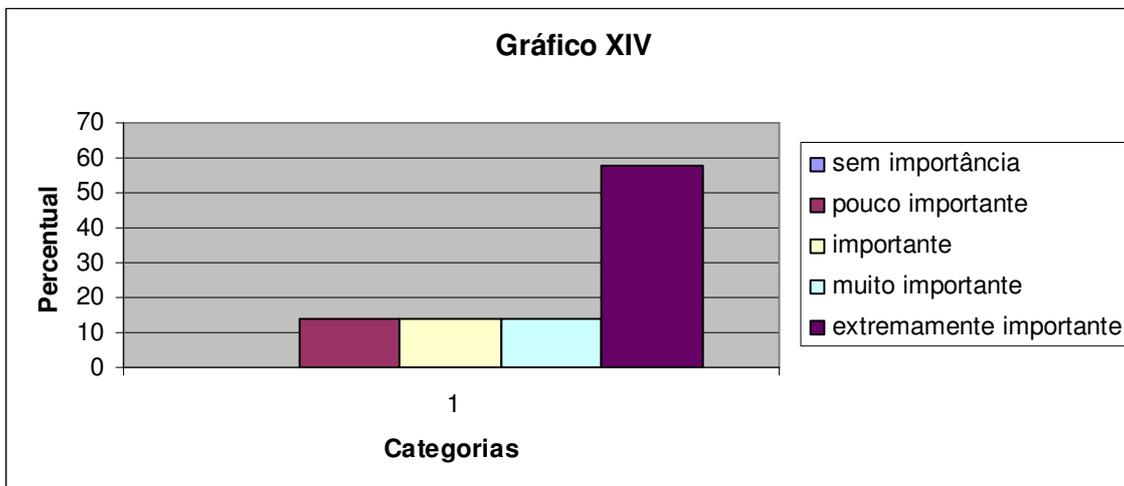


Gráfico XIV: Investimento em Propaganda

Fonte: Questionário 3

Essa característica apresentada no gráfico XV possui importância variada em função do modelo de cada negócio. Existem negócios que para facilitar suas vendas e o acesso dos consumidores é importante que estejam juntos com lojistas do mesmo ramo de atividade, outros não tem a mesma necessidade.

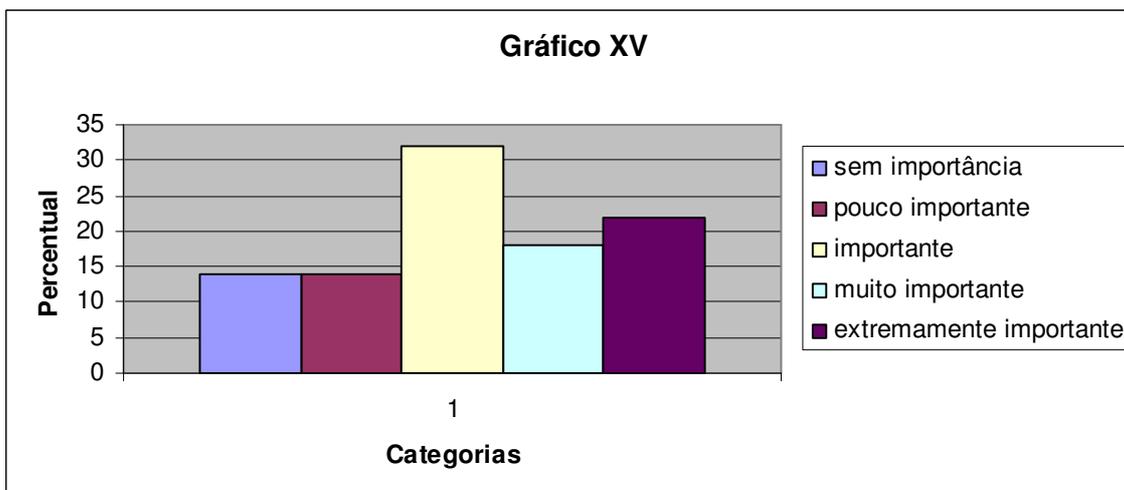


Gráfico XV: Lojas de ramo de atividade diferentes

Fonte: Questionário 3

Os dados representados no gráfico XVI demonstram o caráter imediatista do pequeno empresário, que ao mesmo tempo externa a importância dos investimentos em propaganda e marketing (gráfico XIV) como fundamental para sucesso do seu empreendimento, ele também quer pagar pouco por isso.

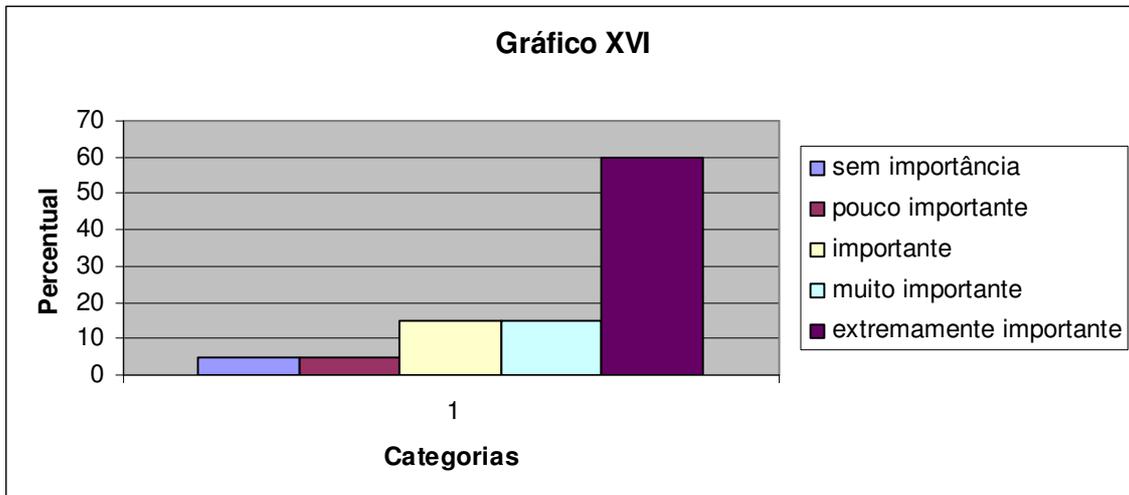


Gráfico XVI: Taxa de condomínio baixa

Fonte: Questionário 3

Embora reconheçam que as promoções estimulam as vendas, os lojistas percebem que essa característica é de média importância, como demonstrado no gráfico XVII, pelo menos no momento, para o sucesso do shopping.

