

Lojas em Shopping Center: Análise do Custo Ocupacional como fator de sobrevivência e competitividade em lojas de alimentação

Shops Shopping Center: Cost of Occupational Analysis as a survival factor and competitiveness in food shops

Givaldo Santos

Programa de Doutorado em Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos
ggs1959@gmail.com

Samuel Ferreira Junior

Programa de Pós-Graduação do Centro Universitário Senac
samuel.f@terra.com.br

Edgard Ortiz

Programa de Pós-Graduação Universidade Paulista
edgard.diasortiz@hotmail.com

Resumo

A evolução da indústria de shopping center nos últimos vinte anos vem acompanhado das grandes mudanças no contexto do varejo no Brasil. Alinhado a esta perspectiva, a sobrevivência e competitividade de uma loja em shopping center impõe um planejamento e controle do negócio de forma pontual. A grade dos custos ocupacionais, (aluguel, condomínio, fundo de promoção), representa o segundo maior dispêndio de custos fixos de uma loja de alimentação. Através de uma pesquisa exploratório tipo estudo multicase foi realizado um levantamento da importância e os impactos causados para dois grupos de lojistas em dois shopping centers distintos na região de Campinas. A investigação pontou dados relevantes que depois de tabulados, promoveram uma analogia entre dois centros comerciais com tempo de maturação diferentes. Os resultados encontrados revelaram o grau de risco que o custo ocupacional impõe na sobrevivência no primeiro ano de operação para lojistas da praça de alimentação.

Palavras-chave: Custo Ocupacional, Lojas em shopping centers, varejo

Abstract

The evolution of the shopping center industry in the last twenty years has been accompanied by major changes in the context of retailing in Brazil. In line with this perspective, the survival and competitiveness of a shop in a shopping center requires planning and control of the business in a timely manner. The grid of occupational costs (rent, condo, promotion fund), is the second largest expenditure of fixed costs from a supply store. Through an exploratory type research multicase study a survey was conducted of the importance and impacts for two groups of tenants in two different shopping centers in the region of Campinas. Research Pontou relevant data after tabulation, promoted an analogy between two shopping centers with different ripening time. The results showed the degree of risk that occupational imposes costs on survival in the first year of operation of the stores in the food court.

Keywords: Occupational cost shops in shopping centers, retail

1. INTRODUÇÃO

A implantação ou manutenção de uma loja em shopping center envolve a necessidade de um procedimento de diagnóstico e processos gerenciais típicos no setor. Esta pesquisa através de um estudo multicaso com dois grupos de lojistas de dois shopping centers, propôs uma investigação na grade de custo ocupacional e a sua importância na sobrevivência do negócio nos primeiros anos de operação.

Williams (2008, p.130), ressalta que “os custos totais de ocupação para varejistas tradicionais que operam com altas margens brutas, não devem ultrapassar a casa dos 12% das vendas, mais custos de marketing, ou 20% (mais o orçamento de marketing) da margem bruta do varejista”.

Aluguel Mínimo, Aluguel Percentual, Condomínio, Fundo de Promoção compõem esta grade que dada a sua importância na análise financeira e viabilidade do negócio no ambiente de varejo shopping center foi realizada uma investigação através de um estudo multicaso envolvendo dois grupos de 15 lojistas de alimentação em dois shopping centers na região de Campinas. O primeiro grupo de lojistas está em um empreendimento com mais de cinco anos de operação e o segundo grupo de lojistas está em um shopping center com um ano de operação.

Para Mattar (2011), a gestão financeira de um negócio de varejo é fundamental para o sucesso, pois opera com margens líquidas pequenas e qualquer impacto negativo nas vendas ou aumento das despesas pode promover o desequilíbrio nas contas e risco no negócio.

Com base nas variáveis e indicadores apontados nesta pesquisa, ancorado nas áreas da Gestão de Custos e Contabilidade Gerencial a pesquisa apontou o grau de risco e percentuais toleráveis.

Para Pinto et al (2008), no planejamento e o controle da organização o empreendedor deve separar os custos da empresa em fixos e variáveis visando preparar um instrumento de análise, que além de responder a diversos questionamentos, vão auxiliar na tomada de decisão do negócio.

Problema

O foco dessa pesquisa pode ser enunciado da seguinte maneira: Até que ponto a grade de custos ocupacionais de um lojista em shopping center pode influenciar diretamente em sua sobrevivência e competitividade? Qual a extensão desses gastos fixos mensais que envolvem *Aluguel Mínimo, Condomínio e Fundo de Promoção* na viabilidade da operação ao longo do período, principalmente nos primeiros dois anos de vida?

Conforme Camaroto (2009), o ambiente de varejo brasileiro nas últimas décadas passou por grandes transformações na concepção tanto no atacado como varejo. O acesso no país de competidores globais promoveu grandes mudanças com a transformação em muitos modelos de negócios, promovendo a falência ou aquisição de grandes grupos, tais como Mesbla e Mappin (varejo).

Em meados da década de 60 um novo modelo de negócios também deu início a grandes mudanças no cenário de varejo e serviços que promove dentro de um formato específico, um contexto de lojas de varejo e serviços em grande maioria MPE's inseridas num ambiente mercadológico dotado de completa infraestrutura para atender grande quantidade de público denominado shopping center conforme ABRASCE (Associação Brasileira de Shopping Centers).

