

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE (CAA)

NÚCLEO DE GESTÃO

ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DOS INDICADORES CONSIDERADOS
“INTANGIVÉIS” DO BALANCED SCORECARD NO
NORTH SHOPPING CARUARU**

HELAYNE GONÇALVES DA COSTA

Orientadora: Dra. Alane Alves Silva

CARUARU

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE (CAA)

NÚCLEO DE GESTÃO

ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DOS INDICADORES CONSIDERADOS
“INTANGIVÉIS” DO BALANCED SCORECARD NO
NORTH SHOPPING CARUARU**

Trabalho apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração, de Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito Parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso.

Orientadora: Dra. Alane Alves Silva

HELAYNE GONÇALVES DA COSTA

CARUARU

2012

HELAYNE GONÇALVES DA COSTA

Catalogação na fonte
Bibliotecária Simone Xavier CRB4 - 1242

C837a Costa, Helayne Gonçalves da
Análise dos indicadores considerados “intangíveis” do Balanced Scorecard no North Shopping Caruaru. / Helayne Gonçalves Costa. - Caruaru: A autora, 2012.
72f. : il. ; 30 cm.

Orientadora: Alane Alves Silva
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA. Administração, 2012.
Inclui bibliografia.

1. Balanced Scorecard – North Shopping Caruaru – Caruaru (PE). 2. Indicadores. 3. Planejamento estratégico. 4. Desempenho. I. Silva, Alane Alves

658 CDD (23. ed.) UFPE (CAA 2012-110)

ANÁLISE DOS INDICADORES CONSIDERADOS “INTANGIVÉIS” DO BALANCED SCORECARD NO NORTH SHOPPING CARUARU

Este trabalho foi julgado adequado e aprovado para a obtenção do título de graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste.

Caruaru, 05 de Novembro de 2012.

Prof. Antônio César Cardim Britto

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Alane Alves Silva

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Orientadora

Prof. Mário Rodrigues dos Anjos Neto

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Banca

Prof. Antônio César Cardim Britto

Universidade Federal de Pernambuco - Centro Acadêmico do Agreste

Banca

Nisso reside a beleza do caminho: você não pode jamais desculpar-se, dizendo que o adversário era mais forte. Porque foi você que escolheu seu alvo, e é responsável por ele.

(Paulo Coelho)

AGRADECIMENTOS

Primeiro agradeço a Deus que com o dom da vida me fez possível essa conquista, aos meus pais pelo carinho e dedicação que demonstraram em minha formação social e base profissional; em especial a minha mãe Viviane.

A Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), sua estrutura e seus professores que contribuíram em sobremaneira para a minha formação, não apenas profissional, pois, como uma organização é feita de pessoas e para pessoas, então fui capaz aprender muito mais que teorias e almejar além do que é considerado sucesso em minha área.

Aos meus amigos que sempre me ampararam e dividiram conquistas ao longo da formação, a todos os que ajudaram com a pesquisa, indicaram livros e artigos, repartiram dúvidas e conhecimento. Em especial agradeço aos meus amigos: Amanda, Claudiana. Jonatas e Sielly que estiveram comigo desde o início do curso e mais do que contribuição foram companheiros e carinhosos e desejo que continuemos a partilhar nossas aquisições.

A minha orientadora Alane Alves, pelo apoio, paciência, conhecimento compartilhado e aprimorado, incentivo e confiança, a mim só resta admiração pela sua desenvoltura como professora e muito obrigada.

A toda a minha família que sempre me impulsionou nesta conquista e comemoraram a cada passo meu, em peculiar aos meus irmãos Hélio e Helidyane pela paciência e apoio ao longo desta jornada.

Enfim, a todos os que fizeram parte desta trajetória e não foram citados, que de algum modo contribuíram para a minha qualificação: o meu mais sincero obrigada.

RESUMO

O mercado varejista mostra-se competitivo e de exacerbada instabilidade; obrigando as organizações a adaptarem suas ações para manter-se neste de maneira efetiva. Esta pesquisa aborda a possível aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia que lida com a construção de escopos estratégicos e a construção de mapas estratégicos. Os objetivos deste estudo consistem em quantificar os ativos considerados “intangíveis” da perspectiva dos clientes do BSC para promover melhorias e adequação destes as outras áreas administrativas; e analisar a sua mensuração e entendimento de modo que possa impactar na construção de objetivos para as outras perspectivas. Foi realizada uma pesquisa exploratória com uma amostra por conveniência com 271 clientes que circulavam pelo *mall* do North Shopping Caruaru. Para isto, indicadores de desempenho da perspectiva dos clientes do BSC foram definidos, de modo que as necessidades mercadológicas sejam atendidas e a estratégica compreendida por todos os participantes; já que teve exposto seus escopos em um mapa estratégico.

Palavras Chave: Balanced Scorecard, mapas estratégicos, indicadores, desempenho.

ABSTRACT

The retail market shows itself as competitive and exacerbated instability, forcing organizations adapt their actions to keep this effectively. This research addresses the possible application of the Balanced Scorecard (BSC) methodology that deals with construction strategic scopes and making strategic maps. The objectives of this study are quantify the assets considered "intangible" the customers perspective of the BSC to promote improvements and adequacy of other administrative areas, and analyze their measurement and understanding so that it can impact the construction of objectives to other perspectives . It was performed an exploratory survey for convenience sample with 271 customers who circulated by the North Shopping mall Caruaru. For this, the performance indicators of customer perspective of the BSC were defined, so what the market needs are met and strategic understood by all participants; that had already had their scopes exposed on a strategic map facilitates visualization of the strategy on a page.

Keywords: Balanced Scorecard, strategic map, indicator, performance.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	JUSTIFICATIVA	3
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	4
1.2.1	<i>Objetivo Geral</i>	<i>4</i>
1.2.2	<i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>4</i>
1.3	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	5
2	BALANCED SCORECARD.....	6
2.1	INTRODUÇÃO.....	6
2.2	PESPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.....	7
2.2.1	<i>Princípios das Organizações Focalizadas na Estratégia... ..</i>	<i>10</i>
2.2.1.1	Princípio 1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais.....	11
2.2.1.2	Princípio 2: Alinhar a Organização à Estratégia	12
2.2.1.3	Princípio 3: Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos	12
2.2.1.4	Princípio 4: Converter a Estratégia em Processo Contínuo	13
2.2.1.5	Princípio 5: Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva	13
2.2.2	<i>Mapas Estratégicos... ..</i>	<i>14</i>
2.2.3	<i>Indicadores de Desempenho... ..</i>	<i>17</i>
3	VAREJO E OS SHOPPINGS CENTERS.....	19
3.1	INTRODUÇÃO... ..	19
3.1.1	<i>Contexto Histórico do Varejo.....</i>	<i>20</i>
3.1.1	<i>Multivarejo.. ..</i>	<i>22</i>
3.2	O RAMO VAREJISTA E SHOPPINGS CENTERS EM CARUARU - PE... ..	23

4	ESTUDO DE CASO	25
4.1	INTRODUÇÃO... ..	25
4.1.1	<i>Histórico da Empresa.....</i>	25
4.2	METODOLOGIA DE PESQUISA.. ..	26
4.2.1	<i>Natureza da Pesquisa.. ..</i>	26
4.2.2	<i>A Amostra... ..</i>	27
4.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	29
4.3.1	<i>Sobre a amostra.....</i>	29
4.3.2	<i>Nota para indicadores de Serviços.....</i>	31
4.3.3	<i>Nota para indicadores de Qualidade Percebida nas lojas.</i>	33
4.3.4	<i>Frequência de atividades e assiduidade.....</i>	35
4.3.5	<i>Sugestões de Lojas.....</i>	36
4.3.6	<i>Sugestões de Lazer.....</i>	39
4.3.7	<i>Sugestões de Serviços.</i>	41
5	ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO.....	43
5.1	INTRODUÇÃO... ..	43
5.1.2	<i>Princípios Estabelecidos para a Perspectiva dos Clientes.....</i>	43
6	CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	50
6.1	CONCLUSÕES	50
6.2	LIMITAÇÕES DE ESTUDO	52
6.3	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	52
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
	ANEXO 1	57
	ANEXO 2	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Principios da Organização focalizada na estratégia . Fonte: Kaplan e Norton (2000).....	11
Figura 2.2– Modelo simples de criação de valor. Fonte: Kaplan e Norton (2004)	16
Figura 5.1– Painel de indicadores, elaborado pela autora, tendo como alicerce a pesquisa realizada	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 Fatores que influenciaram os esforços de mudança da WSAI (1996)	15
Tabela 4.1 Opções de lazer sugeridos pelos clientes do North Shopping Caruaru; que pontuaram entre 1% e 3% - Fonte: Pesquisa	40

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 4.1 Equação – Fórmula de cálculo da amostra.....	28
Equação 4.2 Equação –Resolução de cálculo da amostra	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Sexo dos entrevistados- Fonte: Pesquisa.....	29
Gráfico 4.2 Faixa etária dos entrevistados – Fonte: Pesquisa	29
Gráfico 4.3 Grau de escolaridade dos entrevistados – Fonte: Pesquisa.....	30
Gráfico 4.4 Faixa de renda dos clientes do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa	30
Gráfico 4.5 Nota para a segurança do North Shopping Caruaru – Fonte : Pesquisa.....	31
Gráfico 4.6 Nota para a limpeza do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa.....	31
Gráfico 4.7 Nota para o estacionamento do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa.....	32
Gráfico 4.8 Nota para o serviço de ônibus do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa.....	32
Gráfico 4.9 Nota para o serviço de táxi do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa.....	33
Gráfico 4.10 Nota para o atendimento das lojas do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa	33
Gráfico 4.11 Nota para a estrutura das lojas do North Shopping Caruaru - Fonte: Pesquisa	34
Gráfico 4.12 Nota para os produtos das lojas do North Shopping Caruaru - Fonte: Pesquisa	34
Gráfico 4.13 Nota para a diversificação das lojas (mix) do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa.	35
Gráfico 4.14 Frequência das atividades do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa.....	35
Gráfico 4.15 Assiduidade dos clientes do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa	36
Gráfico 4.16 Opções de lojas sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; segmento de vestuário – Fonte: Pesquisa	36
Gráfico 4.17 Opções de lojas sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; segmento de alimentação – Fonte: Pesquisa	37
Gráfico 4.18 Opções de lojas sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; segmento esportivo – Fonte: Pesquisa	37

Gráfico 4.19 Opções de lojas sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; segmento de sapataria – Fonte: Pesquisa	38
Gráfico 4.20 Opções de lojas sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; segmento: diversos – Fonte: Pesquisa	38
Gráfico 4.21 Opções de lojas sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; as mais citadas – Fonte: Pesquisa	39
Gráfico 4.22 Opções de lazer sugeridos pelos clientes do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa	39
Gráfico 4.23 Opções de serviços relacionados a bancos sugeridos pelos clientes do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa.....	41
Gráfico 4.24 Opções de serviços utilitários sugeridos pelos clientes do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa	41
Gráfico 4.25 Opções de serviços variados oferecidos pelos clientes do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa	42

1 INTRODUÇÃO

O termo estratégia está mais difundido nas organizações; ao longo do tempo a concepção de uma visão estratégica, passou a ser inerente e necessária para a adaptação das organizações ao ambiente cada vez mais mutável. Para Hitt (2008 p: 06) “O ritmo dessa mudança é implacável e está aumentando.” Os empreendimentos, muitas vezes, mostram-se frágeis na concepção de estratégias - devido a essa instabilidade que exige ações instantâneas - ocasionando um tolhimento de atos voltados para benefícios em longo prazo. Para que tais estratégias sejam compreendidas e acertadas a tomada de decisões aparece como fator crucial à implementação.

Segundo Mintzberg (2003 p: 151) [...] estratégia é sobre mudança e não continuidade [...]; o autor alega que há nuances ambientais que exigem a administração da mutabilidade; desde uma modificação no desempenho das atividades até - dependendo do fato - a reordenação de toda a organização.

Conforme Oliveira (1998) o planejamento estratégico permite aos administradores estabelecer a direção correta que a empresa deve seguir, visando o enriquecimento da relação desta com o ambiente. Para FUSCO (2007) a estratégia deve abranger um comprometimento claro com a ação, constituindo estímulos a os que fazem parte da organização; e é necessária a aproximação da empresa de seus objetivos de longo prazo; para que haja um bom desempenho no mercado.

Nesse contexto, Kaplan e Norton (1997) concebem o *Balanced Scorecard* (BSC) onde definem uma avaliação quantitativa e qualitativa dos aspectos relevantes a tomada de decisões; não somente a perspectiva financeira, mas o balanceamento desta com as perspectivas: do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

O segmento dos shoppings centers, está com novas características, segundo reportagem da revista Negócios PE (março/2012) conforme dados da Associação Brasileira de Shoppings Centers (Abrasce); o segmento é responsável por 18,3% do varejo nacional e por 2% do Produto Interno Bruto (PIB); o que revela um crescimento econômico no Brasil do

empresariado e uma ascensão do poder aquisitivo dos consumidores. E estes consumidores em desenvolvimento mostram-se exigentes no sentido da visão dos centros de compras; esta, não se configura somente em venda de produtos; mas há uma ênfase em serviços e lazer. Ainda uma nova tendência é revelada; 50% dos novos empreendimentos que irão ser inaugurados em 2012 serão instalados fora das capitais; o que foi ocasionado pelo crescimento populacional e da renda das pessoas nessas localidades, deixando as cidades de médio porte com a tarefa de explorar essa fatia de mercado.

A cidade de Caruaru, localizada no Agreste Pernambucano possui uma população de 314.912 habitantes (IBGE, 2010); há franquias varejistas que exigem um nível populacional bem maior do que o apresentado pela cidade; no entanto, a referida abastece as cidades vizinhas com serviços e produtos. E ainda há a Feira da Sulanca que movimenta esta com um fluxo de mais de um milhão de pessoas de todo o país, demonstrando a potencialidade comercial do local e o público híbrido que circula pelos centros de compras.

Portanto, para atender a essa demanda diferenciada de clientes as organizações precisam ter atrelada ao seu desempenho as premissas estratégicas que englobem as perspectivas tangíveis e intangíveis desse público exigente e individualizado. O BSC segundo Kaplan e Norton (2000) propõe uma sinergia entre os negócios componentes e as unidades de apoio; o que cria uma maior eficácia dos serviços prestados e obtenção de dados para a melhoria desses aspectos, pois haverá comunicação e exploração das informações obtidas.

No que concerne à problemática de fornecimento de produtos e serviços de qualidade para os clientes em potencial, este trabalho propõe a seguinte questão: o BSC pode mesmo em seus aspectos intangíveis ser mensurado através de pesquisas de campo, tabulação de dados obtidos e a análise das decisões através dos mapas estratégicos no North Shopping Caruaru, localizado no Agreste pernambucano na cidade de Caruaru? Considerando as quatro perspectivas do BSC: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento; propostas por Kaplan e Norton (1997); para o setor do varejo em shoppings *centers* a perspectiva dos clientes será pesquisada cientificamente, por demonstrar relevância maior para o processo de tomada de decisão, e contribuir para a reação em cadeia nas outras três perspectivas e os mapas estratégicos trazem uma visão sinérgica e estruturada das ações.

