

Os indicadores de desempenho utilizados pela gestão de Shopping Centers e sua influência na tomada de decisão estratégica

ADAILTON MEDEIROS BENJAMIN

Graduando da Faculdade de Ciências Contábeis – FACICON/UFPA

RAQUEL DA SILVA OLIVEIRA

Graduanda da Faculdade de Ciências Contábeis – FACICON/UFPA

Resumo

O presente trabalho acadêmico tem como objetivo analisar como são organizados e apresentados os indicadores de desempenho de *shoppings centers* atuantes na Região Metropolitana de Belém e demonstrar como eles são utilizados para a tomada de decisão estratégica. A metodologia da pesquisa foi de caráter qualitativo e descritivo a partir dos dados coletados e apresentados por meio de questionários e entrevistas semiestruturada, com um roteiro prévio, aplicados nas Administrações dos empreendimentos. Do espaço amostral obteve-se 66,6% de respostas dos empreendimentos de Shopping center da região metropolitana de Belém que deram retorno ou aceitaram participar do projeto.

A partir dos dados coletados e das análises realizadas, foi possível verificar que os indicadores de desempenho estão entre os instrumentos utilizados pela gestão dos *shoppings* que participaram da pesquisa, para avaliação de desempenho e controle de resultado e que os indicadores são utilizados em todos os níveis hierárquicos da gestão para tomada de decisão, já que se utiliza dessas informações para controle de resultados e planejamento estratégico, assim como são utilizadas pelos níveis tático e operacional, para acompanhar e atender as suas metas de curto prazo. Todos os shoppings que responderam ao questionário informaram que os indicadores são criados pela holding (ou administradora do grupo). Quanto ao detalhamento dos indicadores de desempenho utilizados pelos shoppings, temos a utilização de indicadores contábil-financeiros pré-formatados, como o EBITIDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) e o NOI (*Net Operating Income*), enquanto se utilizam de indicadores comum ao setor, como o SSS (*Same Store Sales*) e SSR (*Same Store Rent*). Os indicadores de desempenho são, geralmente, divididos por setores.

Palavras chave: Estratégia Empresarial, Tomada de Decisão, Shopping Center, Avaliação de Desempenho; Indicadores de Desempenho.

1. INTRODUÇÃO

Devido a urbanização que ocorre no Brasil, assim como o processo de metropolização, as grandes cidades e metrópoles crescem de forma acelerada quando comparadas ao ritmo das pequenas e médias cidades. Com isso, empreendedores de pequeno, médios e grandes portes tendem a buscar oportunidades de investimentos em diversos setores no mercado. Sendo assim, o setor terciário com o comércio informal de rua e os *Shoppings Centers* (SC) também se destacam.

Na análise de Lugoboni *et al.* (2017), *Shopping Centers* são equipamentos que incorporam grandes lojas de departamentos, supermercados, pequenos comerciantes, prestadores de serviços públicos e privados, agências bancárias, agências de viagens, consultórios médicos, laboratórios, instituições de ensino superior, além de uma série de atividades de entretenimento, com destaque para os cinemas.

Na última década a Região Metropolitana de Belém (RMB) ganhou quatro novos empreendimentos. Nesse contexto, observa-se uma grande evolução de *shoppings centers*, com grandes investimentos no setor. Devido ao crescimento do mercado, amplia-se também a concorrência e a competitividade, aumentando a necessidade de avaliações de desempenho que ajudem os gestores nas tomadas de decisões, visando o alcance das metas estratégicas.

Segundo Kiyam (2001), “Com o crescimento da relevância de trabalhar a questão da eficácia nas organizações, novas dimensões competitivas (fatores críticos de sucesso) como qualidade, inovação, tempo, entre outras, passaram a dividir espaço com a dimensão econômica”. No ramo empresarial, os gestores avaliam a performance da entidade, dos funcionários, da concorrência, o ambiente externo, assim como é avaliado tudo que influencie direta ou indiretamente a entidade. Lucena (1992) afirma que a prática da avaliação, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem, cabendo o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo e sobre as ações humanas (LUCENA, 1992). Já, nas organizações, Bergamini e Beraldo (2007) analisam que a avaliação de desempenho se constitui no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e de toda a empresa.

No contexto estratégico, a avaliação de desempenho é importante para que os gestores possam acompanhar os seus resultados, desta forma ter um direcionamento para possíveis mudanças caso seja necessário visando alcançar seus objetivos.

Logo se destacam os indicadores de controle como elementos que viabilizam a avaliação de desempenho. Desta forma, o processo de avaliação requer a mensuração ou quantificação do desempenho planejado e realizado. Assim, a consultoria Arthur Andersen (1999) destaca que indicadores de desempenho mostram os impactos gerados nas empresas, sendo que, estes podem ter aspecto quantitativo, com base na análise dos resultados, aspecto qualitativo, mais subjetivos pois necessitam de escalas comparativas para serem analisados, e aspecto comportamental, que serve para analisar as atitudes e posturas de indivíduos e grupos e todos estes são importantes para a tomada de decisão estratégica (MACHADO; MACHADO; HOLANDA, 2007).

Por sua vez, a decisão estratégica na organização é aquela que possui um comprometimento específico para a ação, normalmente de recursos, e que o processo decisório é o conjunto de ações e fatores que começam com a identificação de um estímulo inicial para a ação e terminam com o comprometimento para ela (MINTZBERG; RAISINGHANI; THÉORÊT, 1976; EISENHARDT; ZBARACKI, 1992).

Nesse contexto então, se estabelece a questão norteadora desta pesquisa: **Como se dá a utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisão estratégica no ramo de *shopping centers*, localizados na região metropolitana de Belém?**

Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar como são organizados e apresentados os indicadores de desempenho de *shoppings centers* e demonstrar como eles são utilizados para a tomada de decisão estratégica, tomando como base os *shoppings* atuantes na Região Metropolitana de Belém.

A relevância da pesquisa consiste na análise de um setor que se tornou um grande propulsor de desenvolvimento, promovendo o crescimento urbano, a valorização imobiliária, o aprimoramento do comércio local e, conseqüentemente, gerando empregos e renda nas localidades onde se instala (LUGOBONI et al., 2017).