No ano de 1966 foram erguidos os dois primeiros shopping centers no Brasil. Em São Paulo o Shopping Iguatemi e o Méier no Rio de Janeiro. Localizado no bairro de Pinheiros, o Shopping Iguatemi tem como empreendedor o visionário Alfredo Mathias, o qual viu seu centro comercial ter um baixo desempenho durante anos. Conforme Mattar (2010) à medida que a população ganhava mobilidade com a ascensão da indústria automobilística, foi adotando o novo conceito de compras com suas inúmeras vantagens em relação ao comércio tradicional. De lá para cá o número de empreendimentos comerciais dessa natureza cresceu na ordem de 457 shopping centers; 47 empreendimentos a inaugurar em 2013 com faturamento pontuado em 2012 na ordem de 119,50 bilhões de reais e empregos gerados na ordem de 877.000 vagas. Esse mercado é responsável por 18,2% do varejo nacional e 2,7% do PIB (ABRASCE, 2013).

Conforme ABRASCE, este ambiente comercial caracteriza-se por um empreendimento organizado, definindo-o como “um conjunto de lojas varejistas planejadas, coordenado e colocado no mercado como uma unidade para clientes em uma área geográfica comercial”. Deve ser possuído e administrado como uma entidade. Sua Área Bruta Locável (ABL), deve ser normalmente superior a cinco mil m², praticando locação fixa com percentual. Deve contemplar estacionamento dimensionado para sua área de vendas. A classificação conforme ABRASCE por tipo de Empreendimento é exibida na Figura 1.

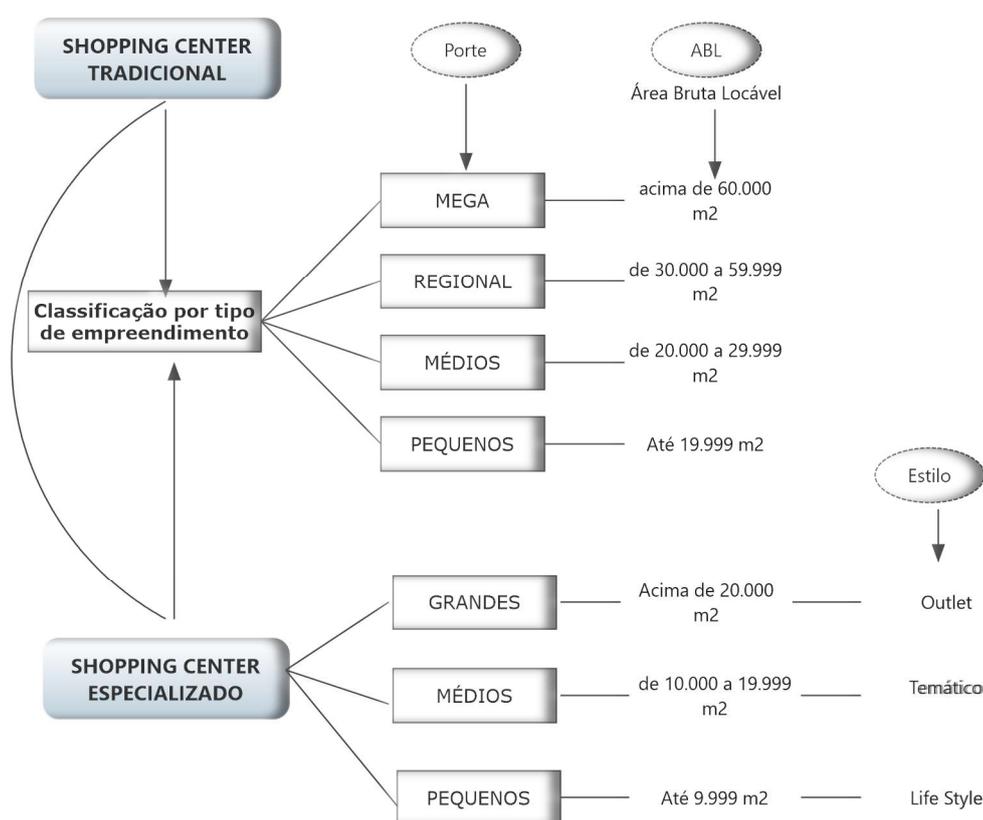


Figura 1 - Classificação por tipo de empreendimento
Fonte: Adaptado de ABRASCE (2013)

1.1 Objetivos

O Objeto dessa pesquisa foi direcionado para as lojas de alimentação shopping centers na análise do custo ocupacional. Os objetivos podem ser enunciados em compreender os

fatores de riscos de lojistas em shopping center sob a ótica financeira na gestão de custos e análise da influência do custo ocupacional na sobrevivência e taxa de crescimento de lojas em shopping centers.

1.2 Justificativa

O alto grau de competitividade vivenciado pelas micro e pequenas empresas em shopping centers exigem processos gerenciais ágeis e capazes de auxiliar de imediato no planejamento competitivo e tomada de decisão. A gestão de custos constitui-se fator fundamental nesses processos.

1.3 A Indústria de Shopping Center

A indústria de shopping centers no país fechou o ano de 2011 com faturamento de R\$ 108 bilhões, ante R\$ 91 bilhões de 2010, um acréscimo de 18,2% no período, segundo dados da ABRASCE. Sendo responsável por 18% do mercado brasileiro de varejo e 2% do PIB, os números apresentados contemplam a importância do setor que entre 2006 a 2008 cresceu 28%.