1.1 Justificativa

A importância do estudo do *Balanced Scorecard* (BSC), como ferramenta de estratégia aliada aos mapas estratégicos é muito válida; devido à mensuração dos aspectos relevantes para a tomada de decisão e possível entendimento das variáveis consideradas intangíveis que se encontram em constante mudança. A estratégia propõe um comportamento competitivo, que na definição de HITT (2008): “é o conjunto de ações e respostas competitivas que as empresas tomam para criar ou defender suas vantagens competitivas e melhorar sua posição no mercado.” E o objetivo da estratégia é criar diferenças da sua posição no mercado em relação aos seus concorrentes, para tal, ainda segundo o autor supracitado a particularidade da estratégia é a decisão constituindo-se assim, como imo da estratégia; ou seja, como irão ser efetuadas as suas atividades primárias e suporte a sua cadeia de valor; e estes processos, tem como cerne: o cliente.

Kaplan e Norton (1997) propõem que a empresa delimite o seu plano de ação considerando as seguintes perspectivas: a financeira, onde são definidos aspectos relevantes que irão agregar valor monetário as múltiplas atividades da organização, visando o futuro; a do cliente, que determina e busca a satisfação e retenção dos clientes, a dos processos internos, que devem de modo coeso, alinhar-se a estratégia estabelecida, lidando com mudanças; e a do aprendizado e crescimento, que visa medidas adequadas de avaliação de desempenho, liderança dos gestores e comprometimento dos colaboradores; o que demonstra a multidisciplinaridade da teoria. Segue algumas áreas de destaque que são estudadas na elaboração do *scorecard* : a administração da produção, onde segundo Meredith (2002) o horizonte de planejamento leva em consideração as mudanças, a demanda e ainda a melhora dos processos internos; o marketing, no caso da análise do mercado e dos clientes; a gestão de pessoas para o aprendizado e *feedback* de desempenho e por fim as finanças da organização.

Contudo, o estudo dessas perspectivas isoladas ainda pode ser insuficiente se a empresa não considerar a sinergia que deve ocorrer entre estas e a sua concepção. Segundo Campello (2002) através de uma abordagem científica da questão, que apesar de sua complexidade nos remete aos primeiros pensamentos sobre administração; Stoner (1999) define a Teoria Científica de Taylor que estabelece métodos quantitativos para a análise e melhora da

produtividade; o que se mostrava eficiente para a época. Contudo, os contextos mudaram e mudam o tempo todo e a premissa estratégica eficaz encontra-se na administração dessas mudanças.

Mintzberg (2003) propõe os 5 Ps para estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva; destes as perspectivas difundidas por Kaplan e Norton (1997) tornam-se relevantes como uma evolução de conceitos, pois estas, são tomadas como únicas para cada organização e a formação estratégica apresenta-se para a compreensão dos escopos de longo prazo, de maneira que as intenções sejam comunicadas e as ações exercidas em bases firmes e coletivas; demonstrando uma abordagem qualitativa para as variáveis relevantes ao desempenho organizacional Englobando assim, as diversas áreas organizacionais para o atendimento dos clientes; desde as suas pretensões básicas sobre os produtos ou serviços até a maneira como a empresa comporta-se para a criação de valor para estes.

1.2 Objetivos do Trabalho

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar métodos de quantificar as variáveis consideradas “intangíveis” do *Balanced Scorecard*, e utilizar estas de modo racional na concepção de mapas estratégicos, no North Shopping Caruaru, localizado na região do Agreste Pernambucano.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Examinar as perspectivas do BSC;
- Elaborar/analisar mapas estratégicos;
- Quantificar aspectos considerados “intangíveis”, através de pesquisa;
- Propor soluções gerenciais plausíveis através dos mapas estratégicos;

1.3 Estrutura da Monografia

No primeiro capítulo deste trabalho, apresenta-se o tema, bem como a definição e a natureza do problema, de maneira que a partir de breves explanações sobre a importância do estabelecimento de indicadores de desempenho para o gerenciamento de premissas consideradas “intangíveis”. Em encadeamento, os objetivos da pesquisa e a relevância do estudo para o segmento analisado.

No segundo capítulo descrevem-se os embasamentos teóricos sobre o *Balanced Scorecard* (BSC), conceito, as perspectivas, os princípios para uma organização focalizada na estratégia; conceito dos mapas estratégicos, usado como ferramenta do BSC e os indicadores de desempenho.

No terceiro capítulo faz-se uma descrição acerca do ramo varejista dos *shoppings centers*, mutabilidade do setor, contexto histórico, o conceito de multivarejo como alternativa de melhoria e novos anseios dos consumidores, e este segmento na cidade de Caruaru-PE.

No quarto capítulo apresenta-se o histórico da empresa estudada, a metodologia da pesquisa executada na perspectiva dos clientes do BSC e a análise e plotagem dos dados obtidos.

No quinto capítulo dá-se o conceito da elaboração do mapa estratégico e sua importância para efetividade da pesquisa, os objetivos estabelecidos para a concretização do painel de indicadores que norteia a execução do mapa, bem como a descrição destes.

No sexto capítulo apresentam-se as conclusões do estudo mencionado a partir do objetivo geral que se ansiava lograr.

Finalmente, as referências bibliográficas e os anexos.

2 **BALANCED SCORECARD**

2.1 Introdução

O BSC é definido por Kaplan e Norton (1997) como o equilíbrio das medidas financeiras e não-financeiras da organização; onde estas informações devem fazer parte de todos os níveis hierárquicos; para que cada um possa reconhecer a sua atuação e as consequências de suas ações. Não se limitando a um conjunto de medidas aleatório, pois derivam de um processo hierárquico (*top-down*) norteado pela missão e pelos objetivos estratégicos; com isso a organização pode adequar-se melhor as nuances do ambiente inconstante, definindo e controlando sistematicamente seu desempenho.

Haja vista o contexto mercadológico em constante mutação, o estudo estratégico das atividades da organização é relevante para o ajustamento das tarefas desta, previsibilidade das transformações do mercado e competitividade. Para Peter Drucker (1994) *apud* Medeiros (2011) mais importante do que fazer as coisas bem, é fazer as coisas certas; então saber em qual mercado está atuando e em qual conjuntura a empresa se encontra é de suma importância para a tomada de decisões acertadas. Na concepção de Kaplan e Norton (1997) devido à Era da Informação, que faz com que os clientes satisfaçam suas necessidades de modo bem mais rápido e eficaz a empresa - para ser competitiva – precisa aproveitar também os seus recursos intangíveis; e usá-los favoravelmente para a estruturação do empreendimento e dos processos.

Os autores supracitados definem quatro perspectivas para a definição estratégica:

- Financeira;
- Cliente;
- Processos Internos;
- Aprendizado e Crescimento.

Estas, em interação, contribuem para o estabelecimento de medidas estratégicas eficazes para a atuação no mercado.

Para a obtenção dos resultados desejados pela organização em meio ao cenário cada vez mais competitivo e inconstante; torna-se proeminente a mensuração dos aspectos que influenciam a tomada de decisão e como estes podem encaixar-se às premissas estabelecidas na estratégia empresarial. Assim sendo, situar os escopos indispensáveis a cada setor e delimitar os aspectos externos que serão abarcados são essenciais.

2.2 Perspectivas do Balanced Scorecard

Segundo Kaplan e Norton (1997):

O balanced scorecard é mais do que um sistema de medidas táticas ou operacionais. Empresas inovadoras estão utilizando o scorecard como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo. Elas adotaram a filosofia do scorecard para viabilizar processos gerenciais críticos: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas; e melhorar o feedback e o aprendizado estratégico. (págs. 9 e 11).

Ainda segundo os autores supracitados, o *Balanced Scorecard* (BSC) as perspectivas deste são definidas de modo esclarecedor de acordo com o perfil da organização em tese; como segue abaixo.

A perspectiva **financeira** muda conforme a fase do ciclo de vida da empresa, estas fases são o crescimento, a sustentação e a colheita. As organizações na fase de crescimento precisam aproveitar o seu potencial e comprometerem parte de seus recursos para ampliar instalações e aperfeiçoar produtos e serviços; o objetivo das empresas nessa fase é o aumento percentual em áreas de interesse e alavancagem das vendas.

Grande parte das empresas encontra-se na fase de sustentação, onde em meio a investimentos e reinvestimentos podem obter ótimos retornos. Os investimentos são para alívio de tensões, e busca de melhoria contínua, ao invés de investimentos de retorno a longo prazo; os objetivos são baseados em lucratividade.

Já as unidades na fase da colheita alcançaram a maturidade e são desejosas por colher os investimentos feitos nas fases anteriores. Os investimentos, nesta fase, são para a manutenção de equipamentos e capacidades, e projetos de curto prazo. Para Kaplan e Norton (1997) a abordagem do lucro para ambas as fases é o gerenciamento do risco, Tostes (2007) sugere a melhoria dos controles internos para tal; e os temas estratégicos são: o crescimento e mix de receita, que consiste no aumento de vendas e de participação no mercado; a redução de custos/melhoria de produtividade aumentando a eficácia da produção, redução de despesas e aperfeiçoamento das operações; e finalmente, a utilização dos ativos/estratégia de investimentos avaliando e melhorando os ativos da organização.

A perspectiva dos **clientes** para Kaplan e Norton (1997) consiste na identificação do mercado no qual a empresa deseja competir, alinhando suas ações com as necessidades destes – satisfação, fidelidade, retenção, captação, e lucratividade - para que tais necessidades sejam atingidas a empresa precisa medir o nível de satisfação dos clientes e assim avaliar como atribuir uma proposta de valor a estes.

Segundo Kotler *apud* Tavares (2003) para uma empresa ser competitiva ela deve desenvolver seu posicionamento de valor. Segundo Mackenna (1997) o posicionamento da empresa baseia-se na visão dos consumidores e é preciso uma relação peculiar para com os clientes e a infra-estrutura mercadológica para tal.

A perspectiva dos **processos internos** da empresa é definida pela identificação dos pontos críticos para realização da estratégia. A mensuração do desempenho e o foco na melhoria dos processos internos integram a criação de valor para os clientes e desenvolvimento de soluções a esta. Para Kaplan e Norton (1997) a cadeia de valor dos processos internos envolve três processos principais:

- Inovação;
- Operações;
- E serviços pós-venda.

“Para muitas empresas, eficácia, eficiência e oportunidade em processos de inovação constituem os fatores mais importantes até do que a excelência nos processos operacionais rotineiros que centralizam as atenções da literatura sobre cadeia de valor [...] as empresas primeiro identificam e cultivam novos mercados, novos clientes e as necessidades emergentes e latentes dos clientes atuais.” (Kaplan e Norton, 1997, p: 103)

Pesquisar o mercado e atender as necessidades identificadas é de suma importância para inovação.

Já o processo de operações representa o curto prazo de criação de valor das empresas; para Slack (2006) a estratégia de operações deve ser um reflexo da posição planejada do mercado; as operações devem acolher aos níveis de atendimento dos clientes, excelência de produtos e serviços, entre outros aspectos, estabelecendo assim nível de competitividade. E por fim, o serviço pós-venda, que inclui a garantia dos produtos, possíveis devoluções, correções e assistência para produtos e serviços que são oferecidos pela organização; avaliando, dessa forma, o tempo, a qualidade e custos dos processos operacionais.

A última perspectiva é a do **aprendizado e crescimento**, que segundo Kaplan e Norton (1997), estabelece medidas e objetivos para orientar os escopos constituídos nas perspectivas financeira, do cliente e dos processos internos; há três categorias principais para o aprendizado e crescimento:

- Capacidades dos funcionários;
- Capacidades dos sistemas de informação;
- Motivação, *empowerment* e alinhamento.

A capacidade dos funcionários é baseada na mudança do mercado, que exige não apenas acompanhamento de uma produção modelo; mas determina a reciclagem dos funcionários, para que estes possam ser criativos e mobilizados no sentido dos objetivos organizacionais, considerando o nível de satisfação, retenção e produtividade destes.

A capacidade dos sistemas de informação consiste em desempenho eficaz da circulação de informações precisas sobre relacionamento com os clientes, melhoria nos processos onde são eliminados defeitos, custos e desperdícios e um *feedback* rápido sobre qualidade, tempo e custo.

Já a motivação, *empowerment* e alinhamento focalizam um clima organizacional para motivação, iniciativa dos funcionários e estabelece medidas para sugestões destes, melhoria, alinhamento individual e organizacional e desempenho da equipe; estes visando uma integração entre a hierarquia.

2.2.1 Os Princípios das Organizações Focalizadas na Estratégia

Em uma nova abordagem do *Balanced Scorecard*, difundida com base em pesquisas com mais de duzentas empresas bem-sucedidas na implementação da ferramenta os autores Kaplan e Norton (2000), auferiram que os executivos associaram os resultados a duas palavras: *alinhamento* e *foco*. Apoiando-se nesta pesquisa foram estabelecidos cinco princípios (conforme figura 2.1):



Figura 2.1 – Princípios da Organização focalizada na Estratégia. Fonte: (Kaplan e Norton, 2000).

2.2.1.1 Princípio 1: Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

Com base nas pesquisas de Kaplan e Norton (2000) a implementação e o resultado das novas estratégias foram maximizados pela exploração das capacidades e ativos, tangíveis e intangíveis, já existentes na organização. Deste modo, o *scorecard* fornece um tipo de “receita” com a qual os “ingredientes” já existentes na organização são combinados de modo sistemático para a criação de valor a longo prazo. Esta receita é um referencial para delimitar e disseminar a estratégia de modo coeso e inovador.

Esse referencial é denominado mapa estratégico que define uma disposição lógica e abrangente para a utilização da estratégia, para Kaplan e Norton (2002) este permite que a empresa apresente e ilustre, em linguagem simples, seus escopos, ações e direção, e ainda avalia seu desempenho e estabelece conexões para a estratégia. O processo inicia-se com o trabalho dos executivos para descrever e comunicar a estratégia, definindo-se metas e indicadores sob as seguintes perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento. Ainda segundo Kaplan e Norton (2000): “Ao traduzir a estratégia na arquitetura

lógica do mapa estratégico e do *Balanced Scorecard*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.” A observação no mapa estratégico, das interações de causa e consequência entre os desígnios estratégicos mostra-se como ponto de partida do BSC; para Kaplan e Norton (2008).

2.2.1.2 Princípio 2: Alinhar a Organização à Estratégia

Consiste no princípio de integração e conexão das estratégias individuais, para que o desempenho seja superior ao conjunto das partes. As organizações são orientadas, em sua maioria, ao redor de especialidades funcionais, cada uma com seus conhecimentos, linguagem e cultura. A idéia deste princípio é romper as barreiras de comunicação e interação entre os setores.

Hauser e Katz (1998: p.517) ressaltam: “toda métrica, independente da forma utilizada, irá afetar ações e decisões. Mas, evidentemente, escolher a certa é crítico para o sucesso.” Atrelando-se escolhas coerentes com a integração das estratégias é importante para os objetivos que permeiam os seus *scorecards*.

Para Chiavenato (2004) alinhamento significa conexão e integração da empresa, e uma sinergia precisa do processo.

2.2.1.3 Princípio 3: Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

Este princípio estabelece que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam as suas tarefas rotineiras de maneira a contribuir para sua efetividade, por intermédio da comunicação, do aprendizado e da sinergia. A comunicação deve acontecer de modo holístico como estilo *top-down*; para que todos da organização possam difundir a estratégia estabelecida pelo *scorecard*.

Alguns dos que implementaram o *Balanced Scorecard* questionam a difusão dessas informações vazarem para os concorrentes; Brian Baker, da Mobil apud Kaplan e Norton (2000 p. 23) responde ao questionamento: “O conhecimento de nossa estratégia pouco adiantará aos concorrentes, se não souberem como executá-la. Por outro lado, não temos condições de executar a estratégia se nosso pessoal desconhecê-la. É um risco precisamos assumir.”