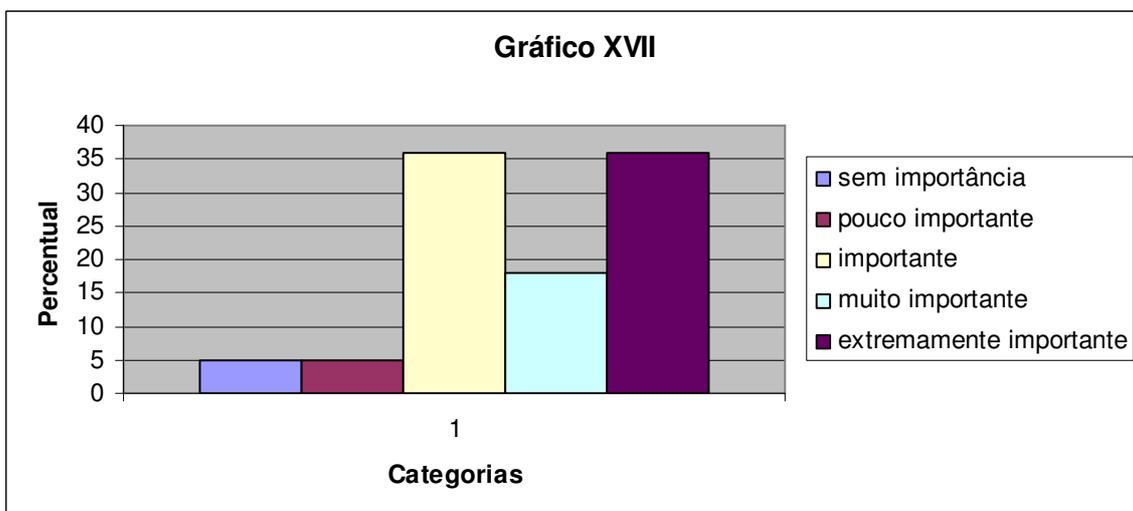


Gráfico XVII: Promoções

Fonte: Questionário 3

A gráfico XVIII da pesquisa traduz a esperança dos lojistas, diante da incapacidade de encontrar soluções para o aumento da frequência no shopping, de que uma grande marca possa atrair consumidores transformando-se em uma solução de baixo custo.

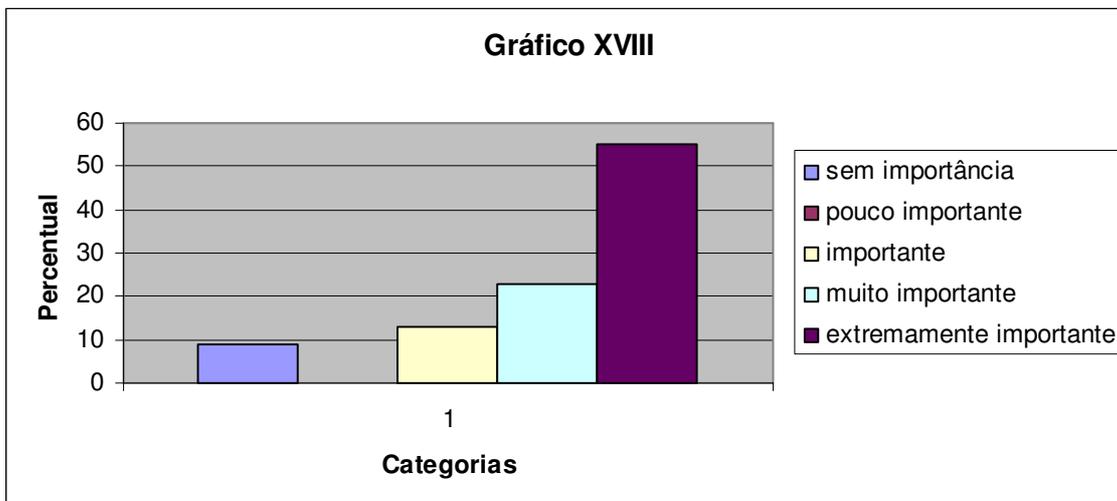


Gráfico XVIII: Lojas âncoras  
 Fonte: Questionário Anexo 3

### 6.1. Tratamento dos dados

Em função da avaliação feita após a análise do material da pesquisa pode-se concluir que os maiores problemas enfrentados pelo shopping são:

1) A ausência de uma estrutura profissional que possa propor um direcionamento estratégico para o Shopping;

A falta de uma estrutura profissional que elabore e centralize as estratégias do shopping, apresenta-se como o principal fator para o mau desempenho. Compara-se o shopping estudado com um navio em que cada membro da tripulação trabalha por conta própria enquanto o navio navega à deriva. Essa estrutura profissional deve ser viabilizada pela Alosc que é a associação que representa os interesses dos lojistas, estabelecendo um calendário de ações, juntamente com a elaboração de indicadores que possam medir os resultados e ajudar na correção das ações.

As ações de marketing estão limitadas a atuação de uma agência de publicidade contratada que encarrega-se da elaboração da promoção e da comunicação, mas não as associa a nenhuma estratégia pré estabelecida que lhes forneçam um suporte lógico.

Um outro aspecto importante é a ausência de uma preocupação por parte dos lojistas, evidenciada na pesquisa, com a visão de futuro do negócio. Os conflitos surgem principalmente pelo fato do empreendimento não fornecer os resultados imediatos esperados, fazendo com que os lojistas se recusem a cooperar financeiramente para construção de uma estrutura profissional que forneça uma orientação estratégica ao shopping.

2) A ausência de uma liderança capaz de mobilizar os demais lojistas;

É importante que a Alosc assuma a liderança que irá conduzir os lojistas à elaboração de uma solução que possibilite ao shopping viabilizar todo o seu potencial comercial e que consiga transformar os grupos de lojistas numa equipe coesa, que possa compreender que juntos terão muitas mais condições de

encontrarem uma solução viável para os seus problemas em comum do que atuando separadamente.

3) A baixa freqüência devido à quantidade de lojas vazias;

Muito mais uma conseqüência, a baixa taxa de ocupação do shopping acaba transmitindo uma imagem de abandono e de insucesso. Mas o shopping só conseguirá atrair novos empreendedores se conseguir transformar o empreendimento em um local atraente, com boas perspectivas de resultados.

4) A falta de opções de entretenimento no Shopping;

Os construtores do shopping não previram a necessidade de se criar um espaço físico onde opções de entretenimento como cinema ou teatro pudessem se estabelecer. A praça de alimentação pode oferecer shows com cantores, e um piano onde é apresentada música ambiente aos freqüentadores.

5) Não ter uma loja-âncora capaz de gerar um fluxo mínimo de pessoas dentro do Shopping;

O conjunto de problemas apresentados e como conseqüência o esvaziamento do shopping acaba por dificultar o aparecimento de grandes marcas interessadas em se estabelecerem no shopping. Mesmo assim é importante que a administração se empenhe em despertar o interesse de lojas-âncoras para aumentar a atratividade.