A abertura de capital, investimentos de grupos internacionais no mercado nacional e a gestão de seus administradores aliado a ascensão das classes B e C também são reflexos desse crescimento que ajudaram a impulsionar o mercado em 2011 segundo a ABRASCE. Desde o final dos anos 1990, esses tipos empreendimentos vêm passando por uma readequação de layout, além de novas configurações, com novos conceitos de empreendimentos. Na Figura 4 segue a apresentação do cenário mercadológico de 2006

A participação da região sudeste envolve o maior número de shopping centers no Brasil com mais de 50% da área bruta locável e conseqüentemente o maior número de lojas em shopping centers.

1.4 Relevância do Problema

A temática de custo ocupacional é de extrema importância na sobrevivência e evolução competitiva de MPE's no ambiente shopping center. Nas recomendações promovidas pela Pesquisa GEM (2010), dentre as questões críticas apontadas por especialistas, que mais limitam o empreendedorismo no Brasil está a “Educação e Capacitação”.

Para Melo, Andreassi (2012, p. 4-37), dentre os vários fatores relevantes para empreender está na definição dos custos, participação de mercado, capacidade operacional, estratégia, recursos financeiros, entre outros. Discorrem que mesmo diante de uma opção facilitadora na abertura de um novo negócio através do sistema de franquias diante de suas vantagens, não elimina a observação contínua do empreendedor em seu negócio.

Para Mattar (2011, p. 272), “muitos varejistas enfrentam enormes problemas financeiros, apesar dos volumes crescentes de venda, justamente por falta de uma gestão financeira rigorosa da empresa” A relevância do problema é verificada nos dados de mortalidade precoce de MPE's no Brasil, diante da falta de capacitação na análise e controle do Plano de Contas de uma empresa. O processo de investigação e análise por parte da pequena empresa na negociação original com estes empreendimentos requer um diagnóstico mercadológico específico.

2. A GESTÃO DE VAREJO

A prestação de qualquer serviço bem como a comercialização de produtos para os consumidores finais consiste nas atividades envolvidas com o varejo. Atribuem todas as atividades pertinentes a vendas de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final para utilização pessoal e não comercial. Inclui-se nesse setor toda forma de venda seja ela física em outros canais, tipo porta-a-porta, internet, telefone, catálogos, ambulantes, máquinas de vender. (MATTAR 2011, p.3).

Las Casas (2006, p.17), concebe que diante das inúmeras definições de varejo um aspecto importante a salientar é que se trata da comercialização a consumidores finais, salientando que muitas empresas atuam com a venda de atacado e varejo. Consideram-se nesse caso, estabelecimentos varejistas as operações que mais de 50% de suas vendas sejam decorrentes de vendas de varejo.

Mattar, (2011, p. 50), apresenta a infinidade de tipos e formatos de varejo na atualidade, que dispõe de uma imensa classificação. Essa classificação está pontuada conforme segue:

- Mercadoria comercializada: ex. loja de linha geral
- Propriedade/filiação/contratação: ex. cadeia de atacadistas, cadeia de franquias.
- Tamanho: ex. Hiper grande, grande, médio, pequeno, micro.
- Localização: ex. região metropolitana, cidade, centro, bairro.
- Nível de serviços: ex. completos, limitados.
- Autosserviço: - forma legal de constituição: ex. empresa individual, sociedade limitada.
- Organização em departamentos ou não.
- Canal de venda utilizado: lojas, barracas, quiosques, bancas.
- Varejo sem loja física: venda direta, porta a porta, sacoleiras.

No Brasil nas últimas décadas o Varejo vem assumindo uma importância crescente no cenário empresarial. De acordo com Parente (2007), ao longo desse período as instituições varejistas crescem com um ritmo intenso acompanhado de uma grande transformação e criação de novos formatos nesse segmento.

Discorre o autor que inúmeros modelos de negócios foram dando lugar a novos formatos de acordo as necessidades do mercado e que nos próximos anos essa transformação provocará o desaparecimento de muitos negócios de varejo. A globalização também promove essa transformação cada vez mais frenética através de grandes redes mundiais aportando no país, o que acentua o poder de barganha junto aos fornecedores entre outras variáveis de competitividade (PARENTE, 2007).

2.1 A Gestão Financeira

O Brasil durante as décadas entre 1960 e 1980 vivenciou um longo momento econômico de processo inflacionário. As empresas na gestão operacional procuravam produzir, comercializar ou prestar serviços praticamente sem controles administrativos no negócio, porém com grande controle financeiro na remarcação de preços, tornando o processo de controle de custos algo desnecessário, pois os erros operacionais eram facilmente repassados ao cliente mediante a elevação de preços (PINTO et al 2008).

Para Silva, Lins (2010, p. 3-4), a globalização promoveu um forte aumento da concorrência entre as organizações, norteadas as empresas a se voltarem mais para a contabilidade de custos, visando em muitos casos a sua própria sobrevivência no mercado.

As empresas para tentar aumentar os lucros se voltaram para a redução de custos, mudando a ótica do período inflacionário, ou seja, com o fim da inflação e o início da globalização os preços de produtos e serviços passaram a ser ditados pelo mercado e não somente embasado pelos custos.

Creditam ao planejamento financeiro como um processo através do qual se calcula quanto de financiamento é necessário para a continuidade às operações de uma empresa. Deve ser um procedimento confiável visando estimar as necessidades financeiras, visando honrar seus compromissos a curto, médio e longo prazo.