A última etapa adotada pelas organizações consiste em atrelar a remuneração por incentivos ao *scorecard*. Deste modo, são executadas três etapas importantes: comunicação, *scorecard* pessoal e incentivos.

2.2.1.4 Princípio 4- Converter a estratégia em Processo Contínuo

A maioria das organizações concentra seu esforço gerencial em análises orçamentárias e do plano operacional. Segundo pesquisas de Kaplan e Norton (2000) 85% das equipes gerenciais passam menos de uma hora por mês discutindo estratégia; a ideia dos autores é que a estratégia seja um único processo ininterrupto e contínuo, para que isto ocorra, é preciso que os sistemas de informação sejam muito bem definidos e funcionais, corroborando para uma análise eficaz dos recursos e de sua aplicação.

Quanto ao orçamento, este deve estar equilibrado com a estratégia, previsões orçamentárias devem ser feitas de acordo com as metas estabelecidas e prazos conjecturados, considerando recursos financeiros e humanos para a implementação adequada do *scorecard*.

O aprendizado estratégico é relatado pelos autores supracitados como o modo de efetivar a estratégia, as discussões gerenciais devem ser em torno das lacunas dos resultados e metas; não apenas com ênfase nos números fornecidos pelo departamento financeiro. As ações são norteadas na melhoria da estratégia, descoberta de estratégias emergentes e alinhamento das perspectivas para a criação de valor, com o apoio do *feedback* que preserva o entusiasmo na jornada estratégica e orienta a organização para elevação de seu desempenho.

2.2.1.5 Princípio 5- Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva

Pesquisas realizadas por Kaplan e Norton (2000), constataram que não é suficiente a ênfase nos processos para que a organização concentre-se em sua estratégia é necessária, segundo os autores anteriormente citados, a criação do “senso de propriedade e envolvimento ativo da equipe executiva”. A execução da estratégia ordena coordenação do grupo, atenção e foco contínuo na implementação das mudanças; o líder precisa mobilizar a equipe, deflagrando as mudanças como essenciais e definindo o *balanced scorecard* como ferramenta eficaz para motivar e empreender o almejado.

Depois o foco está na governança para nortear a alteração e avigorar os novos valores culturais, rompendo com o tradicional. Por fim, é praticado o novo sistema gerencial baseado na estratégia, que tem definido sua nova estrutura e arraigados os novos valores.

2.2.2 Mapas Estratégicos

Os mapas estratégicos são apontados por Kaplan e Norton (2004) como a estratégia que congrega os ativos intangíveis a criação de valor. Os objetivos das perspectivas do BSC: a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento; são conectados em uma relação de causa e efeito. Essa arquitetura de causa e efeito interliga as perspectivas representando a estrutura do mapa estratégico; e esclarecendo de modo simples como e para quem a organização criará valor. Em apenas uma página, os objetivos se integram e combinam para descrever a estratégia.

Para Campos (1998) a medição dos indicadores que norteiam o BSC é de suma importância: “Se não podemos medir, não podemos controlar” (p: 123). Pois, só assim, em meio ao cenário cada vez mais inconstante pode-se estabelecer o ponto de partida para as melhorias que possam reproduzir os resultados almejados.

Os indicadores de desempenho das diversas áreas da organização precisam funcionar efetivamente para: representar os negócios, o que está sendo feito e o que pode ser feito; segundo Campos (1998) estes devem expressar principalmente, o que agrega valor para o cliente externo e demonstre a eficácia das atividades; todo o processo de modificação falha quando o líder principal dissemina uma ideia que não pratica. O ideal é que haja uma sinergia entre as perspectivas e as etapas, de modo que a interação tenha a ação de uma cadeia de causa e consequência onde uma decisão afeta as demais; e o encaixe possa ocorrer de modo efetivo para o alcance dos objetivos organizacionais.

A gestão das informações auferidas torna-se fator relevante para a implementação de uma estratégia efetiva; importante para o uso e criação de conhecimento entre os diversos setores da organização. Para tanto, a concepção de mapas estratégicos que interliguem as

diversas partes que situam a estratégia apresenta-se como uma etapa importante na condução do plano estratégico.

Campos (1998) cita uma pesquisa realizada pela Wm. Schiemann & Associates , Inc. WSAI com 102 empresas da lista da Fortune 500, publicada em julho de 1996, demonstrando que 50% dos principais esforços de mudança falharam; conforme tabela 2.1:

-
- Resistência dos funcionários em fazer as coisas diferentes: 74%
 - Cultura inapropriada para suportar mudanças: 65%
 - Comunicação deficiente dos propósitos ou planos de mudança: 45%
 - Acompanhamento mal feito das iniciativas de mudança: 42%
 - A diretoria não chegou a um acordo com relação à estratégia do negócio: 39%
 - Falta de conhecimentos para suportar o processo de mudança: 39%.
-

Tabela 2.1: Fatores que influenciaram os esforços de mudança da WSAI (1996)

Na pesquisa da WSAI, nota-se que o principal fator que influenciou na implantação do BSC foi a resistência dos funcionários que pode ser minimizado com o prévio conhecimento destes através dos mapas estratégicos, que norteiam as ações em uma cadeia lógica.

Para Jones (2011) os mapas estratégicos são um retrato valoroso e resumido e uma poderosa ferramenta de comunicação; pois permite a visualização de todo o processo poupando tempo. Kaplan e Norton (2004) adicionam a diligência temporal ao *Balanced Scorecard*, e acrescentam a nitidez e o foco aos indicadores estabelecidos pela estratégia e suas inter-relações; a criação de valor e a maximização dos ativos da organização são fatores relevantes que podem ser traduzidos por estes.

Os autores supracitados propõem um modelo simples de criação de valor que serve tanto para as organizações privadas como públicas - figura 2.2:

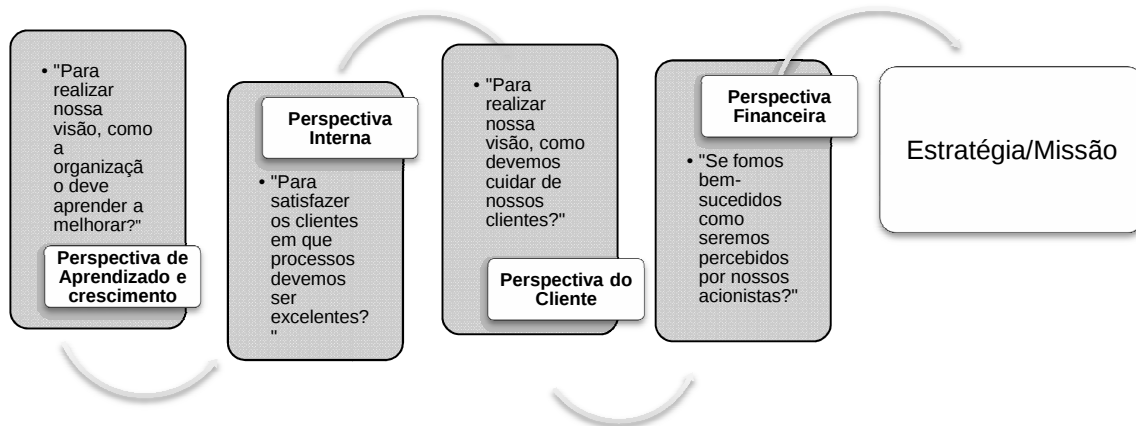


Figura 2.2: Modelo simples de criação de valor. Fonte: Adaptado pela autora de Kaplan e Norton (2004)

Para Kaplan e Norton (2004) a constituição do mapa estratégico auxília a organização a elucidar a coerência de como e para quem ela criará valor; estabelecendo de onde partirá a estratégia e de como o alinhamento dos escopos poderá criar uma proposta de valor a estratégia estabelecida; segundo Campos (1998) as empresas precisam de uma representação balanceada dos indicadores financeiros de aprendizado e crescimento, dos processos internos e do nível de satisfação dos clientes.

Os princípios que delimitam a criação de mapas estratégicos são:

- a estratégia equilibra forças contraditórias;
- a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes;
- cria-se valor por meio dos processos internos;
- a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis.

2.2.3 Indicadores de desempenho

Segundo Papini (2011) *et al.* Fernandes (2006); Ukko (2007) para que o processo estratégico seja bem implementado nas organizações a mensuração efetiva dos indicadores dos processos torna-se importante para o alcance de um bom desempenho; e assim obter uma base consistente na tomada de decisões. E conforme Pietro (2006) *et al.* Kaplan e Norton (1993), cada uma das perspectivas do BSC precisa de seu conjunto de indicadores de *performance*/ desempenho, explicitando o que é indispensável de acordo com as características de cada organização; refletindo e consolidando a missão e a estratégia da empresa.

E para responder com efetividade as questões do modelo simples de criação de valor figura 2.2 é preciso estabelecer objetivos, medidas, metas e iniciativas para cada uma destas, podendo assim acompanhar o cumprimento do estabelecido e observar falhas. Segundo Kaplan e Norton (2000) a perspectiva financeira analisa se a estratégia da empresa está beneficiando os resultados financeiros; as metas estão ligadas a rentabilidade, ascensão e criação de valor para os investidores; a maioria das empresas trabalha com duas estratégias principais: crescimento da receita e produtividade, estas impactando nas outras perspectivas, incluindo desde ampliação do mercado e melhoria do mix a redução dos custos.

Para Pietro *et al.* (2006) a perspectiva do cliente estabelece o mercado no qual a empresa ambiciona competir, exprimindo os fatores relevantes, propondo uma real criação de valor a estes determinando indicadores relacionados à participação do mercado, captação e retenção de clientes, satisfação e lucratividade.

A perspectiva dos processos internos dá suporte aos indicadores dos clientes e dos acionistas. Segundo Pietro *et al.* (2006) os processos designam as ações para melhorar o relacionamento com os clientes, oferecendo-os uma proposta de valor que esteja conectada com as outras perspectivas.

Conforme Kaplan e Norton (1997) a do aprendizado e crescimento visa a excelência das outras três perspectivas do BSC, alinhando o desempenho dos colaboradores, a melhoria nos sistemas de informação da empresa, de modo a conectar os indicadores estabelecidos e gerar progressos constantes.

Ainda segundo os autores supracitados a organização com capacidade de traduzir sua estratégia de maneira mensurável, possui uma maior chance de executá-la; por conseguir transmitir seus objetivos e metas. Isto, através de relações de causa e consequência, considerando o ambiente e suas hipóteses; os vetores de desempenho que identificam as tendências específicas para cada departamento, refletindo sua singularidade estratégica e a relação com os fatores financeiros apreciando os resultados tangíveis na implementação da estratégia; integrando assim os indicadores.

Para Pietro *et. al.* (2006) observando o BSC de modo coeso este trata-se de disseminar o conhecimento, treinamento e sistemas que os colaboradores precisarão (aprendizado e crescimento), para criar e arquitetar estratégias eficazes (processos internos) que criarão valor para o que ela oferece ao mercado (clientes), podendo assim, proporcionar maior margem de lucro (financeiro).

3 VAREJO E OS SHOPPINGS CENTERS

3.1 Introdução

Shoppings centers são considerados, por vezes, um investimento imobiliário, porém isto encobre a natureza e finalidade do negócio, que é o comércio varejista, preponderantemente, ou o atacadista. Para Parente (2000) o varejo corresponde às atividades de venda de produtos ou serviços que devem atender as necessidades individuais dos consumidores. Comprovando assim, a sua atuação no segmento.

Segundo a Abrasce - Associação Brasileira de Shoppings Centers – (2012), o Brasil ocupa o 6 ° lugar no ranking mundial de shoppings centers, segundo pesquisa revisada pelo Ibope em parceria com a Alshop – Associação Brasileira de Lojistas de Shopping (2011). O mercado de Shoppings Centers é responsável por 18,3% do varejo nacional e por 2% do PIB. Esses números evidenciam a importância do setor, que entre 2010 e 2011 cresceu 18,2%.

Ainda, conforme a Abrasce 4 (quatro) *malls* já inauguraram neste ano de 2012 e há a previsão de inauguração de mais 8 (oito) até o final do mês de maio no país e mais 31 até o fim do ano totalizando 43 *malls*; e com um diferencial; este segmento que era predominante nas capitais há algum tempo está se expandindo para as regiões interioranas do país, demonstrando um novo cenário em potencial.

Segundo pesquisa da Abrasce (2011) o mercado imobiliário de shopping centers tem se desenvolvido muito no Brasil nos últimos 20 anos, e, em termos gerais, a maturação do setor está em franco acréscimo. Conforme Parente (2000), nenhuma outra característica do mix varejista é impactante o suficiente quanto à estrutura física do local em si, o apelo aos sentidos humanos é muito válido quando se trata deste segmento. Dentre os fatores que mais atraem o grande público aos shoppings estão: a concentração de lojas e serviços diversificados em um só local, a disponibilidade de estacionamento, climatização dos ambientes e a sensação de segurança proporcionada.

Com base nesta análise é perceptível que o ramo imobiliário dos shoppings centers está em pleno desenvolvimento, atrelado e acompanhante do ramo varejista que requer uma estrutura singular proporcionada e facilitada pelo ambiente dos *malls*. Com isso, há uma grande vantagem do segmento, que pode acompanhar as sazonalidades do mercado conciliando suas atividades, de modo satisfatório, por isso, a análise dos clientes que estão acompanhando esta ascensão é importante no sentido de nortear as decisões acerca de fatos relevantes para acompanhamento das contingências mercadológicas mutáveis.

A mutabilidade do varejo nacional

Para que as empresas possam acompanhar as mudanças no mercado e não frustrar as suas expectativas de crescimento; Parente (2000) afirma que estas precisam obter a compreensão da sociedade, da economia, das necessidades dos consumidores e das ofertas dos concorrentes, com isso, o atendimento das necessidades dos consumidores comunicando e valorizando estas; pode conduzir a organização a uma vantagem competitiva. Consequentemente o que passou a acionar a cadeia do varejo é a demanda e não mais a oferta; concebendo assim, os clientes como premissa principal para a eficácia no setor.

3.1.1 Contexto histórico do Varejo

Analisando a evolução recente do varejo percebem-se as mutações que ocorreram ao longo dos anos e como estas contribuíram para a concepção do cenário atual. Segundo Souza e Serrentino (2002) nos anos 70 o foco era na localização do varejo; se a empresa estivesse bem posicionada quanto ao fluxo de clientes e acesso facilitado, teria eficácia em suas vendas; nos anos 80 a atenção voltou-se para o produto, a busca por diferenciação, segmentos de mercado, novos meios de produção e matérias-primas, vislumbrando oferecer produto com mais qualidade.

Entre os anos de 1990 e 1995 as empresas voltaram-se para os consumidores a segmentação antes estabelecida; deu origem ao marketing de nichos; onde os

empreendimentos buscam por consumidores com comportamentos e gostos similares; que emergiu como resposta a competitividade e foi atrelada a tecnologia dos sistemas de informação e operação para monitoramento dos passos dos consumidores.

Ainda segundo Souza e Serrentino (2002) na segunda metade da década de 90 o conceito difundido foi a polarização que possui 3 (três) perspectivas: varejo-emoção, varejo-razão e varejo-conveniência, buscando compreender a empresa através da visão dos clientes. O formato varejo-razão possui como atributos: preço, sortimento e variedade que apela para as promoções e baixos preços para a atratividade; e não quer dizer necessariamente que as organizações que adotam este não possam inserir emoção e diferenciação em sua caminhada no mercado.