Conhecer mais sobre o setor e, especificamente, dos equipamentos localizados na RMB, suas técnicas de gestão, de como tomam decisões e utilizam seus indicadores de controle para melhorar seus resultados e atingir seus benefícios estratégicos, é importante para a discussão acadêmica, assim como para gerar mais informações para o setor, *benchmarks* e dados que sirvam de parâmetro para outras pesquisas e aplicações empíricas. Nesse contexto ressalta-se a gestão por indicadores como um elemento de importância e crítico para a gestão estratégica e sistêmica dos empreendimentos (Lugoboni *et al.*, 2017).

O estudo está estruturado em cinco seções, iniciando com esta introdução. Em seguida, apresenta uma revisão da literatura, que aborda avaliação de desempenho, planejamento estratégico, indicadores de controle e a evolução da Indústria de *Shopping Center*. Em seguida, é apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Por fim, é realizado a apresentação dos dados e os resultados de sua análise descritiva, bem como as considerações acerca desta pesquisa.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para que pudéssemos realizar a pesquisa, fez-se necessária a busca de conceitos referentes à matéria que pudessem dar subsídios científicos ao chamado “estado da arte”, tais conceitos são oriundos de pesquisas anteriores e serviram para o embasamento teórico da pesquisa atual, nos quais, brevemente, serão apresentados a seguir.

2.1. Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial é definida como uma vertente da Contabilidade e está relacionada ao planejamento e controle das organizações e é utilizada principalmente por gestores com o objetivo de oferecer suporte para a tomada de decisão, Atkinson *et al.* (2000, p. 36) diz que:

[...] é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, tal processo deve ser direcionado pelas necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa e deve orientar suas decisões operacionais e de investimentos.

O mesmo autor também define a contabilidade gerencial como um campo de conhecimento, é “o processo de identificar, mensurar, reportar e analisar informações sobre os eventos econômicos das empresas”. Já Iudícibus (1994, p. 62) afirma que “a contabilidade assume seu papel principal, ou seja, o de apoiar o gestor em suas decisões e dar maior segurança aos seus julgamentos”. Conclui que “todo procedimento, técnica, informação ou relatório contábil feito sob medida para que a administração os utilize nas tomadas de decisões entre alternativas conflitantes, ou na avaliação de desempenho, recai na contabilidade gerencial” (IUDÍCIBUS, 1994, p.64).

Outros autores também confirmam a relevância da contabilidade gerencial como fonte de conhecimento na hora da tomada da decisão. Horngren et al. (2004, p. 4) informa que “é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.”, assim como para Pizzolato (2000, p. 195) a contabilidade gerencial “produz informação útil para a administração, a qual exige informações para vários propósitos tais como: auxílio no planejamento; na medição e avaliação de performance; na fixação de preços de venda e na análise de ações alternativas”.

A contabilidade gerencial tem como objetivo maior, auxiliar as entidades para o atingimento de suas estratégias organizacionais. Dessa forma, pode-se dizer que a Contabilidade gerencial é considerada como uma das principais ferramentas de controle do processo decisório, assim como demonstra a sua relevância à controladoria (MARTIN, 2002) no que se refere posteriormente a tomada de decisão pelos gestores.

2.2. Estratégia Organizacional

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000:16-20) citam que a maioria dos livros que tratam a respeito de estratégia organizacional a definem como: “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização”. Para Certo e Peter (1993), o ambiente organizacional é a junção de todos os fatores internos e externos, que estejam dentro e fora da organização, que de maneira direta ou indireta, possam vir a afetar o alcance das metas ou o progresso da organização.

Para compreender de fato o assunto Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000:16-20), afirmam que existem vários princípios úteis sobre estratégia que serão necessários para entender todas as opções de uma organização, entre eles:

- Estratégia como plano (pretendida): uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro (olhar para frente).
- Estratégia como padrão (realizada): consistência em comportamento ao longo do tempo (olhar o comportamento passado).

De acordo com Chiavenato (1999), o administrador é o principal responsável pelo desenvolvimento da organização, tendo como função organizar, planejar, dirigir pessoas, gerir e controlar recursos financeiros, de materiais, tecnologia e de informação ele que é o responsável pelos resultados dos colaboradores, portanto suas funções visam à realização das metas e objetivos da empresa.

Para Lengnick-Hall e Wolff (1998), o conhecimento da lógica estratégica dominante é uma das ferramentas úteis para assegurar um propósito organizacional resistente que possa determinar o caminho que a organização irá atuar diante dos seus *stakeholders*. Tendo a lógica dominante, a organização conseguirá definir suas crenças sobre motivação e comportamento humano, terá uma noção mais objetiva quanto a sua vantagem competitiva, condições de mercado e outros fatores que possam influenciar o processo estratégico organizacional. De acordo com Vianna (2007), para que se possa identificar possíveis ameaças e oportunidades, precisa-se de análises e o monitoramento no ambiente interno e externo, assim estará preparado para possíveis mudanças no mercado caso ocorram.

2.2.1. Planejamento estratégico

O processo de planejamento estratégico é definido como uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, pelos pontos fortes e fracos da empresa e pela escolha de

um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos. Compatibilização, esta, que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa (ANSOFF *et al.*, 1981).

O Planejamento Estratégico é uma prática indispensável na eficácia de gestão empresarial. Segundo Rezende (2003), as empresas privadas têm como objetivo principal a geração de lucro e a maximização de riqueza dos acionistas. Em toda empresa é comum que os gestores elaborem estratégias que sirvam como direcionador para o controle das metas, no entanto o maior desafio está na implementação da estratégia, pois o comprometimento poderá não ser o mesmo tal qual na fase de elaboração (Rizzatti, Pereira & Amaral, 2012). O objetivo do planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial utilizada para construir um conjunto de ações coordenadas que sirvam para pensar sobre o futuro com base nas ações e planejamentos de forma inteligente ocorridas no presente e seu objetivo é orientar na tomada de decisão.