Para Gitman (2002 p.586-588), a estratégia financeira depende de um planejamento amparado por instrumentos que possam mapear de forma legítima, “baseados em valores diferidos (obtidos de acordo com o postulado básico da contabilidade, qual seja, o da competência de exercícios), que possam conduzir as empresas na direção de seus objetivos.” O autor ressalta os planos financeiros em curto prazo (operacionais), como ações planejadas em curto prazo (de um a dois anos), alinhadas da previsão de seus reflexos financeiros.

2.2 Planejamento e Controle Orçamentário

Conforme Neto (2011, p.2-10), independentemente do tamanho da empresa, seus gestores devem ou pelo menos, deveriam, adotar decisões racionais com informações legítimas, respeitando um limite orçamentário compatível com a sua capacidade financeira, diante de seus impactos esperados a curto, médio e longo prazo. “O orçamento empresarial consiste um conjunto de ações sistematizadas que objetivam projetar e controlar os resultados financeiros da empresa em um determinado horizonte temporal”.

Para Padoveze (2010, p.5), “A grande vantagem do processo orçamentário é obrigar a empresa, e conseqüentemente, seus gestores a trabalharem sempre em perspectiva de futuro. É um instrumento clássico de contabilidade gerencial e financeira.” A fonte do plano orçamentário é o planejamento estratégico, que origina as peças orçamentárias que são incorporadas, com uma abordagem detalhada, analítica, com a projeção de demonstrações financeiras adotando-se o conceito de simulação. Parte do esforço orçamentário está associada à projeção de resultados financeiros (gerados por fluxos de caixa positivos e negativos), não concretizados, (função de projeção), além de contemplar resultados alcançados, (função de controle).

Orçamento para Stedry (1999, p.22), é “a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano. ” Padoveze (2011, p. 31), discorre que o orçamento deve contemplar diversos objetivos na organização, não se restringindo apenas como ferramenta de controle de resultados. Deve ser um instrumento capaz de coordenar com sinergia em todas as áreas da empresa. Na Figura 20 a seguir seguem exemplos de propósitos gerais contidos no plano orçamentário.

2.3 Indicadores Orçamentários

Para Neto (2011), os indicadores orçamentários contribuem para a análise gerencial dos gestores, permitindo análises comparativas temporais, ou entre diferentes unidades da empresa, permitindo a tomada de decisão financeira. Propõe que na análise gerencial esses indicadores

podem ser aplicados nos fluxos de caixa da empresa após um período sendo configuradas em duas formas:

- Análise Vertical e Horizontal
- Cálculo do Ponto de Equilíbrio

Na análise vertical o objetivo é apresentar a participação relativa de cada item em relação ao totalizado do qual aquele faz parte, mostrando a importância relativa de cada item em um conjunto. Na análise horizontal permite o exame da evolução histórica de uma série de valores em intervalos sequenciais de tempo.

No Ponto de Equilíbrio, discorre o autor que ciente que a receita de equilíbrio é dada pela divisão entre a despesa fixa total e a margem de contribuição percentual, basta identificar esses dois elementos no fluxo de caixa. O Ponto de Equilíbrio gera indicadores de valores e quantidades em determinados períodos.

Para Padoveze (2011), a análise das demonstrações financeiras contempla a conclusão do processo orçamentário. Visa verificar se os números apresentados refletem os objetivos e metas traçados pela organização através de um conjunto de indicadores, que além das análises vertical e horizontal, inclui indicadores econômico-financeiros configurados em um painel básico. Esses indicadores devem, conforme o autor, responder algumas perguntas, tais como:

- Os índices de liquidez estão bons ou não?
- O endividamento é aceitável?
- O giro do ativo está melhorando?
- Os prazos médios de recebimento e pagamento são normais?
- Os prazos médios de estocagem são aceitáveis para o setor? Não há excesso de estoques de forma crônica?
- O lucro gerado apresenta um grau de segurança para pagamento do serviço da dívida (juros dos financiamentos)?
- A rentabilidade do capital próprio está dentro da média do custo de oportunidade do mercado?
- Os dividendos distribuídos satisfarão os acionistas e promoverão maior valor da empresa?
- A análise geral indica empresa em crescimento e potencial de geração de lucros?

2.4 Rentabilidade Versus Lucratividade ou Margem

Conforme Padoveze e Benedicto (2011), rentabilidade e lucratividade são conceitos distintos. A palavra *lucratividade* ou margem está relacionada a demonstrar a relação percentual entre os diversos tipos de margens de lucro em relação às vendas. Pode-se considerar três principais medidas de lucratividade ou margem.

- Margem bruta
- Margem operacional
- Margem líquida

A palavra *rentabilidade* vem do conceito de renda. É uma relação do valor do lucro obtido em relação ao valor do investimento ou aplicação. Pode-se considerar a rentabilidade como indicador se o investimento ou análise conclusiva do sucesso ou não do empreendimento.

2.5 Gestão de Custos

Conforme Martins (2003, p, 19), por ocasião da Revolução Industrial no século XVIII, só prevalecia praticamente a Contabilidade Financeira (ou Geral), moldada para atender a estrutura mercantilista e as empresas comerciais da época conforme Quadro nº 8.