Diante das informações apresentadas pode-se concluir que os lojistas do Pontual Shopping enfrentam problemas que a maioria das pequenas empresas experimentam no seu dia-a-dia. Ou seja: 1) Incapacidade de estabelecer um cenário onde seu negócio está estabelecido; 2) a falta de indicadores que traduzam a estratégia da empresa na interpretação dos resultados financeiros, no controle das rotinas e na avaliação do desempenho dos seus funcionários; 3) A falta de uma visão de médio prazo que forneça o tempo suficiente para que as ações possam apresentar resultados concretos.

Sendo assim esse trabalho propõe uma estratégia apoiada por ferramentas possíveis de serem implementadas, para o encaminhamento de uma solução que satisfaça os interesses dos lojistas, transformando o shopping realmente num centro de oportunidades de negócios, sendo um local de alta atratividade para os consumidores, proporcionando a instalação de grandes marcas.

## 6.2. Proposta de ferramentas para melhoria do desempenho do Empreendimento

Quadro 1: Forças e Fraquezas

<b>ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS INTERNAS DO SHOPPING</b>	
<b>FORÇAS</b>	<b>FRAQUEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Excelente localização;</li> <li>- Boa iluminação;</li> <li>- Boa diversificação de lojas;</li> <li>- Bom lay-out interno;</li> <li>- Preços praticados pelos lojistas de acordo com o mercado;</li> <li>- Boas Marcas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouca organização administrativa por parte da administração do condomínio;</li> <li>- Pouco entrosamento entre o condomínio a Alosc e os lojistas;</li> <li>- Alta inadimplência quanto ao pagamento das taxas de condomínio e de promoção e propaganda;</li> <li>- Pouca boa vontade por parte dos lojistas em relação ao pagamento da taxa de condomínio;</li> <li>- Nenhuma loja-âncora capaz de atrair freqüentadores;</li> <li>- Baixo percentual de ocupação das lojas</li> <li>- Baixo percentual de ocupação das lojas da Torre;</li> <li>- Nenhuma área de lazer atrativa;</li> <li>- Sem objetivo definido;</li> <li>- Ausência de uma estratégia bem definida;</li> <li>- Poucos recursos para manutenção das instalações;</li> <li>- utilização de ações de redução de custo pouco eficazes;</li> <li>- Ausência de liderança entre os lojistas;</li> <li>- Baixa freqüência de consumidores.</li> </ul>

FONTE: Dados da pesquisa

Quadro 2: Ameaças e Oportunidades

<b>ANÁLISE DAS CARACTERÍSTICAS EXTERNAS AO SHOPPING</b>	
<b>AMEAÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximidade do maior shopping center da região Sul-Fluminense;</li> <li>- Pouca atratividade na percepção dos lojistas que pretendem se instalar num shopping center;</li> <li>- Os freqüentadores de shopping já elegeram o concorrente como o ponto de encontro preferido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possibilidade de se posicionar como o ponto de encontro das marcas mais diferenciadas da região;</li> <li>- Volta Redonda possui um dos maiores IDH do estado;</li> <li>- O crescimento da região tem atraído uma quantidade cada vez maior de empresas;</li> <li>- Localizado numa área nobre e valorizada da cidade;</li> <li>- Pode se posicionar como uma área de desenvolvimento de cultura e lazer e não apenas de consumo.</li> </ul>

FONTE: Dados da pesquisa

Diante da avaliação da matriz swot apresentada nos quadro 1 e 2, pode-se observar que os pontos fracos são em maior número que os pontos fortes, o que é uma característica das empresas em dificuldade. Os pontos fracos, por serem em grande número, acabam dificultando o acesso às oportunidades e tornando as ameaças mais contundentes. A localização como um ponto forte a ser explorado pelo empreendimento, perde o seu poder em função dos mais diversos aspectos encontrados nos pontos fracos, como, falta de organização, falta de um objetivo de definido e pela pouca disposição dos lojistas em colaborar com a administração do condomínio e com a Alosc. Isso reforça a pouca atratividade do Shopping, transformando-se numa ameaça potencial a viabilidade do empreendimento como um centro de oportunidades.

### **6.2.1. Proposta para otimização da administração utilizando conceitos de Gestão da Qualidade Total**

#### 1) Liderança e Sistema de Trabalho

Criar uma estrutura centralizada e profissional que conduza as estratégias internas e externas do Shopping Center, com o objetivo de direcionar as atividades dos lojistas dando um sentido de coerência nas ações estratégicas e estabelecendo regras de funcionamento que possam ser seguidas por todos os lojistas.

#### 2) Criação de uma administração centralizada

No caso do Shopping, objeto desse estudo, a criação de uma administração centralizada que subordine os demais setores (Alosc e Condomínio) às suas determinações parece ser o caminho ideal para unificar, direcionar e disciplinar as ações que irão estabelecer as condições necessárias para o seu desenvolvimento.

Administração do Shopping  $\implies$  A administração do shopping ficaria encarregada do direcionamento estratégico do Shopping Center, elaborando e transmitindo aos demais unidades a Missão, a Visão e os Valores organizacionais. Caberá a administração do shopping propor as regras de funcionamento em comum dos lojistas, convencendo-os, juntamente com a Alosc a se subordinarem às determinações quanto a horário de abertura e fechamento, participação em promoções e a viabilização das ações estabelecidas pela direção. A administração se constituiria como um conselho, formada por representantes dos lojistas, do condomínio e da Empresa Incorporadora do Empreendimento que teriam poderes e mandato estabelecido em estatuto. Por serem os lojistas também proprietários é necessário um bom entrosamento entre a associação de lojistas e a Administração do condomínio.

Condomínio do Shopping  $\implies$  Caberá ao Condomínio do Shopping o gerenciamento das atividades de limpeza, já em funcionamento através de empresa terceirizada; a segurança patrimonial e dos frequentadores do Shopping, também em funcionamento através de empresa terceirizada; a manutenção dos equipamentos como: ar condicionado central, escada rolante e das condições físicas do prédio. A administração do estacionamento também ficaria subordinada ao Condomínio do Shopping, bem como a sua manutenção. O Condomínio determinará o valor a ser pago na forma de Taxa de Condomínio no valor necessário para a cobertura de todas as despesas bem como as da administração do Shopping.

Associação dos Lojistas do Shopping (Alosc)  $\implies$  Se encarregará de aprovar ou não as diretrizes estabelecidas pela Administração de Shopping e as determinações orçamentárias do Condomínio, através de assembléias constituídas para esse fim. A Alosc deve representar os interesses dos lojistas bem como fiscalização do cumprimento destes, das determinações aprovadas em assembléia.