O planejamento estratégico na percepção de Rosa (2001), é uma metodologia de pensamento participativo, e a mesma é utilizada para determinar a direção que a organização irá seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Com isso o planejamento é uma técnica administrativa que tem como intuito ordenar as ideias das pessoas, como forma de premissa e ferramenta que forneça direção, criando uma linha de atuação onde deve-se seguir, buscando ordenar as ações que serão realizadas através do plano estratégico, objetivando o alcance das metas. De acordo com Porto (2006), “planejamento consiste na determinação do que a organização deverá fazer no presente, partindo dos recursos humanos e financeiros que possui para alcançar seus objetivos futuros” (PORTO, 2006, p. 2). Ressalta ainda que o planejamento deve ser um processo contínuo de ações coordenadas, integradas e orientadas para que se alcance as metas que foram estipuladas.

Definir a missão da empresa exige engajamento de todos os seus colaboradores, desde as gerências até o operacional, para que possam diagnosticar aonde há maior necessidade de atenção e mudanças para obtenção de melhores resultados, focando não apenas nos seus clientes, mas em todos os envolvidos na entidade. A missão da empresa corresponde a razão da existência da entidade, é a definição da atividade, define o segmento em que o negócio está inserido em relação à oportunidade de negócios e como a empresa espera ser reconhecida por seus clientes, fornecedores e parceiros. (TAVARES, 1991).

No processo de criação das premissas do plano de ação, é necessária uma análise crítica, onde exponha todos os pontos fortes e fracos da entidade, para que haja informação suficiente para criação de um diagnóstico interno. É imprescindível para que a empresa possa identificar as competências e limitações internas, para assim traçar as metas e os meios a serem utilizados para o alcance dos objetivos. De acordo com Maximiano (2004), os administradores e gestores devem realizar uma análise interna, levantando dados de diversos aspectos da entidade e de suas operações e classificar como pontos fortes e fracos (MAXIMIANO, 2004). Feito isso, caberá à empresa definir sua missão, visão e seus objetivos.

No entanto, após a definição das estratégias e a realização do planejamento, é crítico que se inicie a avaliação de desempenho da entidade, a fim de que os gestores possam acompanhar os seus resultados, desta forma ter um direcionamento para possíveis mudanças caso seja necessário visando alcançar suas estratégias organizacionais.

2.3. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho – AD, na visão de Chiavenato (1999, p.189), “é uma apreciação sistemática do desenvolvimento de cada pessoa em função das atividades que ela

desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento". De acordo com Marras (1999, p. 173), "a AD é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica [...]."

Francisco Filho (2008), ressalta que um bom sistema de avaliação de desempenho promove o reconhecimento e a recompensa dos atores com base na sua contribuição para os resultados e competências. Para que a avaliação de desempenho seja eficaz é necessário que todos os funcionários participem da elaboração de indicadores e da coleta de dados que demonstrem seu desempenho. Bons resultados podem embasar aumentos salariais, promoções e bonificações.

Para o controle das metas e melhorar os resultados Chiavenato (1997, p. 343), listou diversos objetivos que servem como premissa da avaliação de desempenho são estes: Adequação do indivíduo ao cargo; Treinamento; Promoções; Incentivo salarial ao bom desempenho; Melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados; Auto aperfeiçoamento do empregado; Informações básicas para pesquisa de recursos humanos; Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; Estímulo à maior produtividade; Oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização; Retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado; Outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

Para uma adequada avaliação de desempenho, é necessário um conjunto adequado de indicadores de controle. Com isso entende-se que, para que o desempenho de uma entidade melhore continuamente, é necessário observar as atividades a serem executadas no desenvolvimento de um processo. Se as atividades forem melhoradas, por meio da inserção de novas tecnologias e do fundamental aumento do conhecimento técnico, o processo será consequentemente melhorado, devendo-se atentar para os fatores que não merecem modificação, por já atender a demanda administrativa, e àqueles que precisam de melhorias, sempre visando os resultados para os clientes e o atendimento de suas necessidades (SINCLAIR *et al.*, 2000).

2.4. Indicadores de controle do desempenho organizacional

De acordo com Gomes (1983), as primeiras literaturas que abordaram o controle gerencial ocorreram no início do século XX, onde havia a preocupação de encontrar a melhor maneira de exercer o controle de forma válida para qualquer tipo de organização.

O Controle de desempenho é um processo que tem como objetivo orientar a entidade em direção a padrões viáveis de atividade em um ambiente incerto, por meio dele gera-se informações que possibilitem aos gestores influenciar o comportamento dos demais membros internos da organização para o alcance dos resultados estratégicos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

Os conjuntos de indicadores de desempenho para a indústria de *Shopping Centers*, viabilizam a análise de sua situação financeira e não financeira, além de dar suporte para a identificação de problemas relacionados ao baixo poder de geração de caixa, alta no endividamento, variações de faturamento, aumento da inadimplência, variação do fluxo de estacionamento e pessoas, ou seja, todos os elementos que tenham influência no desenvolvimento do empreendimento. Com isso cria-se mecanismos que sirvam para analisar as variações de forma prévia, assim em caso de algum resultado negativo, os gestores consigam analisar os resultados obtidos e se embasarem neles para a tomada de decisão, para realizarem ações preventivas ou corretivas, assim como traçar novas estratégias para o alcance das metas.

Anthony e Govindarajan (2002), ressaltam que é através do controle gerencial que as estratégias definidas serão acompanhadas, visando que a empresa atinja o objetivo que foi planejado inicialmente, corrigindo possíveis desvios e/ou apontando as alterações que sejam necessárias (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002, p. 30).

Diversos autores apresentam as finalidades ou propósitos gerenciais das informações resultantes da análise de controle desempenho organizacional, apresentando como as informações de medição são usadas pelos gestores das organizações. Deste modo, Henri (2009, p.252) defende as seguintes finalidades para o uso dos sistemas de avaliação de desempenho:

Monitoramento: refere-se aos sistemas de feedback formais usados para monitorar e coordenar a implementação dos planos e alcance das metas organizacionais, comparar os resultados com as metas.

Foco de atenção: refere-se aos sistemas de sinalização usados para focar a atenção da organização e forçar o diálogo por toda a organização.