Para a apuração do resultado de cada período, bem como para o levantamento do balanço em seu final, bastava o levantamento dos estoques em termos físicos, já que sua medida em valores monetários era extremamente simples: o Contador verificava o montante pago por item estocado, e dessa maneira valorava as mercadorias. Fazendo o cálculo basicamente por diferença, computando o quanto possuía de estoques iniciais, adicionando as compras do período e comprando com o que ainda restava, apurava o valor de aquisição das mercadorias vendidas, na clássica disposição:

Quadro 8 - Apuração de resultado - disposição clássica

Estoques Iniciais	
(+)	Compras
(-)	Estoques Finais
(=)	Custo de Mercadorias Vendidas (CMV)

Fonte: Adaptado de Martins (2003)

Para Nakagawa, (2007, p.33), a gestão estratégica de custos na segunda metade da década de 70, teve nos países ocidentais industrializados um novo impulso diante de uma nova forma de competição global, principalmente em países tais como Japão, Coreia do Sul, Taiwan, entre outros conforme Figura 2 a seguir.

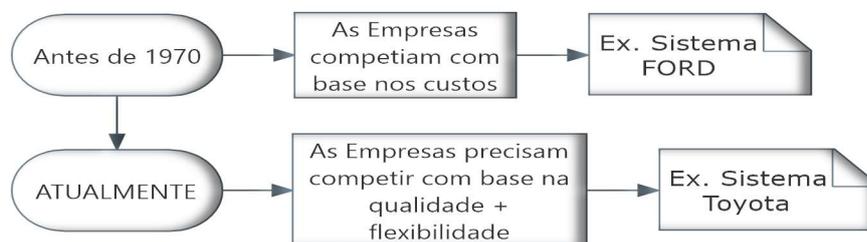


Figura 2 - Cenários - Custos - Antes da década 70 e atualmente
Adaptado de Nakagawa (2007, p. 33).

Discorre Martins (2003, p. 21), que inicialmente a ótica do contador era de fazer contabilidade de custos, mensurando monetariamente os estoques em relação aos resultados, pontuando sem necessariamente fazer da contabilidade de custos um instrumento de administração, deixando de ter um papel mais dinâmico ao longo do tempo. Com a evolução das organizações a Contabilidade de Custos passou a ter uma importante função no desempenho

no escopo gerencial além de promover sua utilização em outros segmentos empresariais tais como comércio, serviços, etc.

Esta utilização em outros campos além da indústria motivou a generalização do termo interpretado terminologicamente, muito além de sua definição original como o gasto específico com a produção ou aquisição de bens ou serviços para comercialização, que podem ser diretos ou indiretos, fixos e variáveis (MARTINS, 2003).

Mattar, (2011), considera como custos fixos ou variáveis os valores que devem ser previstos pelo empreendedor interessado, por exemplo, em uma franquia para pontuar se o negócio é ou não viável, tais como:

- Abertura da empresa
- Reforma e adequação do ponto
- Aluguel do imóvel
- Taxa de condomínio e outras taxas (caso shopping center)
- Parcela fixa e variável dos custos da operação em shopping center
- Pro labore dos proprietários
- Contador
- Telefone/luz/água/ gás
- Higienização de banheiros, limpeza e segurança do local
- Impostos fixos (IPTU)
- Custos de produtos, matérias-primas e embalagens
- Comissões sobre vendas (quando houver)
- Impostos sobre faturamento (ICMS, ISS).

Berk, Demarzo (2009), discorrem que o primeiro passo na avaliação de um projeto é identificar seus custos e benefícios agrupados, entretanto há outros fatores decisivos tais como marketing, economia, estratégia, operações, comportamento organizacional. Alguns autores relatam a importância da análise dos custos fixos e variáveis. A empresa deve revisar com frequência este quesito, visando aumentar sua vantagem competitiva (BRUNI, FAMA 2008, GOLDRATT, COX, 2003; SILVA 2006).

Entretanto para Barney e Hesterly (2011, p. 108), o foco apenas na redução de custos não traduz em vantagem competitiva com relação aos concorrentes. Porém uma empresa que utiliza uma estratégia em liderança em custo não deve abandonar outras estratégias do negócio.

Os custos têm uma importância fundamental na precificação dos produtos, pois em um primeiro momento devem cobrir todas as despesas verificadas no período e em um segundo momento a empresa deve fixar preços competitivos no mercado, entretanto almejando os lucros devidos.

2.6 Custo Ocupacional em Shopping Center

Coronado (2006) discorre que a rápida mudança no ambiente mercadológico na atualidade promove à organização grandes desafios na busca constante em se adaptar as novas regras, e para tanto é fundamental conhecer o “sistema da empresa”. As organizações cada vez mais são analisadas como sistemas, compostas por subsistemas, fazendo parte de um sistema maior, a sociedade. Diferenciando sua capacidade de interação com o meio inserido.

Conforme o ICSC (2004), os custos de ocupação de uma loja satélite devem oscilar em 10% a 12% das vendas anuais. Custos de ocupação acima desse patamar normalmente indicam

que uma loja não está com um desempenho satisfatório. Exceto as lojas do segmento de alimentação que podem pagar até 18% de seu faturamento como custo de ocupação.

Para Williams (2008), os custos de ocupação são uma das principais preocupações:

Isso acontece porque esses valores são fixos por um longo período de tempo e porque é a segunda maior fonte de despesas da loja, atrás apenas dos salários dos funcionários. Muitos varejistas terão lucros líquidos entre 2% a 5%, o que significa que um erro de cálculo na localização, tamanho da loja, etc. que podem colocar o negócio em risco.