Gerência de Marketing  $\implies$  Cabe à Gerência de Marketing desenvolver ações estratégicas e táticas que estejam de acordo com os objetivos do shopping, para melhorar a visualização do empreendimento junto aos consumidores, propondo promoções, eventos e outras atividades que possibilitem um aumento da atratividade do shopping, atraindo desta forma clientes e principalmente marcas-âncoras. Cabe a gerência de marketing transmitir às agências de publicidade a imagem que o shopping pretende estabelecer no mercado, através das diversas mídias utilizadas.

Para um maior controle e avaliação dos movimentos estratégicos que serão realizados a partir da estruturação administrativa do Pontual Shopping Center, a utilização de indicadores estratégicos dentro da filosofia do balanced scorecard poderá fornecer a base e a transparência necessária, para que o Shopping possa desenvolver ações estratégicas que permitam a revitalização do empreendimento, tornando-o uma opção atrativa para as grandes marcas que pretendam se instalar em Volta Redonda.

A figura 6 representa a estrutura organizacional proposta para o Pontual Shopping, propondo como serão distribuídas as funções, as relações de subordinação e o inter-relacionamento entre as unidades organizacionais.

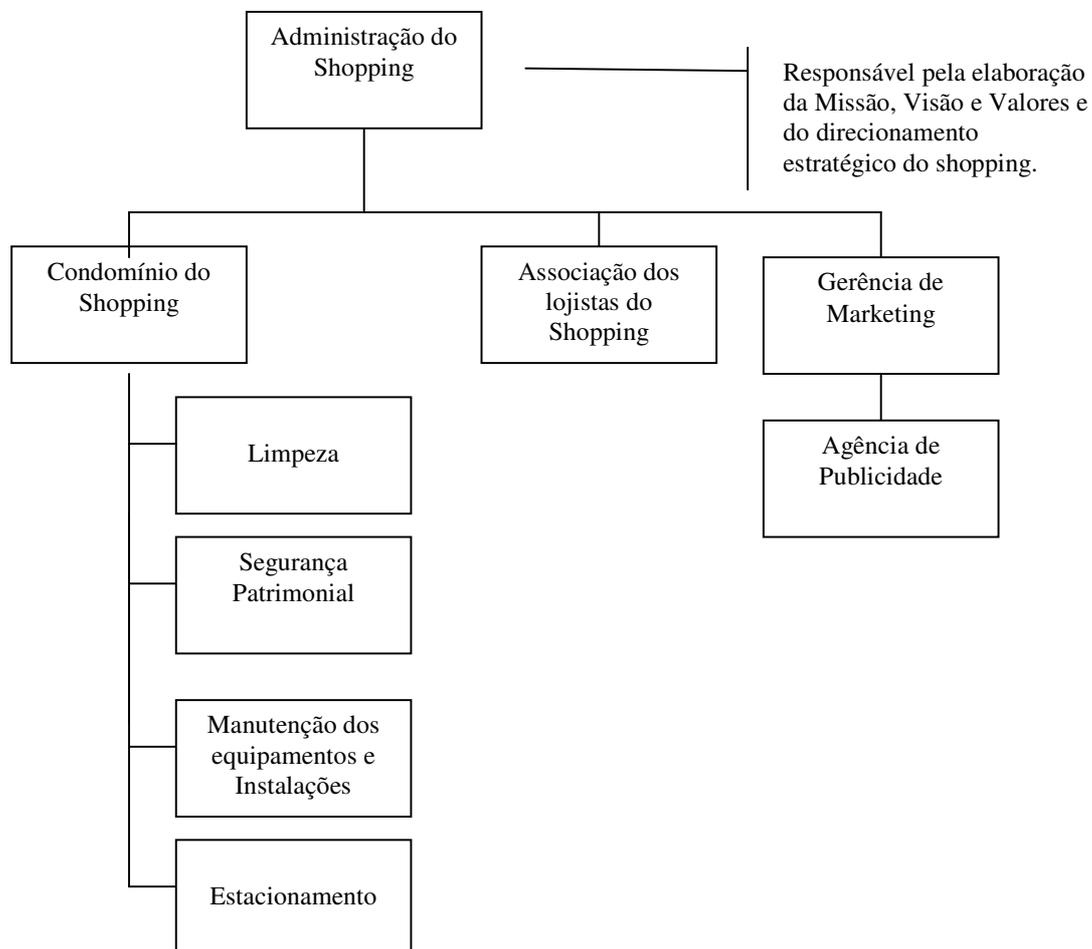


Figura 6: Proposta de estrutura organizacional do Shopping  
Fonte: Dados da pesquisa