Tomada de decisão estratégica: refere-se aos sistemas de informação usados para dar suporte ao processo de tomada de decisão, análise de oportunidades e escolha de alternativas entre diferentes cenários.

Legitimidade: refere-se à justificação e validação das ações e decisões no passado, presente e futuro, além do exercício do poder.

2.5. Shopping Center

Descreve-se *shopping center* como um lugar cujo o principal foco é o consumo, pois é um espaço planejado para a compra. Em um *Shopping Center*, encontra-se lojas com diversos mix de produtos e serviços variados, além de diversas áreas de lazer (teatros, cinemas, parques de diversões, boates, etc.) e atualmente até órgãos públicos. A principal atratividade para os lojistas e consumidores está relacionado a boa localização, centralização dos mais variados serviços, segurança, comodidade e conforto, quantidade e qualidade de mercadorias, etc.

O *shopping center* é um local onde encontra-se uma estrutura moderna com foco no conforto dos consumidores e essa é a principal diferença entre os SC e os outros espaços comerciais que normalmente existem em uma cidade: Os SC costumam ser um espaço fechado, que faça alusão ao que o capitalismo moderno realizou para o conjunto da sociedade: uma "cidade ideal repleta apenas de cidadãos consumidores, sem vestígios de pobreza e deterioração, uma 'cidade' onde (...) o consumo é simultaneamente de mercadorias e imagens, como se tudo passasse, antes de mais nada, pelo filtro e pela égide do consumo (e não da produção)". (FRÚGOLI, 1992, p. 77)

Segundo Hastreiter, Marchetti e Prado (1999, p. 12), os *shopping centers*, "além de transformarem o espaço urbano e influenciarem nos meios de acesso e transporte, são também ambientes simbólicos, integrantes da sociedade e dos padrões que regem o consumo".

De acordo com Rocha e Christensen (1999), no Brasil essas Indústrias surgiram em 1966, com a inauguração do Shopping Center Iguatemi, com um modelo diferente dos SC americanos, pois a área de estacionamento era menor e a de tráfego interno de clientes era maior, ou seja, o inverso do que era implantado nos EUA.

Segundo Lemos e Rosa (2003), há uma crescente expansão do ramo de *shopping center* no Brasil de forma bastante acentuada nas últimas décadas, de extrema significância no

cenário do comércio varejista dos centros urbanos e, em consequência dessa expansão, avançou sobre o comércio de rua tradicional. A necessidade de atrair fluxo de pessoas para

dentro dos shoppings ocasionou a inserção de atividades de entretenimento o que já se tornou comum nos *Shoppings Centers* no Brasil, com destaque para os cinemas, que estão presentes na maior parte dos shoppings.

A Região Metropolitana de Belém (RMB) é formada pelos municípios de Ananindeua, Belém, Benevides, Castanhal, Marituba, Santa Bárbara do Pará e Santa Izabel do Pará. De acordo com IBGE (2019), RMB é a segunda região mais populosa da Região Norte. Bem como baseado nos Censos Demográficos entre 2000 e 2010, a Região Metropolitana de Belém possui um dos maiores Índices de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), entre os municípios do norte do país. Hoje, a RMB possui 06 (seis) *Shopping Centers*.

TABELA I – Região Metropolitana de Belém

REGIÃO METROPOLITANA DE BELÉM SÓCIOECONÔMICO	
MUNICÍPIOS	7
ÁREA	3.565.783 Km ²
PIB	R\$ 42.229.941
PIB PER CAPITA	R\$ 17.577,96
POPULAÇÃO	2.505.242 habitantes
SHOPPING	
SHOPPINGS	6
LOJAS	1.279
ÁREA BRUTA LOCÁVEL	233.725,45 m ²

Fonte: Adaptado de IBGE e Censo 2018 ABRASCE.

Os *shopping centers* reúnem grandes lojas de departamentos, supermercados, novos empreendedores de marcas próprias, prestadores de serviços públicos e privados, tais como postos do Departamento de trânsito (DETRAN), Secretaria de Administração (SEAD), Polícia Federal, agências bancárias, agências de viagens, consultórios médicos, laboratórios e recentemente centros universitários, são exemplos dos serviços e produtos que podemos encontrar nos *Shoppings Centers* localizados em Belém.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em face de atender aos objetivos deste artigo, quanto a sua estratégia de pesquisa adotou-se primeiramente, a pesquisa bibliográfica, uma vez que se propôs a fazer o levantamento das principais referências (MARTINS, 2009) acerca dos assuntos tema: estratégia, avaliação de desempenho e shopping center. Para isso, utilizou-se a pesquisa em artigos publicados em periódicos dispostos em banco de dados.

Combinou-se a esta, a realização de entrevistas, com aplicação de questionários semiestruturados para o levantamento dos dados e informações pertinentes para o atingimento do objetivo.

Para a coleta de dados primários, elaborou-se uma entrevista semiestruturada, com um roteiro prévio, contendo questões fechadas com as perguntas principais, com possibilidade de acrescentar outras questões inerentes às especificações do entrevistado durante a realização da pesquisa de campo. Esperou-se com isso obter respostas condicionadas a uma padronização de alternativas, estruturadas de acordo com a pesquisa já realizada por Lugoboni *et al.* (2017), permitindo que informações de forma mais livre possam surgir durante a entrevista.

Neste sentido, pretendeu-se obter como dados de pesquisa informações quanto aos indicadores de desempenho padrões, utilizados por grande parte das entidades do setor, bem como procurar coletar informações de eventuais indicadores específicos utilizados em cada uma das seis entidades que foram convidadas a participar da pesquisa.

Quanto a população foco dessa pesquisa, buscou-se a totalidade de empreendimentos de *shopping center* localizados na região metropolitana de Belém (Pará), que atualmente corresponde a 06 (seis) entidades, nos quais aplicaram-se a pesquisa. Nesse sentido, a amostra foi composta dos empreendimentos que aceitaram participar da pesquisa e colaborar para a amplitude do desenvolvimento sobre o tema foco deste projeto.