Dentro dessa esfera qual é o aluguel justo a ser cobrado pelo shopping Center? Quanto uma loja pode pagar?

Os custos totais para varejistas tradicionais, que operam com altas margens brutas esses custos não devem ultrapassar os 12%. Entretanto desenvolvedores e administradores de shopping pensam em longo prazo, para alcançar isso precisam que o empreendimento contemple um ambiente de varejo bastante ativo, que muda a cada estação. Isso significa um mix com lojas com serviços relevantes.

Essas prerrogativas necessárias para o sucesso do shopping devem inspirar que os lojistas atendam a altos padrões de design, atendimento serviços e produtos, com renovação constante em suas operações, e o acordo entre empreendedores e lojistas deve atender as necessidades de ambos.

Williams (2008), O “aluguel correto” deve ser justo e capaz de atender o empreendedor para o retorno de seu investimento ao mesmo tempo em que permita que o lojista obtenha lucros razoáveis.

Dentro do ambiente organizacional objeto de estudo encontra-se dois tipos de organizações envolvidas em um mesmo cenário mercadológico com modelos de negócios distintos. De um lado um empreendimento imobiliário denominado shopping Center, que além de sua vocação original tem o escopo de contribuir como canal de distribuição de produtos e serviços com grande impacto sócio cultural e do outro lado uma grande maioria de pequenos empreendedores, denominado, lojistas que buscam este cenário como uma dinâmica maior de mercado.

O empreendedor, lojista de shopping Center deverá levar em consideração essas premissas antes de fechar contrato com centro comercial. Além da análise financeira do ponto comercial as prerrogativas e cenários apontados pelo empreendimento com relação ao ambiente mercadológico (WILLIAMS, 2008).

2.7 Análise do Custo Ocupacional

Para Williams, (2008, p.129) a gestão de contratos deve levar em consideração os fatores econômicos. O shopping center deve pensar além da ocupação bruta de sua ABL (área bruta locável), levando em consideração aspectos como segmento de atuação (vestuário, eletrônicos, fast food, etc.), que possuem margens líquidas bem distintas. “Um bom negociador saberá dessas e outras particularidades no momento de negociar com o lojista”. Os custos totais de ocupação para lojistas tradicionais, que operam com altas margens brutas, não devem ultrapassar a casa dos 12% do faturamento bruto, salienta Williams, (2008, p. 130), que na Figura 3 a seguir expõe um exemplo com a previsão e classificação desses custos em alguns segmentos.

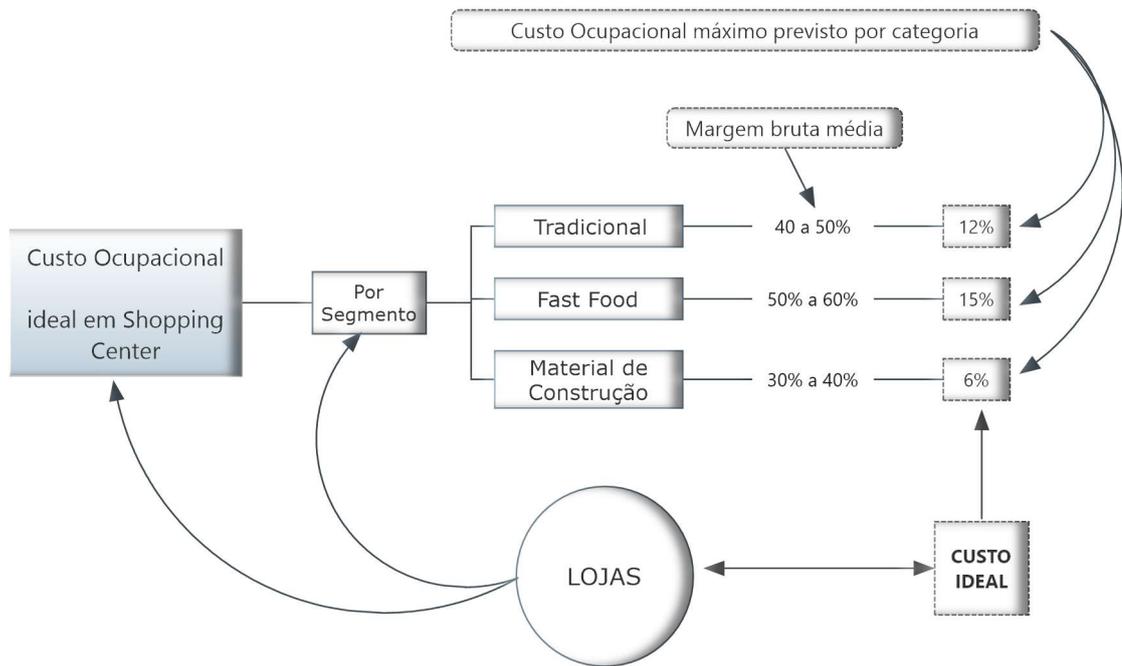


Figura 3 - Custo ideal - lojas em shoppings
 Fonte: Adaptado de Williams (2008, p.131)

Ressalta Williams, (2008), que o aluguel “justo ou correto” deve atender a necessidade do locador, no caso, o shopping Center, bem como contribuir para que o lojista possa obter um lucro razoável. A abordagem está focada na pesquisa do Custo Ocupacional e o ambiente de varejo que ocupa uma fatia importante no plano financeiro do futuro lojista, independentemente do tamanho do seu negócio.