## 6.2.2. Elaboração da Cadeia de Valor

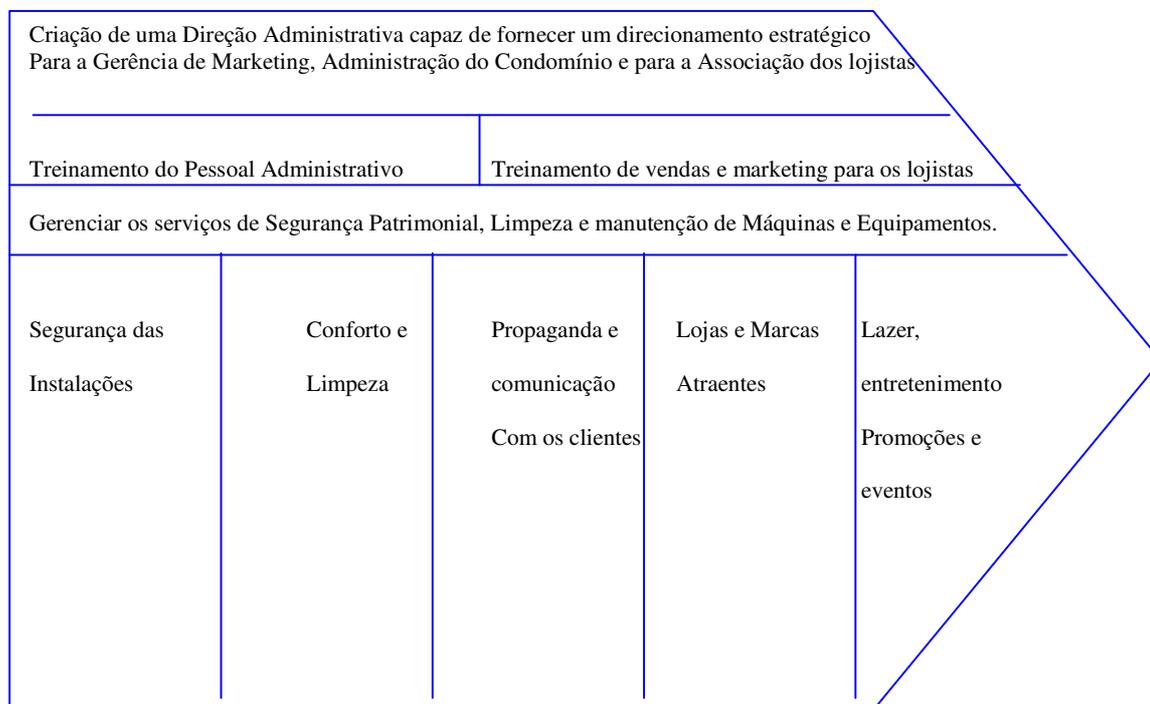


Figura nº 7: A cadeia de Valor do Shopping Pontual adaptado de Porter, 1989

A cadeia de valor representada pela figura 7, aponta para as principais atividades internas a serem desenvolvidas pela organização, bem como os principais itens de importância para as pessoas que frequentam o shopping center. É importante perceber que as atividades destacadas na cadeia de valor como segurança das instalações, conforto e limpeza, propaganda e comunicação com os clientes, lazer e entretenimento, são os pontos a serem maximizados para aumentar o valor percebido pelos clientes.

## 6.2.3. Elaboração do Mapa Estratégico

O mapa estratégico proposta na figura 8, será elaborado com a finalidade de orientar os dirigentes do Shopping a manterem suas ações dentro de um planejamento pré-elaborado e aprovado pelos lojistas para reverter a situação atual. O mapa estratégico apresenta uma relação de causa e efeito dos componentes da estratégia da organização e terá por finalidade orientar os lojistas, juntamente com a administração do condomínio e a Associação dos lojistas a montarem uma estrutura profissional que possa, a partir daí, criar os indicadores de ações estratégicas para a estruturação do shopping com base na sua cadeia de valor. Uma vez estruturado o empreendimento, o Shopping terá condições para elaborar Missão, Visão, e Valores Organizacionais e os scorecards que irão orientar a sua mensuração. A partir do momento que a estratégia do Shopping apresentar resultados e como consequência o aumento da

freqüência dos clientes, os lojistas estarão mais à vontade para que cada uma possa elaborar sua própria estratégia para conquistar seus clientes.

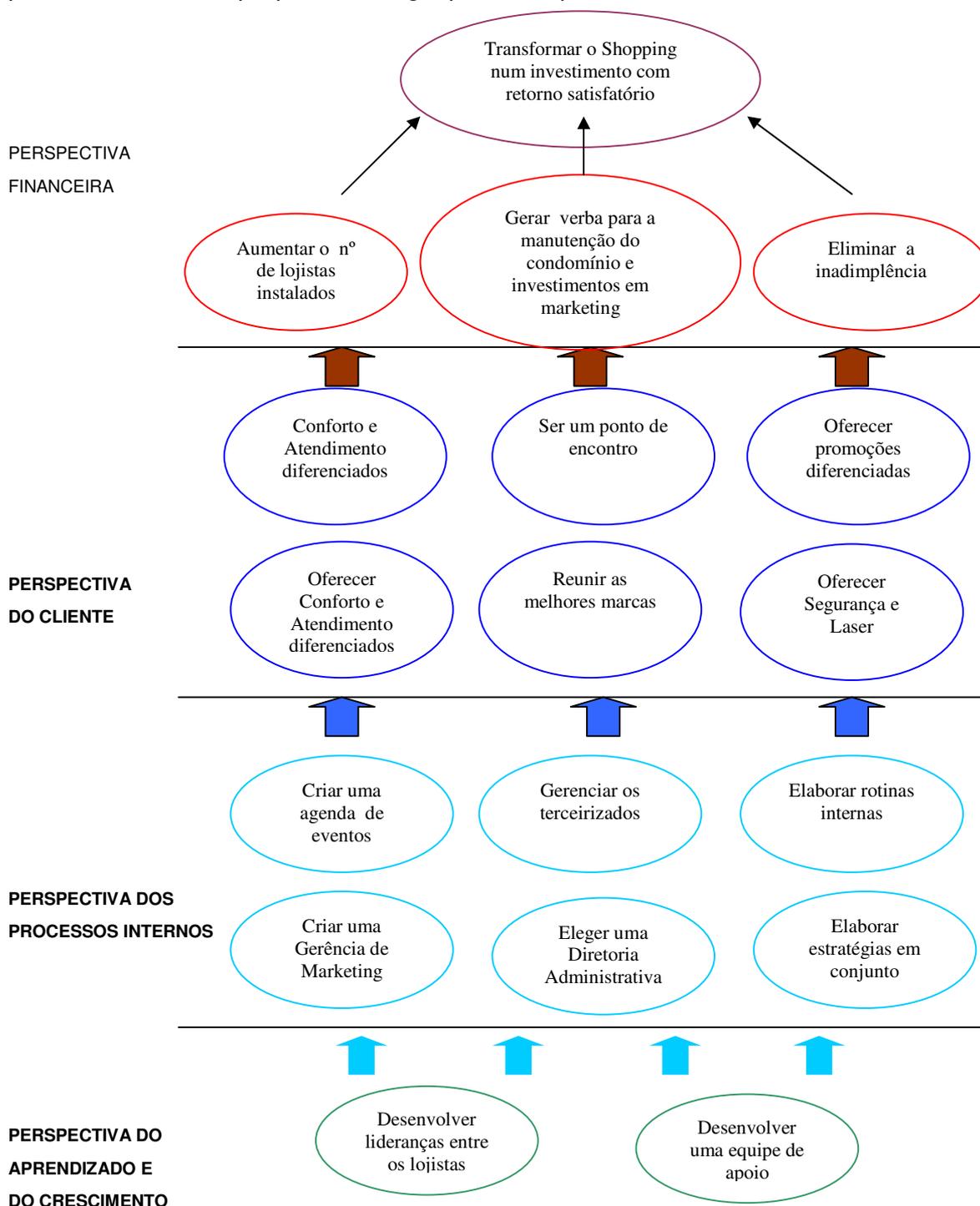


Figura nº8: O Mapa Estratégico do Pontual Shopping Center

Adaptado de KAPLAN e NORTON, 2004.

#### 6.2.4. O *Balanced Scorecard* e seus indicadores estratégicos

O modelo proposto para o *balanced scorecard* do Pontual Shopping contempla objetivos já definidos para cada perspectiva, os indicadores que irão tornar possível a mensuração, as metas a serem alcançadas como determinantes possíveis de serem elaboradas pelo presente trabalho. O plano de ação e os resultados não foram propostos por entender que será necessária a participação dos lojistas na definição do plano de ação e que os resultados só poderão ser apresentados após a implantação do plano a ser proposto.