Quanto ao tratamento de dados e informações obtidos na pesquisa, os mesmos foram tratados da seguinte forma: os dados oriundos do questionário estruturado foram tratados por meio de estatísticas descritivas, que segundo Câmara (2013) se apresenta como uma forma de obter uma descrição detalhada para construir um referencial e fornecer dados para testar expectativas e hipóteses; enquanto os dados e informações oriundas da livre manifestação dos gestores, durante a entrevista, foram tratados por meio de análise de conteúdo, apresentado por Câmara (2013), baseado no estudo de Bardin (2011), como um conjunto de técnicas de análise, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa apresentou limitações, quanto ao levantamento de informações, uma vez que algumas entidades pertencentes ao universo amostral não concordaram com a entrevista ou, simplesmente, não apresentaram respostas do formulário de pesquisa encaminhado. Neste sentido, nosso espaço amostral obteve somente 66,6% de respostas, ou seja, somente 04 (quatro) dos 06 (seis) empreendimentos de *Shopping center* da região metropolitana de Belém deram retorno ou aceitaram participar do projeto.

Dessa amostra que aceitou participar, todas solicitaram que não fosse divulgado o nome da entidade, portanto serão propostos nomes fictícios para se apresentar os resultados individuais obtidos durante a entrevista. Muitos alegaram que não poderiam fornecer informações mais detalhadas, por se tratar de informações sigilosas à administração, mesmo que alguns indicadores sejam apresentados, em forma resumida, nos seus Relatórios de Resultados, divulgados periodicamente para os investidores e público em geral.

- *Shopping “X”*

O representante do *Shopping X*, informou que a entidade é uma empresa de capital aberto, sendo administrada por um grupo que atua em outra capital brasileira. Neste sentido não possuem setor contábil no empreendimento local, ficando o setor administrativo responsável em realizar a aplicação de avaliação de desempenho do empreendimento, sendo que os resultados são constantemente repassados à entidade administradora do grupo.

A entidade, segundo as respostas do questionário, considera importante a utilização de indicadores de desempenho na gestão do empreendimento, uma vez que, segundo o representante, “somente com estes indicadores é possível mensurar a evolução do *Shopping*” e que os utiliza principalmente no nível estratégico de gestão. Quanto aos indicadores de desempenho já padronizados que o empreendimento utiliza, foi informado que o EBITIDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) e o NOI (*Net Operating Income*) são os mais solicitados pela entidade administradora.

A matriz, administradora do grupo, subdivide a atuação do empreendimento em departamentos, e é a mesma quem define quais os indicadores cada departamento deverão apresentar. Cada departamento é responsável em reportar a evolução de sua área para a administradora do grupo. A revisão do desempenho dos departamentos e a revisão dos indicadores são feitas mensalmente pela matriz.

Com relação ao desempenho geral do grupo, incluindo a administradora, sendo uma empresa de capital aberto, apresenta algumas demonstrações padronizadas e as evidenciam para os *stakeholders* (aqueles que possuem interesse na administração da empresa), estando nestes relatórios alguns indicadores padrões que podem ser comparados com outros grupos do mesmo setor, bem como acompanhar com a média do setor, apresentada pela ABRASCE – Associação Brasileira de *Shopping Centers*.

Como desvantagem da utilização dos indicadores de desempenho, foi apresentado o fato de que não se consegue comparar os índices dos empreendimentos localizados na RMB, uma vez que, geralmente, os indicadores apresentados nos relatórios de resultados, demonstrações contábeis e relatórios da ABRASCE são informados por grupo ou administradoras.

Para resumir as informações dos indicadores de desempenho apresentados pelo *shopping* durante a pesquisa, foi elaborado o quadro II.

TABELA II – Indicadores de desempenho apresentados pelo *Shopping* “X”

Indicador	Setor Responsável	Variáveis	Objetivo
SSS (Same Store Sales)	Financeiro	Não divulgado	Demonstrar as lojas que estão locadas a mais de 12 meses, no mesmo espaço comercial, com uma visão de vendas.
SSR (Same Store Rent)	Financeiro	Não divulgado	Demonstrar as lojas que estão locadas a mais de 12 meses, no mesmo espaço comercial, com uma visão de aluguel.
NOI (Net Operating Income)	Financeiro	Não divulgado	Demonstrar o resultado líquido do <i>shopping</i> .
Ocupação ou Vacância	Comercial	Não divulgado	Mensurar a taxa de ocupação.
Consumos	Manutenção	Não divulgado	Mensurar o consumo do <i>shopping</i> e seu rateio.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores com dados da pesquisa.

• *Shoppings* “Y” e “Z”

Os *shoppings* “Y” e “Z” participam do mesmo grupo administrativo, ou seja, mesma entidade *holding*, seguindo as mesmas tendências administrativas, principalmente no que se refere a avaliação de desempenho. Por ser uma empresa de capital aberto, obedece a todos os procedimentos e normas padrões, bem como diretrizes, que empresa de capital aberto deve seguir. Atualmente, a *holding* possui um planejamento anual de suas atividades e operações, repassando, aos seus investidores, relatórios mensais de acompanhamento dos resultados.

Os *shoppings* possuem uma administração holística, ou seja, possuem seus setores todos interligados, porém definem-se algumas áreas de atuação, sendo: Superintendência, Operacional, Marketing, *Mall* e Mídia (merchandising), Gerência Financeira e Diretoria Comercial.

Durante a entrevista direcionada, foram apresentados os seguintes indicadores utilizados pela alta administração e área financeira dos *shoppings*, conforme quadro III, a seguir.