O varejo-emoção busca valorizar os elementos intangíveis que consigam abarcar preços mais elevados, diferenciação e fidelização, para além de proporcionar satisfação de necessidades aos clientes, estes possam ter uma experiência de compra com valor agregado; os atributos que proporcionam isto são: o produto deve refletir o perfil do consumidor; a loja apela para os diversos sentidos; o serviço precisa ser personalizado visando criar um relacionamento com o cliente, a gestão da marca gera união e satisfação, buscando integrar as múltiplas relações estabelecidas com os clientes e a posição da empresa no mercado; e finalmente o preço que precisa ser condizente com a percepção dos clientes. Para Porter (1974 *apud* Lima, 2009) há uma relação entre o tipo produto e estabelecimento almejado pelo consumidor cabe a organização moldar a quantidade de cada atributo em suas atividades para o engenho de tendências e adesão de competitividade.

Por fim, o varejo-conveniência desloca-se onde o consumidor está, usando um modo de comunicação diferenciado como catálogos, tele vendas, internet entre outros. Para Beauchamp (2007 *apud* Lima, 2009) os bens convenientes devem ter baixo valor e ter fácil acesso para o consumidor; ainda o tempo e o esforço gasto para as compras aparecem como fatores relevantes para tal. Devido à iminência de mudanças mercadológicas constantes que impõe clientes cada vez mais exigentes e o contexto societário em geral que tolhe o tempo do desperdício; fazendo com que estes busquem facilidade e rapidez para suas compras.

3.1.2 Multivarejo

Para Souza e Serrentino (2002) as novas tendências do varejo abrem espaço para a competitividade; com o avanço do *e-commerce* no final da década de 90 os varejistas atentaram para as variáveis que poderiam nortear as vendas nos próximos anos. Forçando o varejo tradicional a reinventar-se para enfrentar o provoco da conveniência exacerbada do uso da internet para as compras; para isso estes devem tomar múltiplas formas de relacionamento com o cliente.

O varejo multicanal é utilizado nesta reinvenção, este consiste em ir até o cliente, da maneira e no tempo que ele desejar; onde os canais se completam para maximizar suas vendas. E também se apresenta como necessária a multimobilidade, que busca a flexibilidade e a integração com as oportunidades de vendas; para Parente (2000) essa “conveniência” almejada atrelada ao tempo curto dos clientes, delimita os comportamentos de compra e os varejistas buscam adequar-se a estas novas condições; por isso o aumento da junção de produtos e serviços em único local e de centros de compra planejados (*shoppings centers*), que podem reduzir o esforço de compra e tempo dos consumidores.

Souza e Serrentino (2002) ainda argumentam sobre a multiunicidade do varejo, baseados nas informações que chegam cada vez mais rápido para os consumidores, o avanço da tecnologia e a necessidade de individualização destes; pode ser definida por ações realizadas dentro da empresa permitindo que os clientes tenham compreensão de sua unicidade no relacionamento com esta. Conhecendo seus clientes e criando nos estabelecimentos atenções individuais compatíveis com os hábitos, desejos e ações destes. O multitolerância é a maneira como as pessoas envolvidas no processo estão integradas e comprometidas com as ações que norteiam a diferenciação do negócio, levando em consideração sua opinião para como atendimento e novas perspectivas dos consumidores.

Enfim, o multivarejo reinventa o modo de portar-se diante das variáveis ambientais e da competitividade acirrada imposta atualmente. Para tanto, os varejistas devem estar preparados em suas diversas nuances para responder as expectativas do mercado; para Garretson e Mauser (1968 *apud* Lima, 2009) o tempo dos clientes é fator relevante, sendo este mais escasso que a necessidade primária do desejo de compra; então para a criação de valor a conveniência é primordial no atendimento varejista.

3.2 O ramo varejista e dos shoppings centers em Caruaru-PE

A cidade de Caruaru tem aproximadamente 16.000 empresas - todos os setores, incluindo lojas –(SINDLOJA, 2011). E há cerca de 25 anos a cidade integra um dos 16 municípios, do Polo de Confecções de Agreste; abarcando junto à cidade de Toritama e Santa Cruz do Capibaribe 90% dos estabelecimentos e empregos de todo o Polo (DIEESE, 2008). Segundo a ACIC (Associação Comercial e Empresarial de Caruaru) o APL (Arranjo Produtivo Local) de confecções do qual Caruaru faz parte , é o segundo maior do Brasil em peças produzidas, com estimativas de movimentação de R\$ 2 bilhões/ano.

A Feira da Sulanca traz um fluxo de mais de 1 milhão de pessoas para a cidade em dias de feira, o que caracteriza uma grande vantagem para o ramo varejista em geral, pois os consumidores sentem-se atraídos diante das mercadorias diferenciadas e com valores atrativos. No entanto, os shoppings Centers possuem um diferencial em relação ao que a cidade oferece normalmente, já que o local do *mall* é fechado e possui serviços adicionais como o DETRAN, Casa Lotérica, Serviço de gráfica e banco, caracterizando o local vantajoso para os consumidores com o tempo restrito, o que vem demonstrando ser uma máxima nos próximos anos.

Diversos dos consumidores, que maximizam o fluxo da cidade, são originários de cidades vizinhas que se deslocam todos os dias até Caruaru para frequentar uma das oito instituições que oferecem curso superior, incluindo ensino EAD, Público e Privado,

qualificando a cidade como diversificada e atendente dos mais variados públicos de estudantes que não dispõem de qualificação profissional em suas cidades. A cidade de Caruaru, segundo a Secretaria de Desenvolvimento Econômico (2011) da mesma; exerce influência em mais de 50 cidades, alcançando um público estimado de 1,5 milhão de pessoas.

Estes dados demonstram a potencialidade mercadológica da cidade que abarca grande parte da demanda da região Agreste e vizinha; Bresser Pereira (1973) já previa o desenvolvimento do varejo, argumentando que a sociedade brasileira ou passaria por um processo de distribuição de renda mais equitativa ou varejistas teriam que adaptar-se para atender a todos os níveis populacionais. A realidade que observamos hoje é que ambas as previsões estão em processo de ascensão; e a cidade de Caruaru contempla um aumento populacional e o acolhimento da região Agreste. Além de um desenvolvimento varejista, quadro que é observado em todo o país; segundo o IBGE (2012) o varejo obteve um crescimento de volume em vendas no primeiro trimestre de 2012 de 0,2%; e este indicador comparado com o mês de março do ano passado obteve um aumento de 12,5%; o que demonstra o alargamento do setor.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Introdução

Este trabalho foi realizado na empresa North Shopping Caruaru; situado em Caruaru na região do agreste pernambucano, e que está atuando no mercado varejista há uma década e meia. No momento esta passa por um período de expansão de sua área construída, maximizando assim a sua participação no segmento e emergindo a necessidade de conhecimento acerca de seu público e suas perspectivas para esta.

4.1.1 Histórico da empresa

O Agreste pernambucano ganhou há cerca de 15 anos o primeiro shopping Center da região. Situado na cidade de Caruaru, este foi idealizado por um grupo de empresários da cidade do Recife batizado de Shopping Center Caruaru, empreendimento que abriu suas portas ao público em 1997, e contava com diversas operações atuantes nas áreas de entretenimento, serviços, alimentação e lazer.

Durante sua trajetória passou por momentos de superação e resistência e contribuiu para o desenvolvimento da região, com sua visão empreendedora continuou expandindo e inovando a cada ano, até que, no ano de 2009 iniciaram-se os primeiros contatos a respeito de uma negociação, de venda com um grupo de empresários do Estado do Ceará, da cidade de Fortaleza, possuidores de uma rede de shoppings localizados em Fortaleza e em Barretos, no Estado de São Paulo, fato este que marcaria o início da composição de um novo cenário mercadológico para a região.

Em dezembro de 2009, a negociação se consolidou e o Shopping Center Caruaru passou a integrar o grupo North Empreendimentos, mudando sua denominação para North Shopping Caruaru. Iniciou-se então, em um ritmo acelerado e crescente um processo de ampliação, tendo inaugurado até o mês de junho do ano seguinte dois novos restaurantes, duas lojas de vestuário e acessórios, quiosques de serviços de estética, expansão e reforma de lojas, entre outras importantes ações para a existência da organização. Em julho de 2011 a empresa ampliou em quase o dobro a sua área construída, trazendo diversas operações para a cidade. Hoje, o North Shopping Caruaru é composto por 126 operações entre lojas âncoras, satélites e quiosques dos mais variados segmentos; procurando atender as expectativas dos clientes.

E ainda, acompanhando essa trajetória empreendedora e promissora a empresa está trabalhando em um novo projeto de expansão; onde serão oferecidas mais 40 (quarenta) lojas satélites, 4 (quatro) lojas âncoras e um hotel com mais de 120 (cento e vinte) leitos; previstos para o próximo ano.

4.2 Metodologia de pesquisa

4.2.1 Natureza da pesquisa

A presente pesquisa tem por finalidade observar a perspectiva dos clientes, embasada nas definições de Kaplan e Norton (2000), para a criação de um mapa estratégico que atenda a estes anseios, e possa repercutir em todos os processos organizacionais do North Shopping Caruaru; afetando assim, em cadeia nas outras 3 (três) perspectivas: financeira, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Esta terá caráter exploratório, que segundo Hair (2003) consegue compreender as percepções e as necessidades dos clientes, para uma melhor definição de suas oportunidades de mercado e competitividade. O objetivo dessa pesquisa foi analisar o comportamento dos clientes em relação à empresa estudada, conforme o que ela oferece e em que aspectos pode melhorar para garantir sua competitividade. Desta forma o estudo pode ser caracterizado

como uma análise exploratória de dados, de corte transversal. No que diz respeito à forma de intervenção o estudo se caracteriza como uma pesquisa descritiva, uma vez que busca descrever a realidade sem nela interferir.

De acordo com Campello et.al. (2002) a análise exploratória de dados busca produzir resultados que vejam a dar suporte na sugestão de hipóteses que expliquem o fenômeno estudado. Ainda segundo o mesmo autor, as pesquisas descritivas assumem que o pesquisador busca não influenciar os eventos investigados e o aspecto transversal considera que os dados são obtidos durante um curto espaço de tempo, conseguindo-se desta forma, um recorte instantâneo do fenômeno pesquisado.

A entrevista utilizou-se da maneira semi-estruturada, que de acordo com Marconi (2004) possui certa liberdade para questionar além das perguntas pré-estabelecidas; como o intuito foi de quantificação dos aspectos considerados “intangíveis” pelo BSC, esta estruturação auxiliou na percepção acerca das questões sobre os temas.

4.2.2 A amostra

A empresa North Shopping Caruaru, localizada na cidade de Caruaru, Pernambuco, foi a empresa do ramo varejista optada, para o estudo da perspectiva do cliente à luz do *Balanced Scorecard*. Devido a sua natureza público-privada que atende as variadas categorias de clientes, das diversas cidades vizinhas, tornam-se desconhecidas as proporções da população pertencente a categoria que é desejosa do estudo. Para determinar o tamanho da amostra a expressão utilizada foi a seguinte:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 pq}{E^2}$$

Equação 5.1- Fórmula para Cálculo de Amostra

Onde:

n = Número de indivíduos na amostra

$Z_{\alpha/2}$ = Valor crítico que corresponde ao grau de confiança desejado.

p = Proporção populacional de indivíduos que pertence a categoria que estamos interessados em estudar.

q = Proporção populacional de indivíduos que NÃO pertence à categoria que estamos interessados em estudar ($q=1-p$)

E = Margem de erro ou erros máximo de estimativa. Identifica a diferença máxima entre a PROPORÇÃO AMOSTRAL e a verdadeira PROPORÇÃO POPULACIONAL (p).

Para Levine (2000) se p e q são desconhecidos, substituímos p e q por 0,5. Assumindo um erro de 5% e um grau de confiança de 90% é calculada uma amostra de tamanho 271.

4.3 Análise dos dados

4.3.1 Sobre a Amostra

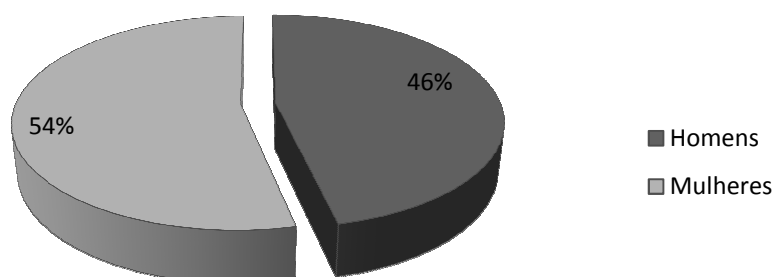


Gráfico 4.1. Sexo dos entrevistados- Fonte: Pesquisa

Do gráfico 4.1 nota-se que o público é bem dividido em relação ao sexo, mas as mulheres aparecem em maior número (54%).

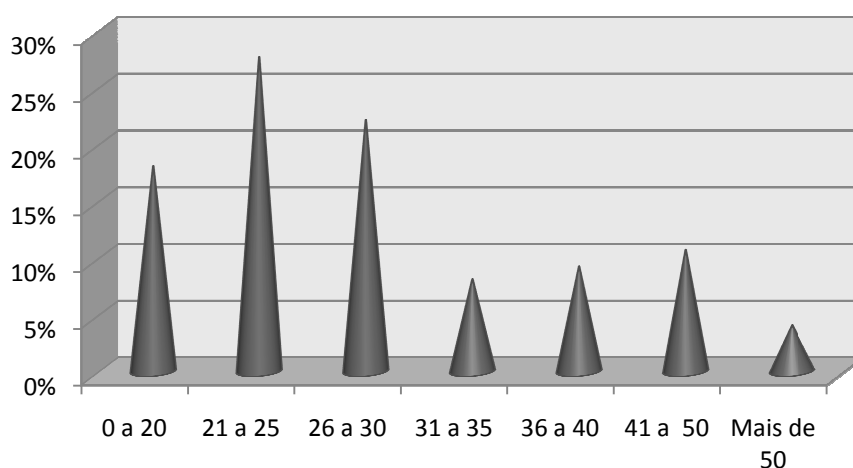


Gráfico 4.2. Faixa etária dos entrevistados- Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.2 ilustra a faixa etária dos entrevistados, neste nota-se a predominância da faixa etária entre 21 e 30 anos totalizando 50% do total.

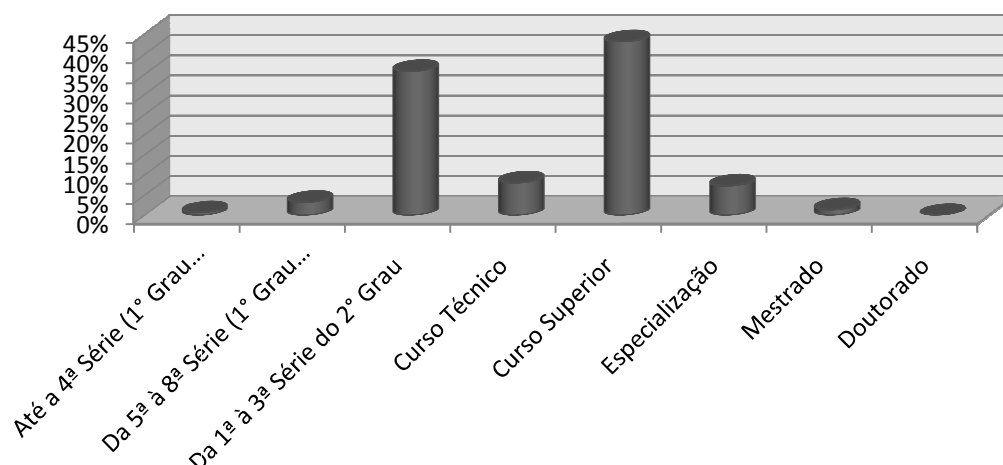


Gráfico 4.3. Grau de escolaridade dos entrevistados – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.3 mostra que 43% dos entrevistados apresentam nível superior e levando em consideração a especialização e o mestrado esse percentual chega a 51%, caracterizando um nível de escolaridade relevante entre estes.