Esta análise visa promover através de uma pesquisa qualitativa com um roteiro construtivista capaz de interpretar os dados que apontem variáveis que fomentem indicadores capazes de legitimar o diagnóstico financeiro inicial do pequeno empresário, apontando com clareza o grau de risco, seu Ponto de Equilíbrio inicial subsidiando a simulação de cenários e o tempo de retorno do capital a ser investido.

A Figura 4 apresenta um esquema básico inicial de como estes custos deverão ser analisados na pesquisa exploratória



Figura 4 - Custo Ocupacional em Shopping Center

Fonte: Autores

Rocha e Martins (1998), o custo alvo ou meta pode ser mensurado como o custo que se deseja alcançar dentro do ambiente mercadológico de uma loja em shopping center, visando promover parâmetros competitivos na gestão financeira. O custo deve ser definido antecipadamente e é fortemente influenciado pela competitividade sendo limitado pelo preço de venda conforme ilustra a Figura 5.

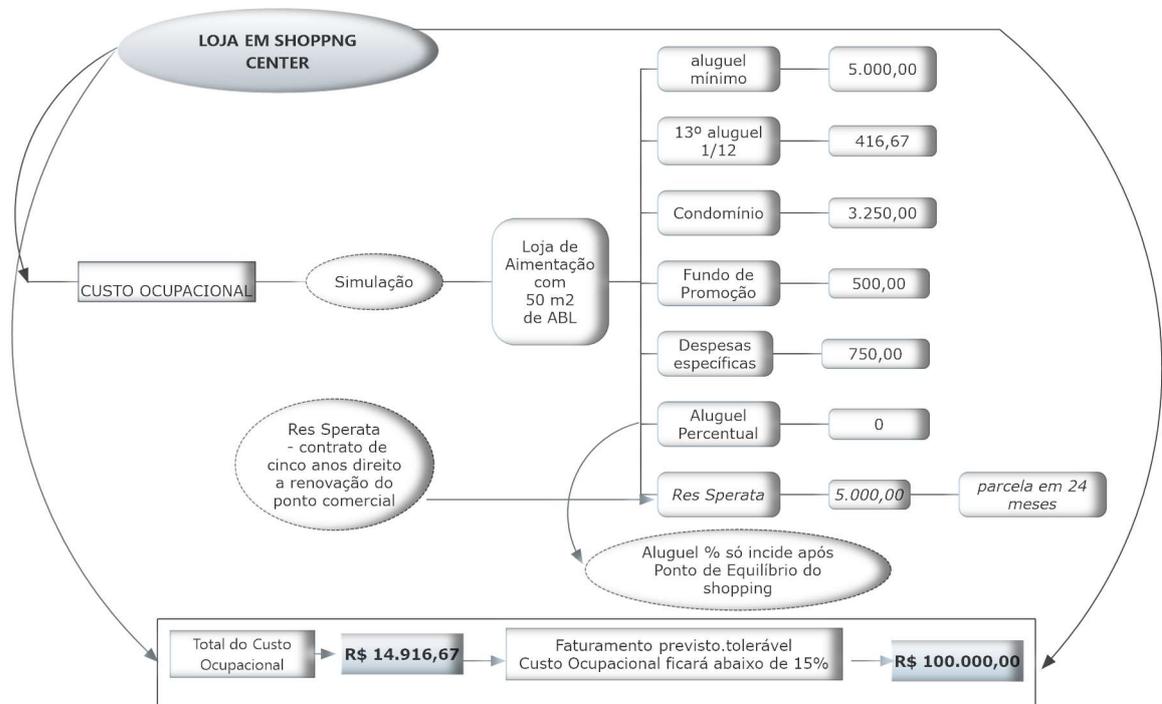


Figura 5 - Simulação Custo Ocupacional

Fonte: Autores

O aluguel variável é uma função de produtividade das vendas do lojista. As vendas totais de um lojista durante um ano de locação são multiplicadas pela taxa de aluguel variável. Sendo

assim, qualquer valor acima do aluguel mínimo é considerado aluguel variável (WILLIAMS, 2008)

O Aluguel percentual não está contemplado na tabela acima, pois no primeiro ano de operação dificilmente o pequeno empreendedor terá a incidência desse custo. Entretanto no cenário futuro ele deve ser previsto a partir do segundo ano.

3. MÉTODO

Para Creswell (2010), os métodos qualitativos devem empregar uma abordagem diferente da investigação acadêmica. As estratégias de investigação escolhidas têm uma enorme influência nos procedimentos com passos singulares na análise dos dados. De Sordi (2013), discorre que a pesquisa qualitativa emprega técnicas interpretativas para análise do fenômeno. Já a pesquisa do tipo mista emprega tanto técnicas qualitativas quanto quantitativas. Entretanto conforme Yin (2009), a análise na evidência do estudo de caso constitui-se um dos fatores mais difíceis dos estudos de casos

Através de uma pesquisa inicial exploratória envolvendo um estudo multicaso com (30) trinta lojas inseridas em dois ambientes mercadológicos distintos em duas praças de alimentação em dois shoppings na região de Campinas, a análise inicial foi pontuada em um roteiro de entrevistas aplicado nos dois grupos de lojistas de forma global. Foram levantados dados financeiros pertinentes aos custos ocupacionais respectivamente.