Quadro 3: BSC, a Perspectiva Financeira

OBJETIVO	INDICADOR	META	AÇÃO	RESULTADOS
Arrecadar verba necessária para viabilizar as estratégias propostas	Taxa de ocupação (%)	100% de lojas ocupadas em 1 ano		
	Inadimplência do Condomínio	0% de inadimplência em 6 meses		
	Inadimplência da Taxa de promoção e propaganda	0% de inadimplência em 3 meses		
	Reduzir os custos de funcionamento	Reduzir os custos de funcionamento em 20%		

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 4: BSC, a Perspectiva dos clientes

OBJETIVO	INDICADOR	META	AÇÃO	RESULTADOS
Ser um local confortável e seguro para os lojistas freqüentadores, reunindo as melhores marcas, oferecendo bom lazer e entretenimento, transformando-se nu ponto de encontro para as pessoas.	Desempenho do pessoal de limpeza	Manter as instalações sempre limpas		
	Desempenho do pessoal de segurança	Proporcionar um ambiente extremamente seguro para o lazer e compras		
	Desempenho do pessoal de manutenção	Estar bem iluminado com uma temperatura ambiente agradável		
	Número de freqüentadores do shopping	Elaborar um bom calendário de promoções e eventos atraente aos consumidores.		

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 5: BSC, a Perspectiva dos Processos Internos

OBJETIVO	INDICADOR	META	AÇÃO	RESULTADOS
Criar uma estrutura administrativa capaz de fornecer um direcionamento estratégico ao Pontual Shopping Center.	Possuir uma estratégia de marketing	Criar uma Gerência de Marketing em dois meses		
	Possuir uma Direção Administrativa	Eleger uma Diretoria Administrativa no prazo de um mês		
	Grau de participação dos lojistas	Criar reuniões mensais com os lojistas		

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 6: BSC, a perspectiva do Aprendizado e do Crescimento

OBJETIVO	INDICADOR	META	AÇÃO	RESULTADOS
Desenvolver a consciência entre os lojistas de que a profissionalização das atividades é de fundamental importância para o sucesso do shopping	Número de lojistas envolvidos no processo	Todos dos lojistas devem estar envolvidos no projeto		
	Grau de comprometimento	Todos os lojistas devem possuir um alto grau de comprometimento		

Fonte: Dados da pesquisa

A partir do momento em que o Pontual Shopping conseguir formar uma estrutura profissional capaz de fornecer um direcionamento estratégico para o empreendimento sua Direção Administrativa poderá elaborar as ações estratégicas capazes de atrair lojas âncoras e clientes.

## 7. CONCLUSÃO

A estrutura atual de funcionamento do Pontual Shopping Center pode ser a principal dificuldade para o sucesso do empreendimento. A estrutura tradicional de um shopping center requer uma subordinação, através de contrato de locação, dos lojistas às determinações da administração do shopping quanto às estratégias por ela definida (ABRASCE, 2006), uma vez que os lojistas não são os proprietários das lojas e sim inquilinos. É a administração do shopping quem determina o direcionamento estratégico do shopping e a sua gerência de marketing quem define as promoções e o calendário de eventos. Os lojistas devem obedecer aos horários de abertura e fechamento, bem como acompanhar e participar das promoções e eventos. Cabe a administração cuidar para que o shopping se transforme num local de oportunidades para os lojistas e de lazer e entretenimento para os freqüentadores, cuidando também do gerenciamento das atividades terceirizadas encarregadas da manutenção de máquinas e equipamentos, instalações físicas e segurança patrimonial, de modo a proporcionar conforto e segurança para os usuários/freqüentadores. No caso do objeto do estudo em questão, os lojistas são proprietários dos imóveis ou alugam o imóvel para outros empreendedores tendo apenas a figura do síndico do condomínio como o responsável pela manutenção das instalações. O calendário de promoções e eventos fica a cargo da Associação dos Lojistas (Alosc) que, em função do mau desempenho do shopping não consegue convencer os proprietários lojistas da necessidade de manter em dia o pagamento do condomínio e da taxa de promoção e propaganda, para que as ações estratégicas possam ser viabilizadas. Não há um contrato que imponha sanções contra os lojistas que se recusem a contribuir com a taxa de promoção e propaganda e os obrigue a abrir e fechar as lojas nos horários e dias determinados, em função das datas promocionais. Diante disso, o Shopping, com uma localização extremamente favorável e com uma estrutura física adequada, não consegue atrair freqüentadores pela falta de atrativos e de uma coordenação lógica em suas ações. Suas ações promocionais limitam-se a pequenos eventos de divulgação, sem qualquer repercussão e impacto positivo junto ao mercado consumidor, aumentando o desânimo e a descrença dos lojistas nele instalados. Pode-se atribuir essa situação à falta de uma liderança que una a categoria dos lojistas do shopping (os principais interessados em reverter essa situação), fazendo com que seja criada uma estrutura profissional capaz de colocar em prática as ações estratégicas necessárias para o reposicionamento do empreendimento.

A situação atual mostra total falta de sintonia entre os lojistas e a administração do shopping gerando um impasse e uma disputa de forças que só aumenta a inviabilidade do negócio. Como reduzir o clima de tensão e descontentamento? Com convencer os lojistas a abrirem mão dos seus interesses imediatos e investirem no empreendimento acreditando, que apenas dessa maneira, é que poderão construir um futuro de sucesso no médio e longo prazo? A transparência na administração, através de reuniões periódicas para solucionar os problemas pode ser a opção mais viável, desde que haja um comprometimento de todos e o gerenciamento das ações com base em metas a serem atingidas num determinado espaço de tempo.

Criar um direcionamento estratégico é fundamental para a sobrevivência do shopping e dos lojistas nele instalados. Mas a quem cabe a tarefa de dar o primeiro passo? Os lojistas ainda estarão dispostos a tentar? Nesse momento, uma voz de liderança, com um discurso conciliador, será capaz de obter bons resultados e reverter essa situação?

A proposta apresentada neste trabalho sugere uma participação efetiva dos lojistas em todo o processo, pois só com a adesão dos lojistas é que a administração do shopping poderá criar a estrutura e as regulamentações necessárias para a viabilização da proposta contida neste trabalho.

A opção pela criação da cadeia de valor do shopping e de *scorecards* tem como finalidade orientar as ações dos lojistas no sentido de, passo a passo, transformar os objetivos em realizações efetivas. A matriz swot fornece uma visão dos principais pontos a serem corrigidos, bem como as oportunidades a serem maximizadas. Essas ferramentas já se mostraram eficazes quando utilizadas em outros empreendimentos e possivelmente serão capazes de possibilitar ao Pontual Shopping Center a definição de uma estratégia eficaz e sob medida às suas necessidades.