TABELA III – Indicadores financeiros apresentados pelos *Shoppings* “Y” e “Z”

Indicador	Setor Responsável	Variáveis	Objetivo
Aluguel (por área e por segmento)	Superintendência e Financeiro	Lojas âncora, Lojas Satélites (de pequena área), Alimentação e outras	Mensurar as receitas de aluguéis obtidas com a locação de áreas do <i>shopping</i> .
Aluguel de mídia	Superintendência, Financeiro e Marketing	Valor de contrato, local de apresentação, tempo de exposição e outras	Mensurar receitas obtidas com o aluguel de pontos de divulgação e mídia dentro do <i>shopping</i> . Neste caso é visto como um instrumento de veiculação direta de imagem, de empresas ou produtos.
Inadimplência de condomínio e Inadimplência de aluguel	Superintendência e Financeiro	Valor em atraso, tempo de inadimplência, área ou segmento da empresa, entre outras	Mensurar os recursos que deixaram de entrar por falta de pagamento.
CAPEX	Superintendência	Não possui variáveis bem definidas, variando de acordo com projetos	Avaliar o custo/benefício de investimentos realizados no condomínio, como por exemplo, benefícios de uma reforma de banheiro ou mudança de piso de uma determinada área.

Fonte: Elaborado pelos próprios autores com dados da pesquisa.

Numa visão mais comercial e operacional foram apresentados os seguintes indicadores, agrupados conforme quadro IV. A *holding* é quem cria os indicadores de desempenho a ser seguido pelas entidades localizadas em Belém, bem como define suas metas mensais. A entidade realiza uma revisão anual dos seus indicadores de desempenho.

O responsável pelas respostas ao questionário das entidades analisadas informou, durante a entrevista, que grande parte destes indicadores são indicadores comuns a outros grupos de *shoppings centers*, portanto podem ser comparáveis com as informações geradas por outros que atuam na mesma região ou do país como um todo, visto que a ABRASCE – Associação Brasileira de *Shopping Centers* divulga estas informações para as empresas associadas.

TABELA IV – Indicadores comerciais apresentados pelos *Shoppings* “Y” e “Z”

Indicador	Setor Responsável	Variáveis	Objetivo
Vacância	Comercial e Superintendência	Quantidade de lojas ocupadas, área bruta locada (ABL) e outras	Mensurar quantas lojas entraram ou saíram do empreendimento.

SSS (Same Store Sales) e SSR (Same Store Rent)	Comercial e Superintendência	Área locada, o segmento da loja e o valor do contrato	Realizar uma comparabilidade do valor de aluguel de lojas de mesmo setor ou setores diferentes, respectivamente.
Custo do condomínio	Comercial e Superintendência	Custo Indiretos como água, luz, segurança e outros	Mensurar os custos comuns do condomínio, tendo-se como meta a redução desse indicador, buscando um consumo menor do resultado com estes custos indiretos.
Fluxo de veículos (Pagantes)	Operacional e de Marketing	Quantidade de veículos, Tempo de permanência, entre outras	Mensurar o movimento do shopping, através da quantidade de veículos frequentadores do <i>shopping</i> .
Venda de Lojas âncoras e Lojas satélites (inclusive por segmento)	Marketing	Valor de venda à vista, valor de venda no cartão, descontos condicionais ou não e outras	Mensurar as vendas das lojas âncoras, com o objetivo de mensurar as vendas das lojas que influenciam no valor dos contratos de aluguéis destas lojas.
Fluxo de Pessoas	Marketing	Quantidade de transeuntes, Tempo médio de permanência, ticket médio, entre outras	Mensurar o movimento através da captação de transeuntes, compradores e em potencial, frequentadores do <i>shopping</i> .

Fonte: : Elaborado pelos próprios autores com dados da pesquisa.

Quanto a importância de indicadores de desempenho e a sua influência na tomada de decisão da entidade, foi destacado que sem estes meios de avaliação de desempenho fica impossível gerir de maneira satisfatória e com bons resultados o empreendimento. Que estes são utilizados em todos os níveis de tomada de decisão da empresa, ou seja, vai desde o estratégico, com seus planejamentos e projetos de longo prazo determinados pela *holding*, passando pelo tático, com as suas metodologias e metas de médio prazo determinados para cada *shopping*, até chegar no operacional, com suas metas de curto prazo e a avaliação contínua do dia-dia.

Como dificuldade, foi informado apenas o fato da comparação entre indicadores desempenho entre entidades da mesma cidade, mesmo sendo associada pela ABRASCE, uma vez que esta, geralmente, apresenta dados por grupo econômico.

• *Shopping* “W”

O *shopping* “W” optou por somente responder o questionário, entretanto apresentou suas respostas todas negativas, ou seja, informava que não se utilizavam de indicadores de desempenho para administrar seu empreendimento, nem mesmo modelos pré-estabelecidos, como o *Balanced Score Card* ou outros.

Segundo o questionário, respondido pelo responsável do RH, os mesmos não consideram importante a utilização de indicadores, porém não apresentou uma justificativa para tal resposta.

Ainda no questionário, a resposta também foi negativa, quando indagado sobre a comparabilidade de informações da entidade com informações geradas por outras entidades do mesmo segmento ou mercado em geral.

Diante das respostas, decidiu-se não utilizar como informações para a pesquisa, uma vez que é administrada por uma *holding* que geriu outros 34 *shoppings*, tendo um patrimônio

administrador por volta de R\$ 5,6 bilhões, o que seria impossível sem a utilização de indicadores de desempenho e um acompanhamento contínuo de resultados. No *site* da própria administradora é possível verificar a importância dos resultados, quando afirmam trabalhar com “uma administração geradora de resultados positivos, em ações estruturadas a partir de pesquisas aprofundadas, na obediência aos critérios éticos, mercadológicos, jurídicos e de segurança para todos os envolvidos”.

A *holding*, administradora do empreendimento, em seu *site*, ainda apresenta como conceito de administração de *shopping* uma extensão que incluem: Consultoria-diagnóstico, Planejamento estratégico, Comercialização de reposição e Administração plena. Podemos então verificar a importância do planejamento e avaliação de desempenho que envolve esta entidade, o que não condiz com as respostas apresentadas no questionário.

4.1 Análise dos resultados

Em uma visão geral do estudo e analisando os dados obtidos como respostas pelos questionários aplicados, e entrevistas quando possível, verificamos que os indicadores de desempenho estão entre os instrumentos utilizados pela gestão dos empreendimentos de *Shopping Center* para avaliação de desempenho e controle de resultado. Destacou-se como resultados desta pesquisa as seguintes premissas:

Nas últimas décadas, houve uma crescente expansão no cenário do comércio varejista dos centros urbanos, o que impulsionou o desenvolvimento de empresas de grande porte para atender esta demanda de consumidores, no qual se destacou a formação de empreendimentos de *SC – shopping center*, fato este apresentado de forma significativa no estudo de Lemos e Rosa (2003).