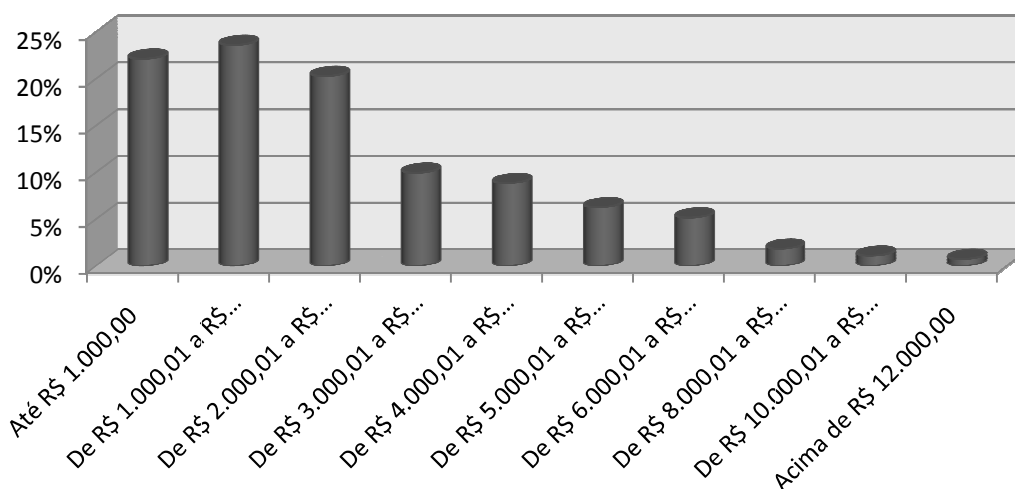


Gráfico 4.4. Faixa de renda dos clientes North Shopping Caruaru - Fonte: Pesquisa

No item faixa de renda o gráfico 4.4 mostra que a soma dos três primeiros níveis de renda possui a totalidade de 66%; dos que apresentam renda de até R\$3.000,00 (três mil reais); e 25% até R\$ 5.000,00 (cinco mil reais).

4.3.2 Nota para os indicadores de serviços

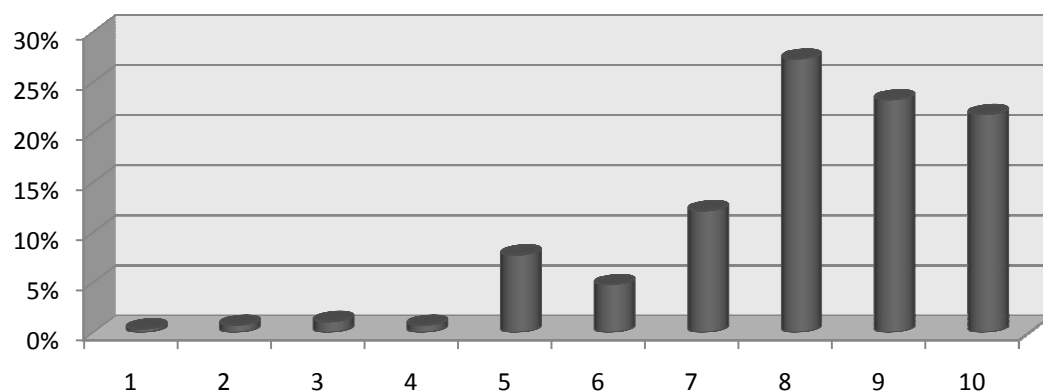


Gráfico 4.5. Nota para a segurança do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.5 representa a nota dada pelos entrevistados ao serviço de segurança do shopping, pode-se observar que 72% consideram a segurança percebida entre nota 8 e 10. 12 % classificaram como nota 7 e o restante dos entrevistados (16%), diluíram os resultados entre as notas 1 e 6.

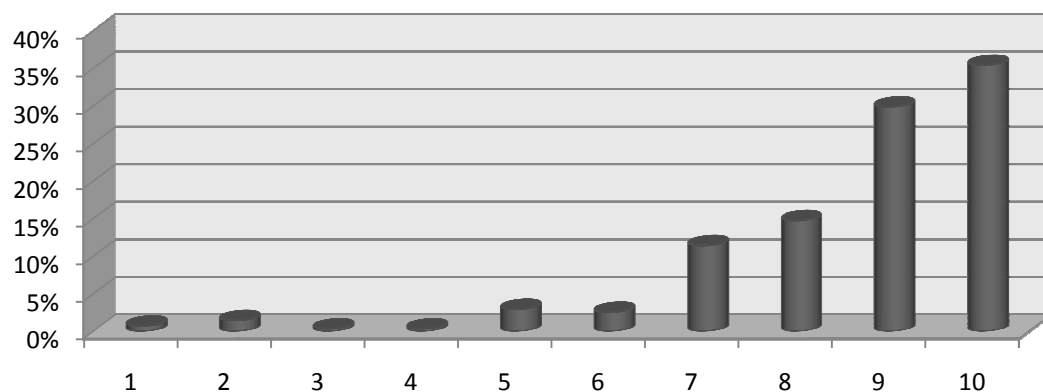


Gráfico 4.6. Nota para a limpeza do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.6 exibe a nota dada para a limpeza do shopping, pode-se notar que 80% classificaram a limpeza com escala de 8 a 10; avaliando esta como ótima.

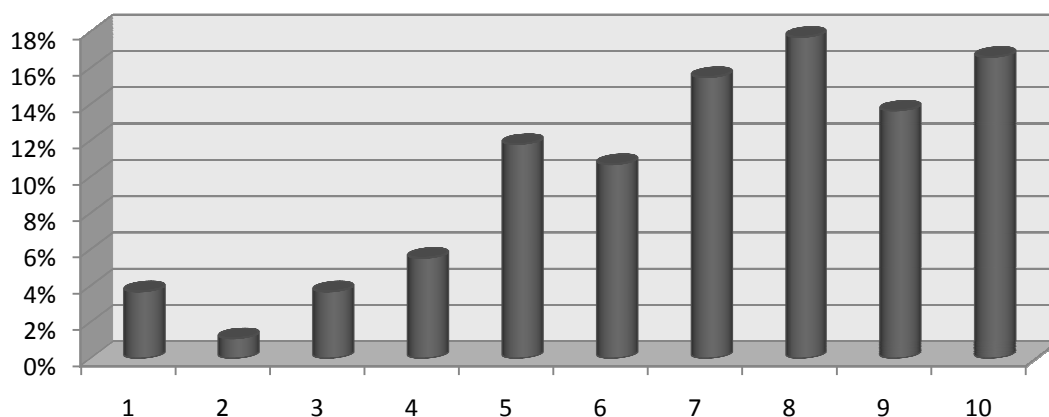


Gráfico 4.7. Nota para o estacionamento do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

O resultado para a nota atribuída ao estacionamento é exposto no gráfico 4.7 indicando 38% para as notas de 1 a 6; os clientes atribuíram notas baixas para este item alegando que este serviço não deveria ser pago. De um modo geral a maioria 62% atribuiu notas de 7 a 10.

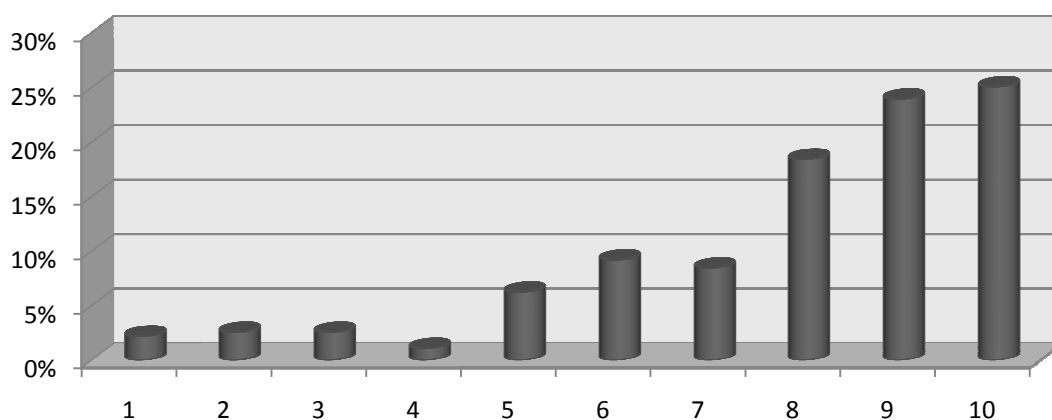


Gráfico 4.8. Nota para o serviço de ônibus do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.8 apresenta a nota atribuída ao serviço de ônibus prestado para chegar ao shopping; onde 67% avaliaram o serviço de ônibus com notas entre 8 e 10.

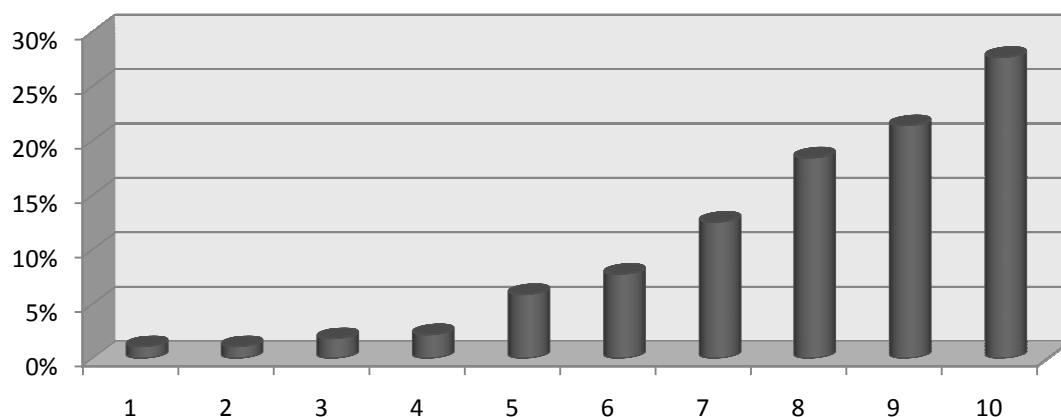


Gráfico 4.9. Nota para o serviço de táxi do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.9 exibe a nota dada pelos entrevistados para o serviço de táxi; 67% classificaram o serviço de táxi com notas entre 8 e 10.

4.3.3 Nota para os indicadores de qualidade percebida nas lojas

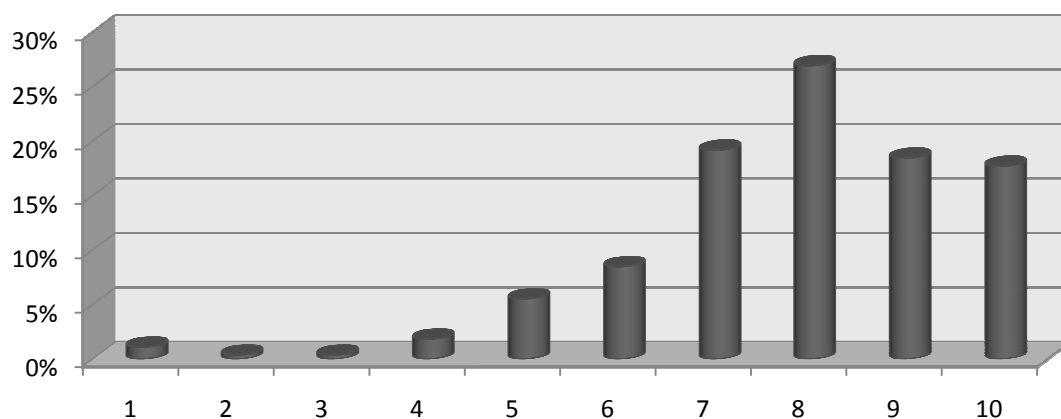


Gráfico 4.10. Nota para o atendimento das lojas do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.10 ilustra as notas dadas para o atendimento das lojas; 63% dos clientes consideraram o atendimento como muito bom, com notas entre 8 e 10.

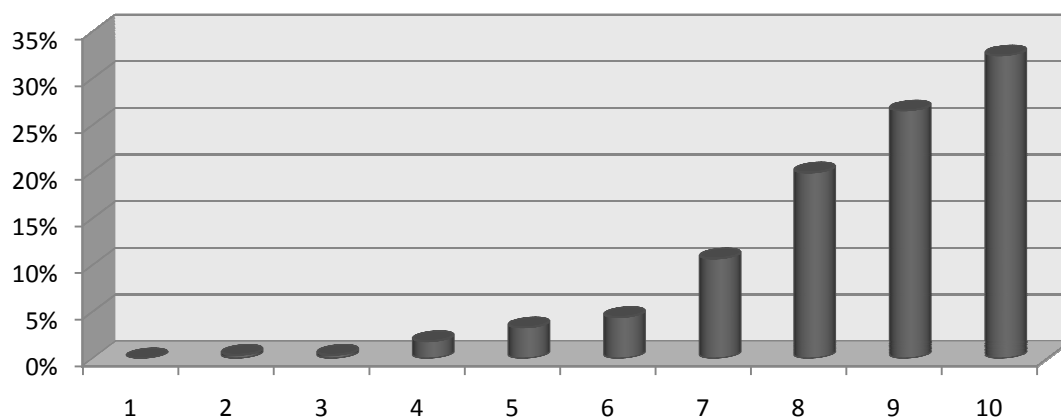


Gráfico 4.11. Nota para a estrutura das lojas do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

A nota para a estrutura do North Shopping é exibida no gráfico 4.11; 79% dos clientes entrevistados avaliaram a estrutura das lojas com notas entre 8 e 10; sendo este quesito caracterizado como muito bom.

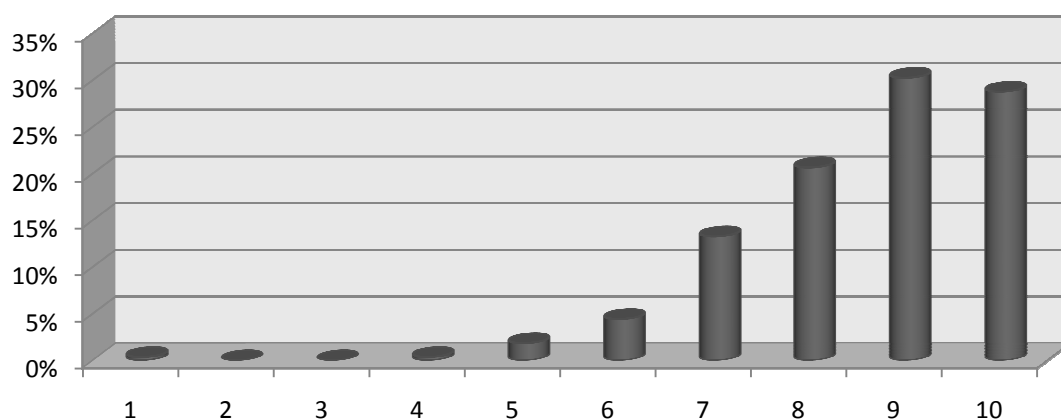


Gráfico 4.12. Nota para os produtos oferecidos pelas lojas do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

No que concerne a nota para os produtos oferecidos pelas lojas do North Shopping o gráfico 4.12 expõe que 80% dos entrevistados avaliaram os produtos oferecidos pelas lojas com notas de 8 a 10.