Uma vez estruturado o empreendimento, a Direção do Shopping terá as condições necessárias para elaborar a Missão, Visão estratégica e os Valores da Organização. E, a partir daí, implantar um *balanced scorecard* capaz de viabilizar as estratégias do empreendimento.

O presente trabalho não tem a pretensão de ser a única resposta para a solução dos problemas apresentados. Ele propõe apenas a utilização de alguns fundamentos estratégicos tradicionais para a formulação de uma estratégia para o Pontual Shopping Center, estando aberto a contribuições adicionais e outras propostas que se apresentarem mais eficientes.

Em face às características deste trabalho sugiro que no futuro outros estudos para acompanhar o desenvolvimento das ações do shopping sejam realizados, propondo novas ferramentas e incorporando novas teorias de gestão à realidade do empreendimento.

## 8. Referência Bibliográfica

ABRASCE – **Associação brasileira de Shopping Centers** – disponível em [www.abrasce.com.br](http://www.abrasce.com.br) - acessado em 04/09/2006.

ALEXANDER, Alan A.; MUHLEBACH, Richard F.. **Shopping Center, relacionamento com lojistas: Um guia para o administrador**; Tradução: Nazareno M. Pereira. São Paulo: International Council of Shopping Centers, 1992

ANSOF, H. Igor. **A nova Estratégia Empresarial**; Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente- São Paulo:Atlas, 1990

ARAÚJO, Luis César G. de. **Teoria geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração: Construindo vantagem Competitiva**; tradução Celso A. Rimoli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.

BNDES – **Relatório sobre Shopping Center**, Março/2006 – disponível em [www.bndes.br](http://www.bndes.br) - acessado em 11/09/2006.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: conceitos, processos e administração estratégica** - São Paulo:Atlas, 2001.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.. **Metodologia Científica**. 5ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

COFFEY, James. **O uso de índices como indicadores**. Balanced Scorecard Report – Artigo - Harvard Busines School Publishing - Julho-Agosto, 2005 – disponível em , [www.bscreport.com.br](http://www.bscreport.com.br) (acessado em 17/10/2006).

HAMEL, Gari; PRHALAD, C.K.. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados do amanhã**; Tradução: Outras palavras – Rio de Janeiro: Campus, 1995

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** – disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) - acessado em 23/06/2006.

IDH – **Índice de Desenvolvimento Humano** – disponível em [www.sespa.pa.gov.br](http://www.sespa.pa.gov.br) - acessado em 23/06/2006.

JONES, Robert M.. **Marketing em Shopping Center**; Tradução Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri – Revisão Técnica: ABRASCE. São Paulo: Inrtenational Council of Shopping Center, 1994

KAPLAN, Robert S. **Estabelecimento de Metas** - Balanced Scorecard Report – artigo – disponível em [www.bscreport.com.br](http://www.bscreport.com.br) . Maio, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON , David P..A **Estratégia em Ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON , David P..**Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução: Afonso Celso de Cunha Serra Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.. **Porque o sistema e não a estrutura é o caminho na direção do alinhamento estratégico: uma perspectiva histórica** - Balanced Scorecard Report – artigo – disponível em [www.bscreport.com.br](http://www.bscreport.com.br) . Julho, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luis José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOBATO, David Menezes; MOYSÉS, Jamil Filho; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de Empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégias, um roteiro pela selva do planejamento estratégico**; Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. - Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**; Tradução: James Sunderland Cook - Porto Alegre: Bookman, 2001

MINHOTO, Ricardo. **A estratégia em Organizações Hospitalares** - Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

MONTGOMERY, Cinthia A.; PORTER, Michael E. – Coletânea – **Estratégia, a busca da vantagem competitiva** – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PADILHA, Virgínia. **Shopping Center – a catedral das mercadorias**. São Paulo: Editora Boitempo, 2006.

PATEMAN, Andrew, J. **Cinco passos para desenvolver seus indicadores de BSC**. Balanced Scorecard Report – Artigo – Harvard Business School Publishing - Março-Abril, 2004 – disponível em , [www.bscreport.com.br](http://www.bscreport.com.br) (acessado em 03/11/2006).

PANDE, Peter S.. **Estratégia Seis Sigma: Como a GE e a MOTOROLA e outras grandes empresas estão aguçando seu desempenho** – Tradução: Cristina Bázan Tecnologia e Lingüística – Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001

PORTER, Michael E. **Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais**; tradução: Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior**; tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão: Jorge A. Garcia Gomes. – Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RICHERS, Raimar. **Marketing: Uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000

SARLO, Beatriz. **Cenas da vida pós-moderna, arte e vídeo-cultura na Argentina**. Rio de Janeiro : UFRJ, 1997

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida Sotelino; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático, Casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

TACHIZANA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios. Um enfoque na realidade brasileira** - São Paulo: Makron Books, 2000.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**, tradução: Daniel Grassi, revisão técnica: Cláudio Damascena. São Paulo: Bookman, 2003

## APÊNDICE 1

**Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro- UFRRJ**  
**Instituto de Ciências Humanas e Sociais**  
**Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis**  
**Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Negócios**  
**Mestrado Profissional**

Questionário: Administração do Shopping

Objetivo: - Identificar o comprometimento do Shopping estudado com sua missão e visão organizacionais, bem como fazer um levantamento dos indicadores utilizado no controle da sua estratégia de atuação.

- 1) Como o Shopping comunica ao público, aos proprietários das lojas e seus clientes a sua Missão?

---

---

---

---

- 2) O Shopping possui uma Visão de Empresa bem estabelecida? Como a direção vê o shopping num futuro no médio prazo?

---

---

---

---

- 3) Quais os principais objetivos do Shopping para médio prazo?

---

---

---

---

- 4) Na área financeira quais os objetivos de médio prazo? Como o Shopping avalia o desenvolvimento e o alcance desses objetivos?

---

---

---

---

---

5) Qual as ações do Shopping em relação a satisfação dos clientes, para que os objetivos financeiros sejam alcançados?

---

---

---

---

6) Existem rotinas estabelecidas pela administração do Shopping direcionadas a melhoria da satisfação dos clientes e ao seu desempenho? Quais os controles que o shopping utiliza para avaliar a eficácia dessas ações?

---

---

---

---

---

7) Como o Shopping se preocupa com a melhoria das rotinas internas dos seus funcionários e com o desenvolvimento deles?

---

---

---

---

8) Como o Shopping está estruturado? Quais os parceiros envolvidos em seu funcionamento?

---

---

9) Como o Shopping comunica as suas ações aos seus funcionários, lojistas e ao público em geral, de modo que elas possam ser compreendidas?

---

---

---

10) Como se dá a relação do Shopping como os lojistas?