Na Região Metropolitana de Belém, na última década houve um aumento para 06 (seis) empreendimentos de *shopping center*. Estes empreendimentos possuem 05 (cinco) empresas administradoras diferentes, ou seja, dois *shoppings* localizados na área metropolitana de Belém possuem a mesma entidade administradora.

Todos os *shoppings* que responderam ao questionário informaram que os indicadores são criados pela *holding* (ou administradora do grupo) que os projeta para obter informações para a tomada de decisão. Tivemos a exceção de uma entidade entrevistada que informou que o empreendimento não se utiliza de nenhum tipo de indicador de desempenho, situação esta que foi desconsiderada no estudo, pois informações, presentes em relatórios da entidade, são precisas na divulgação de estratégias e resultados.

Quanto aos indicadores contábeis, quase não alteram ou criam localmente, ficando a carga da *holding*. As empresas que responderam ao questionário informaram fazer partes de empresas de capital aberto, o que as obriga a divulgação de indicadores contábil-financeiros de forma padronizada, bem como devem atender a toda uma legislação específica.

Os indicadores contábil-financeiros pré-formatados existentes apresentados foram o EBITDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) e o NOI (*Net Operating Income*), sendo aquele o mais comum na academia contábil. Estes indicadores são utilizados para mensurar resultados específicos da empresa. Outros indicadores comuns citados, utilizados pelas entidades *shopping centers*, foram o SSS (*Same Store Sales*) e SSR (*Same Store Rent*), os quais realizam uma comparabilidade do valor de vendas e de aluguel de lojas locadas no mesmo espaço comercial no período de 12 meses, respectivamente.

Os indicadores de desempenho criados são bem pontuais quanto a sua nomenclatura e objetivo, ou seja, com poucas exceções os indicadores apresentados durante o estudo tiveram que ter uma explicação mais complexa, já que o nome e objetivo eram bem claros na sua

apresentação. Alguns se utilizam de termos em inglês, porém vem de modelos de gestão adotados pelas administradoras do empreendimento.

Uma administradora pontuou que os indicadores de desempenho utilizados atuam em todos os níveis de gestão da entidade (estratégico, tático e operacional), enquanto a outra entidade informou que somente no nível estratégico. Neste sentido entendemos que os indicadores atuam em todos os níveis hierárquicos da gestão, já que se utiliza dessas

informações para controle de resultados e planejamento estratégico. Portanto, temos estas informações utilizadas no dia-a-dia da empresa, pelos níveis tático e operacional, para acompanhar e atender as suas metas de curto prazo.

Quanto à comparabilidade, as entidades entrevistadas, com exceção da que apresentou respostas negativas para os quesitos, informaram que fazem comparabilidade com entidades do mesmo setor e com o mercado através de dados divulgados pela ABRASCE - Associação Brasileira de Shopping Center. Porém informaram que possuem dificuldades em comparar com dados locais, uma vez que a ABRASCE divulga, geralmente, dados gerais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar como são organizados e apresentados os indicadores de desempenho de *shoppings centers*, localizados na região metropolitana de Belém, e demonstrar como eles são utilizados para a tomada de decisão estratégica.

Para a concepção do objetivo foi feito uma revisão de literatura, que versou sobre os principais temas, abordando a evolução da Indústria de *Shopping Center*, com sua tendência crescente no cenário do comércio varejista dos centros urbanos do Brasil, principalmente nas últimas décadas, tendência esta seguida pela região metropolitana de Belém que teve seu número de empreendimentos expandido para 06 (seis) ao total. A avaliação de desempenho e o planejamento estratégico, também foram abordados, ressaltando-se a necessidade de uma atenção, cada vez maior, para os resultados destas entidades. E, por consequência, o uso de indicadores de controle, apresentando a gestão por indicadores como um elemento importante para a administração estratégica e sistêmica desses empreendimentos, destacando-se o fato que os indicadores de desempenho demonstram aspectos quantitativos e qualitativos, importantes para a tomada de decisão, pois através do controle gerencial é que as estratégias definidas serão acompanhadas, visando que a empresa atinja o objetivo que foi planejado inicialmente.

Metodologicamente, realizou-se a aplicação de questionário semiestruturado, e entrevista quando possível, para o levantamento dos dados e informações do espaço amostral, limitado aos empreendimentos de *shopping center* localizados na região metropolitana de Belém. Ao final, foram obtidas respostas de quatro, entre os seis *shoppings* instalados na RMB.

Foi constatado que os indicadores de desempenho utilizados pelos *shoppings* são criados e administrados pelas *holdings*, que são empresas que gerenciam os empreendimentos e que os indicadores de desempenho são utilizados em todos os níveis de gestão, desde o estratégico até o operacional.

Quanto ao detalhamento dos indicadores de desempenho utilizados pelos *shoppings*, utilizam-se de indicadores contábil-financeiros pré-formatados, como o EBITIDA (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) e o NOI (*Net Operating Income*); Outros indicadores comuns citados foram o SSS (*Same Store Sales*) e SSR (*Same Store Rent*), para realizar a comparabilidade do valor de vendas e de aluguel de lojas locadas no mesmo espaço comercial no período de 12 meses, respectivamente; os indicadores de desempenho

são, geralmente, divididos por setores que os criam de maneira pontual quanto a sua nomenclatura e objetivo, visando acompanhar e definir metas de curto prazo.

Estes indicadores são, geralmente, divididos em departamentos ou setores que facilitam a administração, controle de metas e efetividade dos resultados. Os resultados obtidos com a variação destes indicadores de desempenho são apresentados em relatórios administrativos para gestores, investidores e até mesmo para outras entidades do setor, através da ABRASCE.

Portanto, conclui-se que as entidades de *shopping center* da região metropolitana de Belém em sua avaliação de desempenho se utilizam de indicadores, geralmente definidos pelas *holdings* ou administradoras do empreendimento, os quais servem de base par a tomada de decisão e definição de um planejamento estratégico, visando a eficiência administrativa e operacional da entidade.