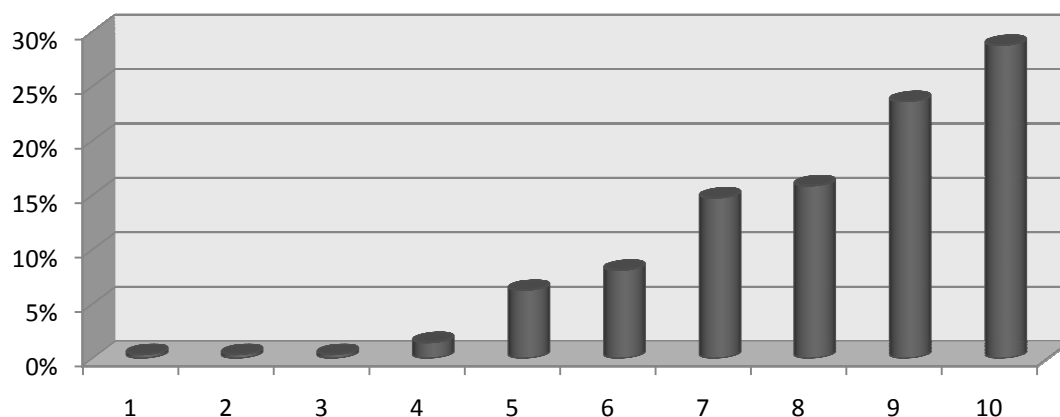


Gráfico 4.13. Nota para a diversificação das lojas (mix) do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

Para a diversificação das lojas (mix) oferecida pela empresa estudada o gráfico 4.13 ostenta que 69% analisam o mix de lojas do North Shopping Caruaru entre as notas 8 e 10.

4.3.4 Frequência de atividades e assiduidade

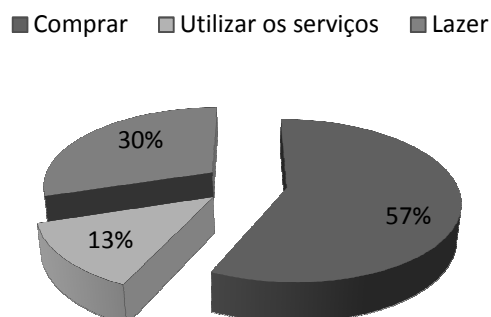


Gráfico 4.14. Frequência de atividades do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

Quanto a frequência de atividades na empresa estudada o gráfico 4.14 ilustra que 57% dos clientes alegam que frequentam o shopping para comprar; considerando que a questão não era de resposta múltipla, utilizar os serviços e lazer teria um percentual maior, se assim fosse.

■ 2 ou mais vezes por semana ■ 1 vez por semana
■ 1 vez por mês ■ Raramente

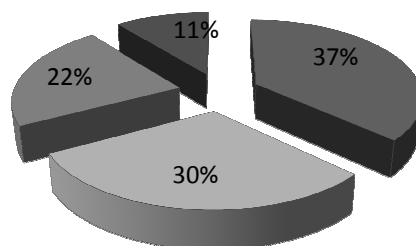


Gráfico 4.15. Assiduidade dos clientes do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.15 contempla a assiduidade dos clientes; 37% afirmam frequentar o North Shopping Caruaru com a regularidade de duas ou mais vezes por semana, contudo 52% dos clientes são assíduos uma vez por semana ou por mês apenas.

4.3.5 Sugestões de lojas

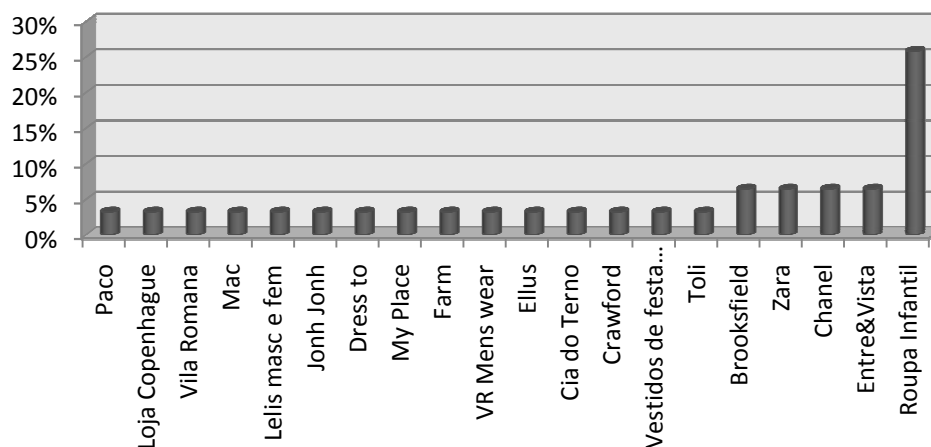


Gráfico 4.16. Opções de lojas sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; segmento de vestuário – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.16 ilustra as opções de lojas sugeridas pelos clientes; no segmento vestuário o que aparece com maior ênfase é a opção de roupas infantis com 26%, seguida por 6% de algumas marcas de lojas femininas e demais opções pontuaram 3% representando operações de vestuário masculino, feminino e unissex.

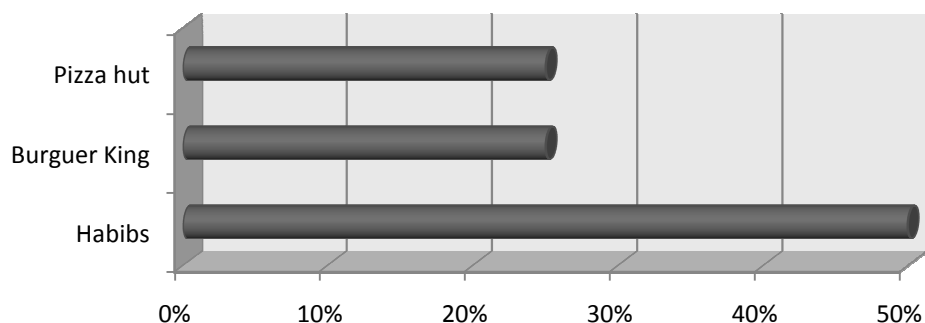


Gráfico 4.17. Opções de lojas sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; segmento de alimentação – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.17 esboça opções de lojas no segmento de alimentação; a marca Habibs aparece com 50% deste segmento, conforme pesquisa.

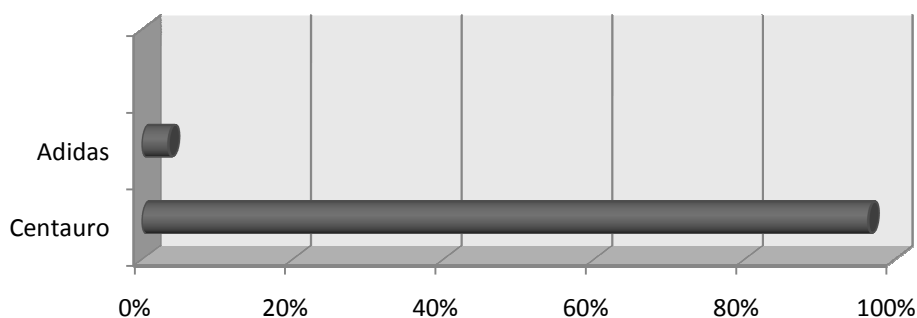


Gráfico 4.18. Opções de lojas sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; segmento esportivo – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.18 apresenta as opções de lojas no segmento esportivo; dois nomes aparecem na pesquisa; contudo a marca Centauro pontuou 97%.

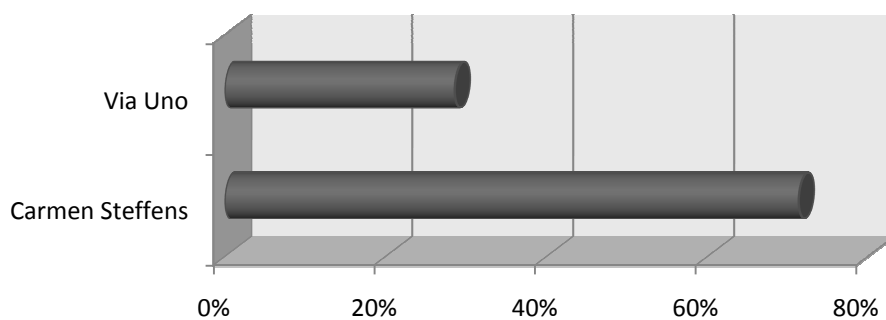


Gráfico 4.19. Opções de lojas sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; segmento de sapataria – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.19 delinea as opções de sapataria que foram citadas pelos clientes na pesquisa; a marca Carmen Steffens surge com 71%.

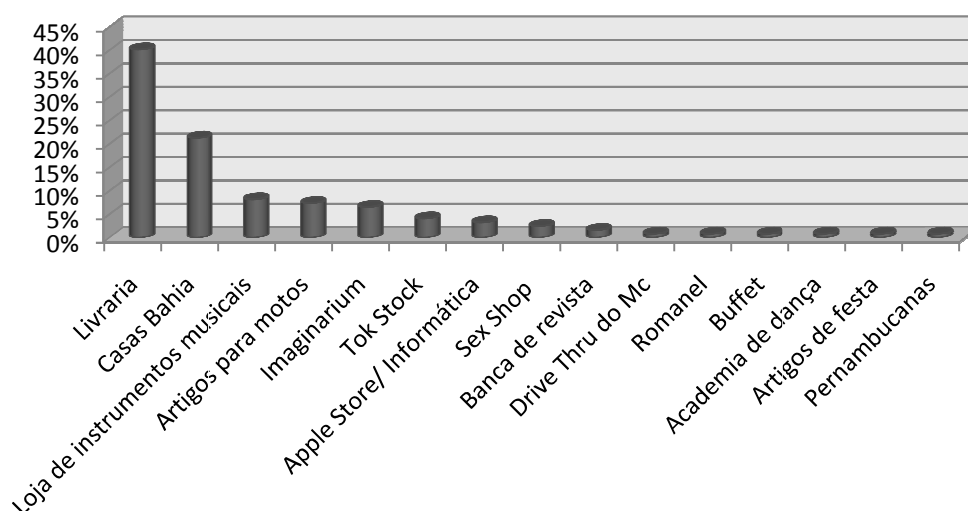


Gráfico 4.20. Opções de lojas sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; segmento: diversos – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.20 esboça as opções de lojas diversas que foram sugeridas na pesquisa; a livraria aparece com maior ênfase obteve 40% deste segmento.

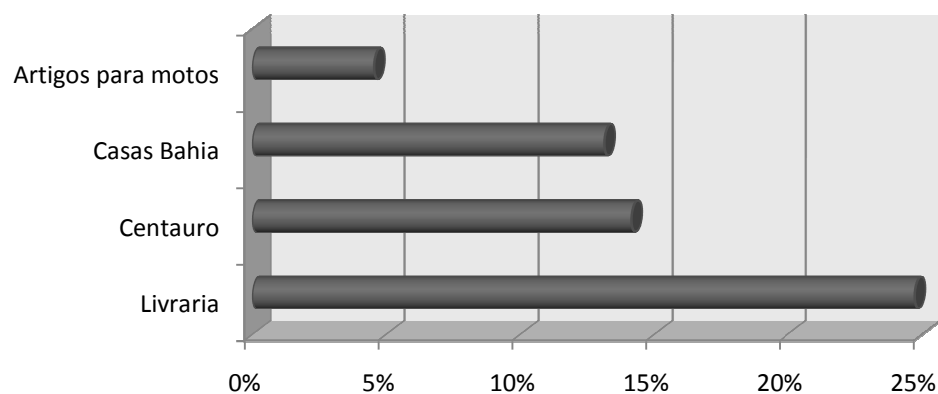


Gráfico 4.21. Opções de lojas sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; as mais citadas– Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.21 exibe as opções de lojas que foram sugeridas com mais frequência na amostra coletada; ao todo foram 198 entrevistados que opinaram sobre as lojas; a opção mais indicada foi a livraria com 25%; a Centauro com 14%; as Casas Bahia com 13% e a loja de artigos para motos pontuou 5% do total, as demais sugestões apareceram com percentagem entre 1% e 4%.

4.3.6 Sugestões de Lazer

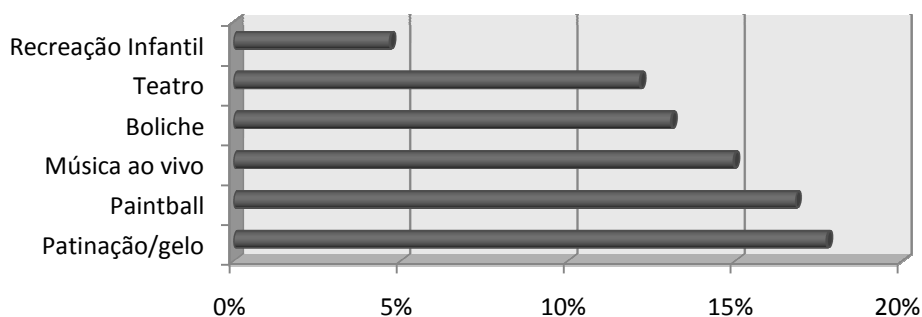


Gráfico 4.22. Opções de lazer sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.22 ilustra as sugestões de lazer fornecidas pelos clientes; contudo, apenas 39% dos entrevistados opinaram a respeito das opções de lazer (107 pessoas). Dos que expressaram sua opinião 18% optaram por patinação e patinação no gelo; 17% por paintball; 15% música ao vivo; 13% boliche; 12% teatro e 5% recreação infantil; essas opiniões expressam opções de lazer que existiam anteriormente na cidade ou que tem a premência por existir, como é o caso do boliche. Ao todo foram propagadas 18 opções diferentes, segue as que pontuaram entre 1% e 3%, conforme tabela 4.1 abaixo:

Opção	%
Sala de jogos/Bilhar	3%
Boate	3%
Tv na praça	2%
Game Station	2%
Mais uma sala 3D	2%
Livraria com Café	2%
Academia	2%
Boxe	1%
Local para prática de esportes	1%
Corrida de Kart	1%
Eventos culturais	1%
Praça ao ar livre de lazer	1%
Cervejaria	1%

Tabela 4.1 – Opções de lazer sugeridas pelos clientes do North Shopping Caruaru; que pontuaram entre 1% e 3% – Fonte: Pesquisa

A tabela 4.1 mostra as opções de lazer sugeridas pelos clientes que pontuaram entre 1% e 3%, a sala de jogos e a boate aparecem com pontuação de 3%; as outras opções foram apenas citadas pelos entrevistados, não tendo sido mencionadas mais de duas vezes.

4.3.7 Sugestões de Serviços

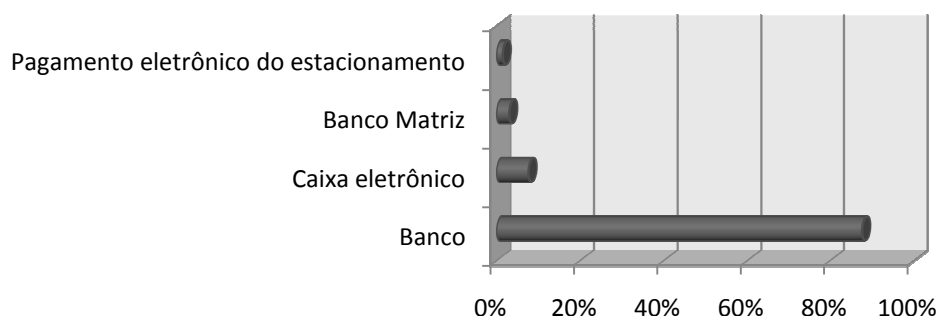


Gráfico 4.23. Opções de serviços relacionados a bancos sugeridos pelos clientes do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.23 ilustra as opções de serviços sugeridas o banco aparece com 88% deste percentual; seguido pelo caixa eletrônico com 8%, a marca Banco Matriz com 3% e o pagamento eletrônico do estacionamento com 2%.