---

---

---

---

## APÊNDICE 2

**Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ**  
**Instituto de Ciências Humanas e Sociais**  
**Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis**  
**Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Negócios**  
**Mestrado Profissional**

Questionário: Lojistas

Objetivo: Identificar a capacidade dos lojistas instalados no Shopping estudado, em identificar indicadores de desempenho dos estabelecimentos comerciais.

1) Como é avaliado mensalmente o desempenho financeiro do estabelecimento?

- Através do fluxo de caixa
- Através do faturamento bruto
- Através do lucro
- Por unidades vendidas
- Pelo % de inadimplência
- Outros:

---

---

---

2) Como é avaliado o nível de satisfação dos clientes?

- Através do nº de reclamações
- Através do nº de devoluções
- Através do nº de reclamações no Procon
- Pelo retorno do cliente ao estabelecimento
- Não faço qualquer avaliação
- Outros:

---

---

---

3) Como é avaliado o funcionamento das rotinas internas?

- Pela exatidão no controle do estoque
- Pelo cumprimento do horário estabelecido
- Através do nº de reclamações dos clientes
- Pelo grau de cumprimento das ordens dadas
- Não faço qualquer avaliação
- Outros:

---

---

---

4) Como é avaliado o desempenho dos funcionários?

- ) Pela capacidade de vendas
- ) Pela quantidade de problemas de comunicação
- ) Através do nº de reclamações dos clientes
- ) Pela quantidade de erros diversos
- ) Não faço qualquer avaliação
- ) Outros:

---

---

### APÊNDICE 3

**Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro - UFRRJ**  
**Instituto de Ciências Humanas e Sociais**  
**Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis**  
**Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Negócios**  
**Mestrado Profissional**

Questionário para Pesquisa de Campo

**Objetivo: - Identificar as características esperadas num Shopping Center, classificadas como sem importância até extremamente importante, para os lojistas instalados no Shopping estudado.**

#### **PESQUISA DA IMPORTÂNCIA DAS CARACTERÍSTICAS DO PONTUAL SHOPPING**

Classifique o Pontual Shopping em função do grau de importância para os lojistas, as conforme categorias abaixo:

(1) sem importância – (2) pouco importante – (3) importante – (4) muito importante – (5) extremamente importante.

Loja: \_\_\_\_\_

	1	2	3	4	5
Quanto a segurança	( )	( )	( )	( )	( )
Limpeza	( )	( )	( )	( )	( )
Iluminação	( )	( )	( )	( )	( )
Investimento em Propaganda	( )	( )	( )	( )	( )
Lojas de ramo de atividade Diferente	( )	( )	( )	( )	( )
Condomínio baixo	( )	( )	( )	( )	( )
Promoções	( )	( )	( )	( )	( )
Lojas Âncoras	( )	( )	( )	( )	( )

## APÊNDICE 4

**Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro- UFRRJ**  
**Instituto de Ciências Humanas e Sociais**  
**Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis**  
**Pós-Graduação em Gestão Estratégica em Negócios**  
**Mestrado Profissional**

Questionário para Pesquisa de Campo

Objetivo: - Identificar o comprometimento da Associação dos lojistas do Pontual Shopping, como representante dos lojistas, bem como identificar as expectativas que os lojistas têm em relação às estratégias elaboradas pelo Shopping.

1) O que é a Associação dos Lojistas (Alosc)?

---

---

---

---

2) Como é o relacionamento da Associação com o Condomínio do Shopping?

---

---

---

---

3) Quais os indicadores utilizados para avaliar o desempenho financeiro utilizado pelos lojistas?

---

---

---

---

4) Qual a função da Associação?

---

---

---

---

5) Como os lojistas se organizam?

---

---

---

---

6)Quais os principais problemas que o shopping enfrenta na sua opinião?

---

---

---

---

7) Qual o nível de satisfação em relação ao que o shopping oferece?

---

---

---

---

8) Qual a expectativa dos lojistas em relação ao shopping?

---

---

---

---

9) Existem rotinas de trabalho que garantam a eficiência no atendimento aos clientes?

---

---

---

---

## APÊNDICE 5

### Fotografias do Pontual Shopping Center

Fotografia nº 1  
Entrada principal do Pontual Shopping Center



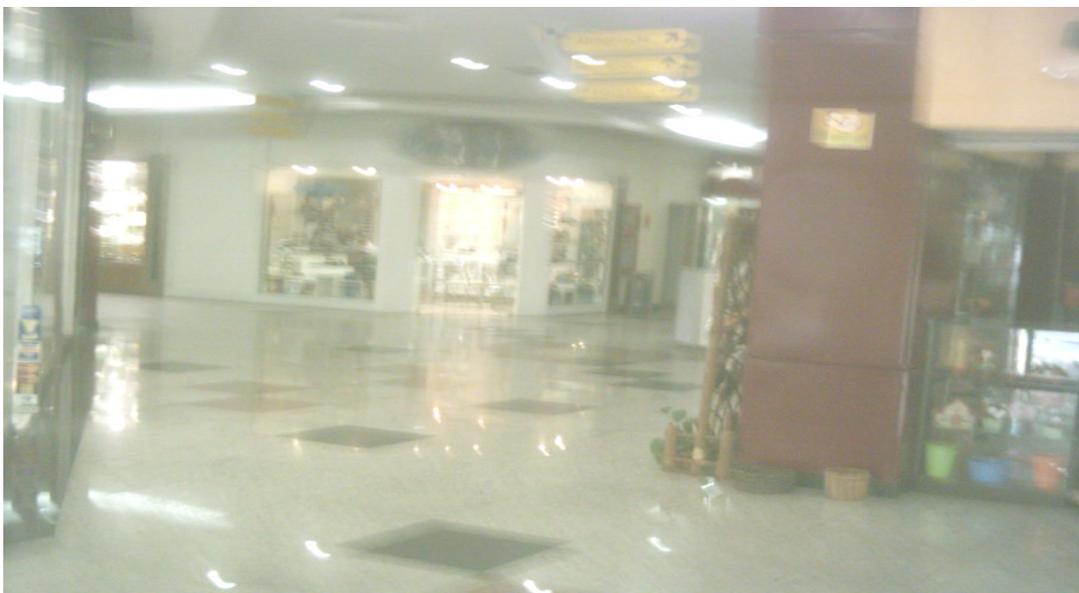
Fotografia nº 2  
Entrada lateral à esquerda da entrada principal do Shopping



Fotografia nº 3  
Entrada lateral à direita da entrada principal do Shopping Center



Fotografia nº 4  
Visão interna do primeiro piso. Entrada lateral à direita.



Fotografia nº 5

Visão interna do primeiro piso. Corredor da entrada lateral à esquerda.



Fotografia nº 6

Visão Interna do segundo piso, praça de alimentação.