Esta pesquisa teve limitações, uma vez que apenas quatro dos seis empreendimentos da região se propuseram a participar do estudo. Outros fatos a serem notados estão o receio de apresentar dados mais específicos e detalhados dos indicadores, já que afirmaram se tratar de informações estratégicas da organização, além de que uma das entidades respondeu ao questionário, porém de uma maneira que contraria informações que a *holding* apresenta em seu *site* e em seus relatórios aos investidores, sugerindo e sinalizando uma informação com viés para este estudo.

Tendo em vista que este estudo não tem por objetivo encerrar a análise acerca dos indicadores utilizados em *shoppings centers*, recomenda-se que o estudo seja feito com outras abordagens, como: características dos indicadores de desempenho utilizados pelos *Shopping Centers*; análise quantitativa das variáveis dos indicadores de desempenho utilizados pelos *Shopping Centers*; e correlação do histórico de indicadores de desempenho de *Shopping Center* com indicadores do mercado de varejo, com ênfase na Região Metropolitana de Belém.

REFERÊNCIAS

ABRASCE. (2019). **Portal do Shopping**. Disponível em: <http://www.abrasce.com.br>. Consultado em 10 de Outubro de 2019.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistema de controle gerencial**. 12. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

ANSOFF, H. Igor, DECLERCK, Roger P., e HAYES, Robert L. Do **Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ATKINSON, Anthony A. [et al.]. **Contabilidade Gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman Du Chenoy Castro; revisão técnica Rubens Famá. São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. SP: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CÂMARA, R. H., Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Gerais: **Revista Interinstitucional de Psicologia**, 6 (2), jul - dez, 2013,179-191

CERTO, S. C. & PETER, J. P. (1993) **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books.

CHIAVENATO, Idalberto **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, 6ª tiragem – Editora Campus S.A – Rio de Janeiro 1999.

_____. **Recursos Humanos: Edição Compacta**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1997.

KIYAN, Fábio Makita (2001), **Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico**. Dissertação de mestrado de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo

FRANCISCO FILHO, Egildo. **Uma maneira descomplicada de fazer avaliação de desempenho e estimativa de potencial humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FRÚGOLI JR., H. 1992 “**Os shoppings de São Paulo e a trama do urbano: um olhar antropológico**”, in PINTAUDI, S. M. & FRÚGOLI JR., H. (orgs.), **Shopping centers: espaço, cultura e modernidade nas cidades brasileiras**, São Paulo, Ed. da Unesp, p. 75-92.

GOMES, Josir S. **Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1983. Tese de Doutorado.

HASTREITER, Silvana Taschek; MARCHETTI, Renato; PRADO, Paulo. **Tipologia de consumidores baseada nas razões e motivações de frequência em shopping centers**. In: ENANPAD, 23. Anais..., Foz do Iguaçu, 1999.

HENRI, J.F. **Taxonomy of Performance Measurement Systems**. *Advances in Management Accounting*, Volume 17, 247-288, 2009.

HORNGREN, Charles T., SUNDEM, Gary L., STRATTON, William O; traduzido para o português por Elias Pereira. **Contabilidade Gerencial**. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **Conheça Cidades e Estados do Brasil**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados.html>. Consultado em 12 de Outubro de 2019.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade**, 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LEMONS, M. L. F.; ROSA, S. E. S. (2003). **O segmento de shopping centers no Brasil e o BNDES**. Disponível em: www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial/get_4is12.pdj. Acesso em: 12 de Abril de 2019.

LENGNICK-HALL, Cynthia A., WOLFF, James A. **Achieving consistency of purpose**. *Strategy Leadership*, vol. 26, no 2, p. 32-37, march-april, 1998.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.159p.

LUGOBONI, Leonardo Fabris *et al.* **Gestão por indicadores em shopping center**. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, [S.l.], v. 7, n. 4, p. 21-35, oct. 2017. ISSN 2237-4558.

MACHADO, Márcia Machado; MACHADO, Márcio André; HOLANDA, Fernanda Marques da. **Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard**. *Turismo – Visão e Ação, Balneário Camboriú*, v.9, n.3, p.393-406, set./dez. 2007.

- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 3.ed. São Paulo: Futura, 1999.
- MARTIN, N. C. **Da contabilidade a controladoria: a evolução necessária**. Revista Contabilidade & Finanças, São Paulo: n° 28, p. 7 – 28. Jan./Abr., 2002.
- MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MAXIMIANO, Antonio Amaru. **Introdução a administração**. 6 ed. São Paulo, Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre. Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H. **The strategy concept 1: Five Ps for strategy**. California Management Review, Berkeley, CA, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- PIZZOLATO, N. D. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 2.ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.
- PORTO, M.A.G. **O planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações**. 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1022.pdf. Acesso em: 21 mai. 2019.
- REZENDE, D. A.. **Planejamento de Sistemas de Informação e Informática**. São Paulo: Atlas, 2003.
- RIZZATTI, G.; PEREIRA, M. F.; AMARAL, H. C. M. **A influência da liderança na condução do processo de implementação do planejamento estratégico: estudo de caso no hospital universitário da Universidade Federal de Santa Catarina**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 11, n. 2, p. 170- 196, 2012
- ROCHA, Ângela da.; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROSA, José Antônio da. **Planejamento estratégico: Roteiro, instruções e formulários**. São Paulo: STS, 2001.
- SINCLAIR, D.; INNES, J.; MITCHELL, F. **Activity-based costing in the U.K.'s largest companies: a comparison of 1994 and 1999 survey results**. *Management Accounting Research*, 11(3), 349-362, 2000.
- TAVARES, Mauro C. **Planejamento Estratégico: A Opção entre Sucesso e Fracasso Empresarial**. São Paulo: Harbra Business, 1991.
- VIANNA, N. W. H. **O Planejamento Estratégico e Contexto Internacional**. In: OLIVEIRA, J. F. (Org.) **Administração no contexto internacional: cenários e desafios**. SP. Saraiva, 2007. p.6-8.