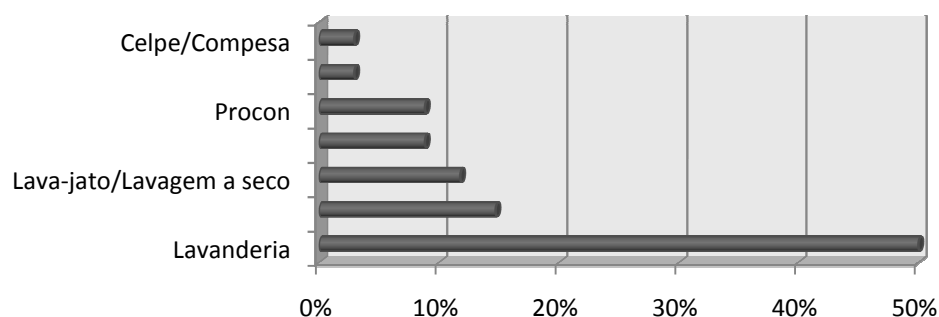


Gráfico 4.24. Opções de serviços utilitários sugeridos pelos clientes do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.24 explana os serviços utilitários sugeridos; a lavanderia obteve 50% das citações, e o serviço de Correios 15%.

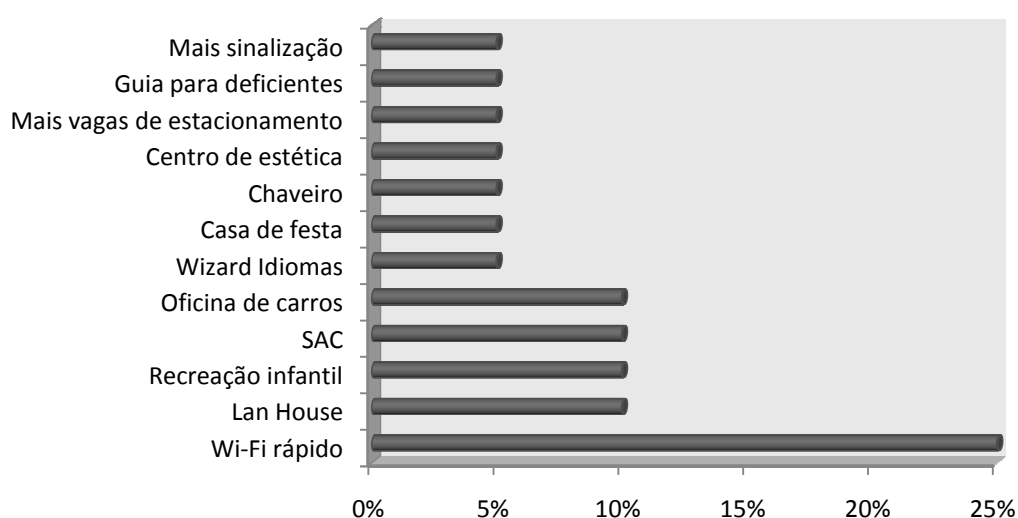


Gráfico 4.25. Opções de serviços variados sugeridos pelos clientes do North Shopping Caruaru – Fonte: Pesquisa

O gráfico 4.25 mostra as opções de serviços variados que foram sugeridos pelos clientes, o serviço de wi-fi rápido apareceu com 25%, serviços de lan house, recreação infantil, Sac e oficina de carros obtiveram 10% da percentagem e os demais pontuaram 5%.

5 ELABORAÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO

5.1.1 Introdução

Com base na teoria exposta e pesquisa realizada neste trabalho, foram estabelecidos alguns princípios estratégicos para elaboração do mapa estratégico; tomando por alicerce as opiniões dos clientes e frequentadores do North Shopping Caruaru; de modo conclusivo pela autora da análise.

De acordo com Kaplan e Norton (2004) o mapa estratégico é o recurso visual da estratégia, permite a percepção dos objetivos e impulsiona a concepção do conhecimento do estabelecido pela organização como premissas para a criação de valor. E ainda é útil para o exame da engenharia reversa do *scorecard*; permitindo uma relação avessa da lógica para coligar a estratégia. Evidenciando assim, a sua dinamicidade perante as nuances ambientais e as necessidades mercadológicas do contexto varejista.

Para uma efetiva mensuração e tabulação dos dados obtidos na pesquisa o uso de indicadores de desempenho torna-se de importância relevante, para Kaplan e Norton (2000) devido a sua praticidade, encaixe aos tópicos financeiros e não-financeiros do BSC e criação do painel de indicadores que irá nortear a execução do mapa estratégico. Pois os aspectos críticos constatados na análise são a base para a concepção de melhorias e a partir destes, os objetivos e metas são situados para o alcance do aspirado.

5.1.2 Princípios estabelecidos para a perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes segundo Kaplan e Norton (1997) deve ser definida seguindo as seguintes medidas essenciais: a participação de mercado que esclarece a proporção de clientes em determinado mercado em termos financeiros (vendas, capital investido, unidades vendidas); a aquisição busca mensurar a atração e a conquista de novos clientes; a retenção

controla a constância que os relacionamentos são continuados; a satisfação dos clientes regula o nível desta de acordo com critérios específicos inseridos em uma proposta de valor e a lucratividade que mede o lucro líquido.

De acordo com estas medidas, a explicação dos capítulos 2 e 3 acerca dos mapas estratégicos e o mercado no qual a empresa pesquisada está inserida; e ainda o capítulo 4 que elucida a pesquisa realizada, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- Melhora dos serviços prestados;
- Aprimoramento do atendimento aos clientes;
- Melhorias estruturais;
- Interação com o cliente;
- Atendimento das sugestões mais relevantes.

Para que estes objetivos sejam atendidos a elaboração de um painel de indicadores figura 5.1 é de suma importância; os objetivos estratégicos esmiuçados em objetivos, indicadores, critério e frequência. O indicador utilizado foi a média atribuída pelos clientes a cada critério. Foram definidas as seguintes avaliações para cada critério:

- **Desejável:** quando o critério apresentar média superior a oito.
- **Aceitável:** para médias entre seis e oito;
- **Crítico:** quando a média obtida pelo critério ficar abaixo de seis.

No que concerne ao atendimento das sugestões mais relevantes não foram estabelecidos indicadores, por ser um critério que necessita de negociações com os empreendedores destas operações para a viabilidade de sua execução; para tal objetivo, considerar todas as sugestões é de importância proeminente, pois a pesquisa foi realizada com uma parte dos clientes e a análise destas propostas é de grande valia para o empreendimento, considerando o seu público híbrido. Neste trabalho, as sugestões que apareceram em maioria na pesquisa serão propostas como alternativas estratégicas para acolhimento do mercado consumidor. E o quesito interação com o cliente, também não foi quantificado no painel; considerando o percentual obtido na análise; objetivando o maior contato com estes.

OBJETIVO	CRITÉRIO	CÁLCULO DO INDICADOR	CONDIÇÃO	INDICADOR	FREQUÊNCIA	RESULTADO
Melhora dos serviços prestados	Segurança	(Média das notas obtidas na pesquisa)	Desejável	Média 8>	Trimestral	8,06
			Aceitável	Média 6-8		
			Crítico	Média >6		
	Limpeza	(Média das notas obtidas na pesquisa)	Desejável	Média 8>	Trimestral	8,58
			Aceitável	Média 6-8		
			Crítico	Média >6		
	Estacionamento	(Média das notas obtidas na pesquisa)	Desejável	Média 8>	Trimestral	
			Aceitável	Média 6-8		7,01
			Crítico	Média >6		
	Serviço de ônibus	(Média das notas obtidas na pesquisa)	Desejável	Média 8>	Trimestral	
			Aceitável	Média 6-8		7,80
			Crítico	Média >6		
	Serviço de táxi	(Média das notas obtidas na pesquisa)	Desejável	Média 8>	Trimestral	
			Aceitável	Média 6-8		7,99

		notas obtidas na pesquisa)	Crítico	Média >6		
Aprimoramento do atendimento aos clientes	Atendimento das lojas	(Média das notas obtidas na pesquisa)	Desejável	Média 8>	Trimestral	
			Aceitável	Média 6-8		7,82
			Crítico	Média >6		
	Produtos oferecidos	(Média das notas obtidas na pesquisa)	Desejável	Média 8>	Trimestral	8,51
			Aceitável	Média 6-8		
			Crítico	Média >6		
Melhorias estruturais	Estrutura das lojas	(Média das notas obtidas na pesquisa)	Desejável	Média 8>	Trimestral	8,56
			Aceitável	Média 6-8		
			Crítico	Média >6		
	Diversificação das lojas (mix)	(Média das notas obtidas na pesquisa)	Desejável	Média 8>	Trimestral	8,19
			Aceitável	Média 6-8		
			Crítico	Média >6		

Figura 5.1. Painel de indicadores, elaborado pela autora, tendo como alicerce a pesquisa realizada.

E tendo como embasamento o painel de indicadores foi elaborado um mapa estratégico, exposto no anexo 1, de modo que possa ser visualizado de uma só vez toda a estratégia sugerida para melhoria dos aspectos da perspectiva dos clientes do BSC; neste, pode-se observar a interação existente entre os indicadores que acabam por impactar em todas as outras perspectivas; considerando o contexto varejista descrito no capítulo 3 onde há uma atual preocupação com o que o cliente anseia e as “multi” ações que devem ser feitas para o alcance de uma vantagem competitiva significativa. Para isso, a análise da perspectiva dos

clientes apresenta-se de maneira acentuada, no que concerne a uma percepção da empresa estudada no mercado e em onde pode corrigir suas falhas e acompanhar processos.

O objetivo **melhora dos serviços prestados** impacta nas outras perspectivas, considerando que para o alcance deste é preciso uma padronização e comunicação nos processos (processos internos) e os funcionários devem estar motivados para execução do estabelecido (aprendizado e crescimento). E ainda, que como criação de valor para os clientes de acordo com a pesquisa realizada, também cunhará em retorno financeiro, a partir do momento em que estes visualizarem o atendimento deste objetivo com estima para suas escolhas.

Na pesquisa, os resultados obtidos no painel de indicadores, expõem que ainda há muito por fazer para tornar estes desejáveis, apenas os itens segurança e limpeza foram analisados com média de notas maior que 08 (oito), ainda assim, foi somente um pouco acima desta escala; demonstrando a necessidade de melhorias. Os outros indicadores: serviço de táxi, serviço de ônibus e estacionamento apresentaram média menor que 08 (oito) e o indicador estacionamento obteve a menor média 7,01, não tendo uma boa avaliação pelos entrevistados; estes alegaram que, devido a reforma que está sendo executada no estacionamento, houve uma limitação das vagas, a sinalização não existe que por vezes causa transtornos aos clientes; ainda reclamaram acerca do valor que é pago por tal.

O escopo de **aprimoramento do atendimento aos clientes** é um tanto complexo, levando em consideração o público híbrido que frequenta o estabelecimento examinado e as pretensões instáveis que orientam as preferências destes, por consequência das imposições mercadológicas e sociais, mas este trabalho não possui o intuito de aprofundar-se em tal estudo. Como sugestão para a melhoria do atendimento aos clientes, apreciando o termo conveniência descrito no capítulo 3, que explana acerca da falta de tempo dos consumidores que buscam atender as suas necessidades com eficácia e fazendo uso do menor tempo possível; e ainda ter uma “experiência de compra” onde grande parte de seus sentidos sejam aguçados; a colaboração do marketing da empresa e dos parceiros das lojas é de mérito (aprendizado e crescimento/ processos internos).

Quanto aos indicadores analisados no painel estratégico; o atendimento obteve média aceitável 7,82 e os produtos ficaram na escala desejável 8,51, mais uma vez, constatando que os clientes desejam mais do que os produtos em si; o atendimento precisa estar de acordo com as suas expectativas.

Ainda sobre a finalidade descrita acima, a empresa estudada possui um programa de treinamento com o apoio do marketing para os lojistas; que foi realizado duas vezes com temas pertinentes - Código de Defesa do Consumidor e atendimento ao cliente – contudo, estes foram ofertados de modo aleatório e não houve um *feedback* por parte dos participantes.

Quanto às **melhorias estruturais** a organização está passando por um processo de expansão de sua área construída e reforma na parte antiga; priorizando o que há de moderno e viabilizando o acesso e sinalização acerca de localização aos clientes – que foi questionado na análise por estes, pois o empreendimento não possui placas informando onde estão as operações e os serviços – segundo o empreendedor há projetos para uma efetiva sinalização de todo o *mall*, mas pelo motivo da reforma este está sendo feito aos poucos.

Em relação aos itens descritos no painel a estrutura e a diversificação das lojas (mix) alcançaram média desejável maior que 08 (oito); contudo esta percepção pode ter sido ocasionada, porque a empresa estudada está em expansão estrutural e o advento de novas operações está previsto. Com isso, os clientes estão “aguardando” como o empreendimento irá se portar em relação as suas esperas.

O objetivo de avanço na **interação com os clientes**, busca mensurar e tentar maximizar a frequência dos clientes ao local, na pesquisa foi obtido o resultado de 37% de clientes que são assíduos ao local por mais de 2 vezes por semana. Melhorias no marketing com atrações para os diversos públicos - já que foi constatado que o público é híbrido - poderia auxiliar no contato com os frequentadores e escolhendo bem as mídias; hábitos de compra e constante presença seriam criados. Em consonância com a ideia de proporcionar uma experiência de compra, verificado no corpo deste trabalho.

Em relação ao **atendimento das sugestões mais relevantes**; as operações indicadas pelos entrevistados são na área de utilidade e que não há na cidade; como sugestão de loja

uma livraria foi a mais cogitada, pelo fato de não haver uma livraria com suporte para atender a demanda de estudantes das universidades locais e outros públicos interessados em leitura. A loja Centauro citada, foi devido à escassez de alguns equipamentos esportivos que são encontrados somente na capital do estado: Recife; contudo, a pesquisa foi realizada no mês de maio de 2012 e esta já estava em negociação e neste mês de junho foi confirmada a vinda da operação para Caruaru.

Cabe aos empreendedores a negociação de operações de interesse da grande maioria; estes utilizam como referência a sua experiência no ramo e não as demandas latentes, que como explanado, anteriormente, são incertas e podem não corresponder às expectativas, se não for feito um prévio estudo do mercado em que está se atuando.

Como sugestão de lazer o mais citado foi a patinação no gelo que houve na cidade durante um breve espaço de tempo; e despertou o interesse de uma parte dos clientes; e para os serviços damos destaque ao serviço bancário e de lavanderia, que não há no *mall* pesquisado e demonstra necessidade iminente, considerando o conceito de multivarejo descrito no capítulo 3 (pág.23) onde a criação de valor e conveniência é de importância relevante para o varejo.

6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

6.1 Conclusões

O presente trabalho apresentou como resultado a elaboração de um mapa estratégico, considerando e confirmando a interação entre as perspectivas do BSC e que estas não devem ser consideradas isoladamente, devido a seu caráter em cadeia e as mudanças ambientais, que podem de alguma forma alterar os objetivos estabelecidos. O mapa permite a visualização rápida dos objetivos estabelecidos, no entanto, não delimita ações e prazos a serem executados, para este domínio o painel estratégico apresenta-se como alternativa de controle e *feedback* acerca do tempo estabelecido para desempenho e metas para alcance dos escopos instituídos.

A entrevista se deu por meio de questionário semi-estruturado que observou aspectos qualitativos de modo a quantificar estes para elaboração de desígnios com o intuito de conseguir atender aos anseios dos clientes e adequar estes, as perspectivas do BSC e ao contexto varejista atual que se apresenta em ascensão e inconstância; evidenciando um estudo para aprofundamento na área, principalmente no que concerne a conjuntura de conveniência que os centros de compra devem proporcionar aos consumidores. Conveniência esta, que está na constante busca de “facilidades”; de maneira que o tempo apresenta-se como fator mais escasso que o desejo de compra inicial; como explanado no capítulo 3 deste.

Nos resultados da pesquisa pode-se perceber que os clientes do North Shopping Caruaru, anseiam por um centro de compras, onde, grande parte de suas necessidades sejam satisfeitas; serviços como banco, lavanderia, consertos de roupas, lojas especializadas e bem segmentadas aparecem com realce; evidenciando fatores como a conveniência e o tempo que são desejosos e emergentes nas aspirações destes. Para que a empresa possa atuar de modo coeso com a identificação obtida através da pesquisa, é imperiosa a criação de uma experiência de compra aos consumidores. Visto que, estes almejam mais do que o consumo em si, os clientes buscam a conformidade de suas necessidades principais atendidas. Para que haja consenso entre as necessidades dos clientes e o que empresa oferece; torna-se necessária

a observação das mudanças ambientais; e considerando que o empreendimento estudado encontra-se em expansão, essas observações precisam ser efetuadas a cada mudança, pois, o acompanhamento da satisfação e adequação dos colaboradores ao novo contexto é válida para a execução da estratégia.

O Mapa Estratégico, proposto através do anexo 1 traz algumas sugestões acerca das outras áreas da empresa, que acabam por impactar na perspectiva dos clientes; contudo estas se apresentam apenas a nível de informação; pois não foi feito um estudo detalhado para estabelecer objetivos para tal; a pesquisa pontuou a respeito dos temas e com base na bibliografia estudada foi delimitada a atuação nas outras perspectivas.

Como ressalva, os processos internos estão atrelados diretamente com os clientes, devido ao seu grau de interação, visto que, para manter um bom relacionamento com estes e atender as suas expectativas; a qualidade dos processos, o fluxo de informações e o marketing precisam estar em sintonia; e um bom desempenho dos processos internos precisa levar em consideração alguns “bens valiosos”: como o capital humano, as informações que dão subsídios para a tomada de decisões, como a organização se comporta diante do mercado e o tratamento dos colaboradores como equipe integrada auxilia na concepção de mudanças. E por fim, com o trabalho bem feito nas outras perspectivas e uma estruturação dos custos o aumento nas vendas e o desejado lucro é consequência. A facilidade deste é a visualização da estratégia como um todo e da integração das perspectivas, de maneira que a importância de cada setor seja conscientizada e percebida pelos colaboradores, motivando-os em suas atividades.

A motivação dos colaboradores reside no conhecimento de suas atividades e ciência de que estas estão sendo aproveitadas e são parte de um todo, que almeja o crescimento do empreendimento e melhoras significativas perante os utilizadores de seus serviços e produtos; como sugestão a empresa poderia padronizar as atividades e certificar-se em normas ISO (*International Organization for Standardization*); como a 9000 que estabelece qualidade para os processos em todas as suas dimensões; visto que estas normas são bem vistas pelos clientes e seria conveniente, no sentido de oferecimento de preceitos específicos e melhoras em todos os aspectos.

Enfim, o progresso nas atividades que a organização desempenha é consequência de múltiplos aspectos em conjunto, a mensuração e exposição destes auxiliam nas decisões que necessitam ser tomadas e os mapas estratégicos permitem a visualização das relevâncias e interações; significativo também no sentido de que as organizações são feitas por pessoas e para pessoas; portanto considerar seus anseios e possibilidades de avanços para o empreendimento é de suma importância.

6.2 Limitações de estudo

Este teve como limitação de estudo os vieses dos entrevistados na pesquisa, que podem ter colocado uma situação tão pouco relevante como exacerbada, devido a fatores pessoais ou situacionais, julgando assim com média acima ou abaixo do real; alterando assim, os resultados. Contudo como o objetivo desta foi delimitar e quantificar os ativos considerados “intangíveis” para a execução do mapa estratégico houve relevância significativa neste aspecto, mesmo com tal constatação.

6.3 Sugestões para Trabalhos Futuros

Devido à complexidade e limitação temporal a pesquisa foi realizada somente com os clientes, contudo pesquisas posteriores podem ser feitas com todas as perspectivas, pois apesar de sua integração em cadeia, a mensuração de todas as variáveis precisa a efetividade de sua implementação. Para isto, os colaboradores da organização poderiam expressar sua visão acerca de suas atividades e a discussão a respeito da estratégia passaria a fazer parte de todos os partícipes; não somente como execução, mas como experientes na área que podem explanar com propriedade sobre tal. De maneira, que ajude na visualização e *feedback*, pois, como foi esclarecida nos capítulos anteriores a estratégia tornou-se necessária por causa da mutabilidade do ambiente mercadológico; e os anseios de colaboradores e clientes alteram-se em constância forçando a adaptação para a permanência no negócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASCE (Associação Brasileira de Shoppings Centers)- www.abrasce.com.br- acessado em 24 de abril de 2012 às 18 e 30

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos – *Tendências e Paradoxos do Varejo no Brasil: Revista Administração Empresarial* – Rio de Janeiro: jul/set: 136-139 1973.

CAMPELLO, de Souza, F. M. - *Decisões Racionais em Situações de Incerteza*. - Editora Universitária da UFPE, 2002.

CAMPOS, José Antônio;- *Cenário Balanceado Balanced Scorecard: Painel de Indicadores para a Gestão Estratégica dos negócios* – São Paulo: Aquariana, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto, - *Teoria Geral da Administração* - São Paulo, Editora: Campus, 7ª Edição, 2004

FUSCO, J. P; SACOMANO, J.B – *Operações e Gestão Estratégica da Produção* – São Paulo. Editora: Arte & Ciência, 2007.

Gestão do Conhecimento/ Havard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra – Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. – 13º Reimpressão. – (Havard Business Review)

HAIR, Joseph F. Jr.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip- *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*- São Paulo: Bookman, 2003.

HAUSER, J.; KATZ, G. *Metrics: you are what you measure! European Management Journal*. V. 16, n. 5, p517, 1998.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica: competitividade e globalização* – São Paulo: Cengage Learning, 2008 – 3º Impressão

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) - http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/estimativa2011/POP2011_DOU.pdf - acessado em 25 de março de 2012 às 10:37.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) - <http://www.ibge.com.br> – acessado em 20 de abril de 2012 às 17:00

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1> – acessado em 25 de março de 2012 às 10:07

IBGE(Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias_visualiza.php?_noticia=2136&id_pagina=1 – acessado em 21 de maio de 2012 às 22:53.

IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) <http://www.ibope.com.br> – acessado em 03 de junho de 2012 às 09 e 03.

JONES, Phil - *Strategy Mapping for Learning Organizations: building agility into your Balanced Scorecard*- Gower, 2011.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P.- *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes* – United States of America: Havard Business School Plublishing Corporation,2004.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard* - Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 26º Impressão

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios*- Rio de Janeiro: Elsevier,2000- 11º Impressão

LEVINE, D.M / BERENSON, M. L / STEPHAN, David. – *Estatística: Teoria e Aplicações usando Microsoft Excel em Português* – Rio de Janeiro: LTC, 2000.

LIMA, Claudia Pereira Bahia – *A Necessidade de Conveniência no Varejo: um estudo sobre o comportamento de consumo nos formatos de shopping Center e varejo eletrônico*. Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo. – Ribeirão Preto, 2009.

MACKENNA, Regis; *Marketing de Relacionamento: Estratégias bem-sucedidas para a Era do cliente* – Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 25º Impressão

Manual de Normas e Procedimentos dos Colaboradores do North Shopping Caruaru, 2009.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria – *Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, Amostras e técnicas de pesquisa, Elaboração, análise e interpretação de dados* – São Paulo: Editora Atlas S.A, 2007 – 6º edição

MEDEIROS, Milka Souza de. *Competitividade Via Teoria da Decisão*. - Trabalho de conclusão de curso (Administração) – Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. Caruaru, 2011.

MEREDITH, Jack R.; SHAFER, Scott M. *Administração da produção para MBAs*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra, *O processo da Estratégia: conceitos contextos e casos selecionados*; São Paulo 4 ed. :Bookman, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas*. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PAPINI, Rogério de Oliveira – *Indicadores de Desempenho sob a Ótica de Balanced Scorecard: estudo de caso numa empresa metalúrgica* – São Paulo – InterSciencePlace - Revista Científica Internacional, Edição 19, v. 1,n . 9, p. 157-189, 2011.

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*- São Paulo: Editora Atlas, 2000.

PIETRO, Vanderli Correia – *Fatores Críticos na Implementação do Balanced Scorecard* – São Paulo – Gestão & Produção, v. 13, n. 1, p.81-92, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; BETTS, Alan *Gerenciamento de Operações e de Processos: princípios e prática do impacto estratégico* – São Paulo: Bookman, 2006.

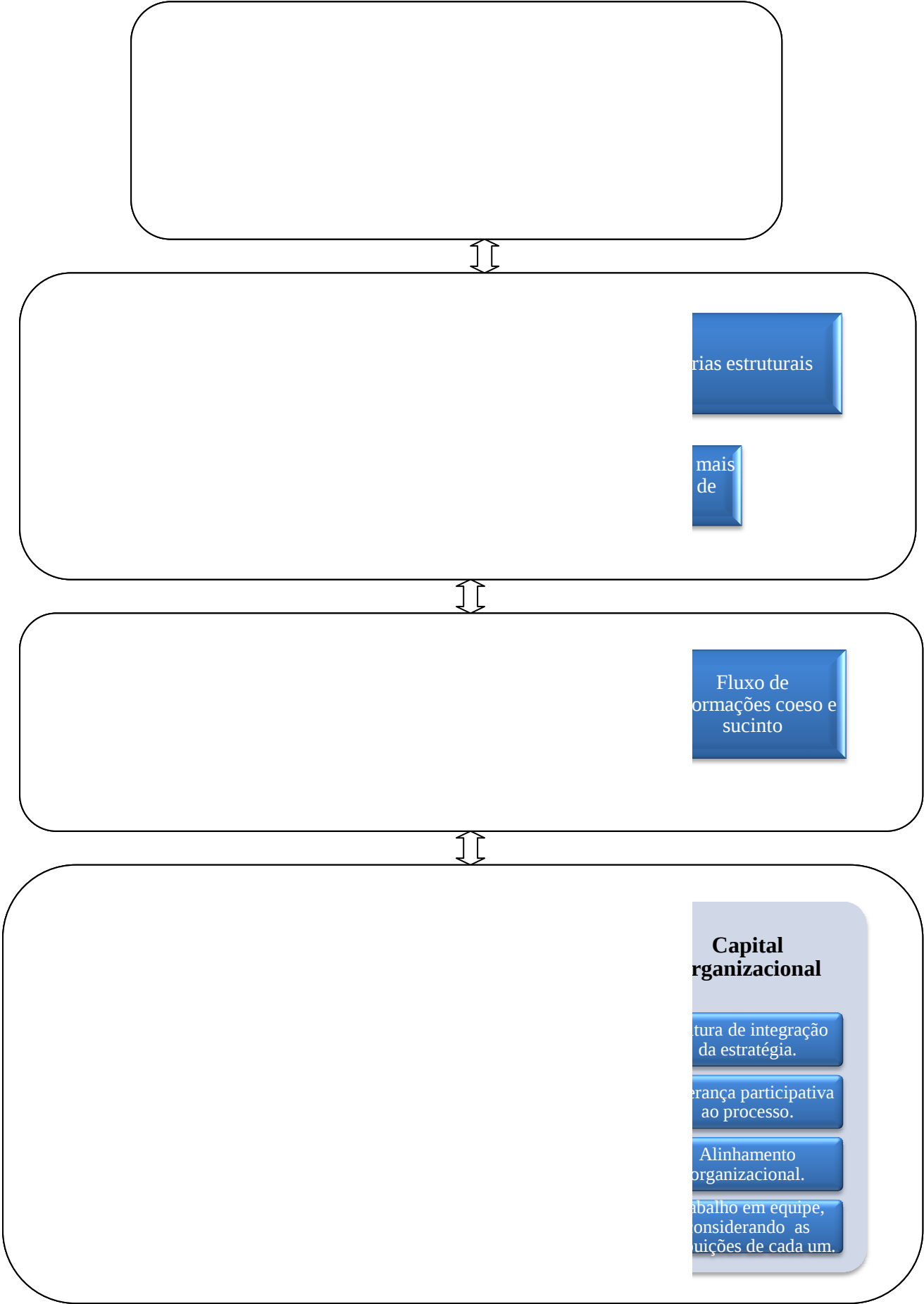
SOUZA, Marcos Gouvêa de; SERRENTINO, Alberto.- *Multivarejo na Próxima Economia*. - São Paulo: Pearson Education, 2002.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward – *Administração*- Rio de Janeiro:LTC(Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.), 1999.

TAVARES, Fred; *Gestão da Marca: Estratégia e Marketing* - Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2003.

TOSTES, Fernando Pereira – *Gestão do Risco de Mercado: metodologias financeira e contábil* – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

ANEXO 1: MAPA ESTRATÉGICO





UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Pesquisa quantitativa e qualitativa para trabalho de conclusão de curso

Graduação em Administração

1. Sexo:

() Masculino () Feminino

2. Idade: _____

3. Nível de Instrução:

(1) Até a 4ª Série (1º Grau Menor)

(5) Curso Superior

(2) Da 5ª à 8ª Série (1º Grau Maior)

(6) Especialização

(3) Da 1ª à 3ª Série do 2º Grau

(7) Mestrado

(4) Curso Técnico

(8) Doutorado

4. Faixa de Renda mensal da família:

(01) Até R\$ 1.000,00

(06) De R\$ 5.000,01 a R\$ 6.000,00

(02) De R\$ 1.000,01 a R\$ 2.000,00

(07) De R\$ 6.000,01 a R\$ 8.000,00

(03) De R\$ 2.000,01 a R\$ 3.000,00

(08) De R\$ 8.000,01 a R\$ 10.000,00

(04) De R\$ 3.000,01 a R\$ 4.000,00

(09) De R\$ 10.000,01 a R\$ 12.000,00

(05) De R\$ 4.000,01 a R\$ 5.000,00

(10) Acima de R\$ 12.000,00

5. Quanto aos seguintes aspectos do North Shopping Caruaru:

Indicadores:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Segurança										
Limpeza										
Estacionamento										
Serviço de ônibus										
Serviço de táxi										

6. Quanto ao atendimento das lojas:

Indicadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atendimento										
Estrutura										
Produtos										
Diversificação										

7. Você costuma frequentar o shopping para:

Sugestão de serviços: _____

Comprar ()

8. Você frequenta o shopping:

Utilizar os serviços ()

() 1 vez por semana

Lazer ()

() 2 ou mais vezes por semana

Sugestão de lojas

() 1 vez por mês

:

Sugestão de

() Raramente

lazer: _____