Esses dados financeiros coletados tratados em planilha em Excel através de indicadores consagrados na gestão financeira, deram origem a uma plataforma de análise com resultados grupais que promoveram a simetria entre os custos ocupacionais entre os dois shoppings analisados através de análise financeira do tipo vertical e horizontal.

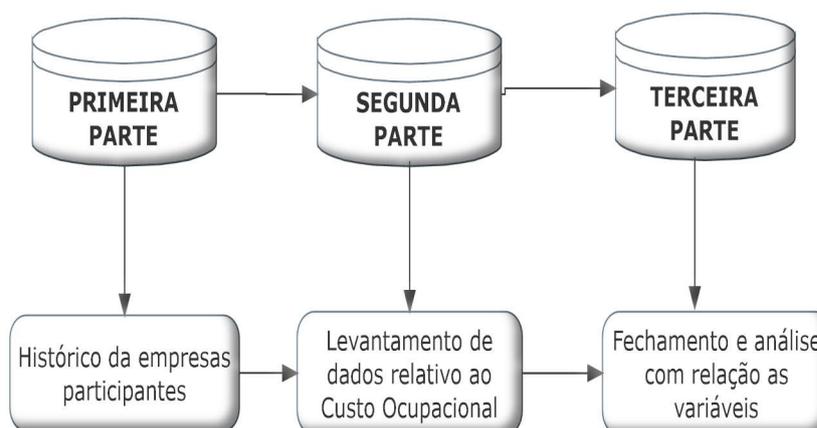


Figura 1: Etapas da pesquisa

A coleta de dados depois de validada foi observada através do levantamento comparativo com os dois grupos de lojas a disparidade no que tange aos custos ocupacionais com percentuais bem mais elevados em relação ao faturamento mensal do grupo de lojas do shopping com menos de dois anos de existência.

A pesquisa priorizou lojas de redes de franchising visando à posse de dados financeiros legítimos para apuração dos dados que promoveram o construto entre os dois cenários mercadológicos verificados.

4. RESULTADOS

No primeiro grupo de 15 lojistas de alimentação pertence ao shopping center que tem mais de cinco anos de operação os custos ocupacionais (aluguel, condomínio e fundo de promoção), e a lucratividade no período observado podem ser considerados satisfatórios, estando esses custos abaixo em grande maioria dos 15% apontados como aceitáveis para sobrevivência dentro de um shopping center.

Tabela 1: Comparativo Custo Ocupacional - lojas em shopping com mais de cinco anos

SHOPPING 1	LOJA	Custo Ocupacional%	Lucratividade %
Empreendimento com mais de cinco anos de operação	1	11,84%	21,32%
	2	13,33%	23,32%
	3	12,92%	22,75%
	4	14,70%	20,28%
	5	10,93%	22,21%
	6	13,33%	23,70%
	7	11,22%	25,62%
	8	14,70%	21,33%
	9	12,54%	17,88%
	10	14,70%	14,82%
	11	14,91%	14,62%
	12	15,79%	11,43%
	13	12,18%	18,61%
	14	15,34%	19,13%
	15	10,93%	17,67%

Fonte: Autores

Na Tabela 2 na análise junto ao grupo de lojas no shopping 2 com menos de um ano de operação verifica-se o grande impacto do custo ocupacional (aluguel, condomínio e fundo de promoção), no primeiro ano de operação nas 15 (quinze) lojas de alimentação.

Praticamente todas as operações estão acima de 15% (quinze) nos custos ocupacionais em relação ao faturamento médio mensal, constatando-se através de cálculo realizado em planilha Excel que seis operações estão abaixo do seu Ponto de Equilíbrio. O que promove de imediato uma situação crítica com o alto impacto dos custos ocupacionais do shopping centers para essas MPE's.

Além dessa apuração ficou constatado o desequilíbrio financeiro de pelo menos 60% das lojas do shopping 2 demonstrando dificuldades para honrar com os compromissos financeiros no período.

Tabela 2: Custo Ocupacional e Lucratividade de empreendimentos com menos de um de operação

SHOPPING 2	LOJA	Custo Ocupacional%	Lucratividade %
	1	24,58%	2,85%
	2	35,31%	-0,94%
	3	30,18%	2,47%
	4	23,27%	8,25%
	5	36,65%	-8,34%
	6	51,03%	-28,64%
Empreendimento com menos de um ano de operação	7	29,64%	14,77%
	8	31,01%	4,88%
	9	18,29%	13,46%
	10	29,64%	-8,52%
	11	26,15%	2,01%
	12	27,84%	0,93%
	13	20,72%	6,47%
	14	26,21%	1,66%
	15	22,85%	4,57%

Fonte: Autores

Tabela 3: Custo Ocupacional e Lucratividade de empreendimentos com mais de cinco anos de operação

SHOPPING 1	LOJA	Custo Ocupacional%	Lucratividade %
	1	11,84%	21,32%
	2	13,33%	23,32%
	3	12,92%	22,75%
	4	14,70%	20,28%
	5	10,93%	22,21%
Empreendimento com mais de cinco anos de operação	6	13,33%	23,70%
	7	11,22%	25,62%
	8	14,70%	21,33%
	9	12,54%	17,88%
	10	14,70%	14,82%
	11	14,91%	14,62%
	12	15,79%	11,43%
	13	12,18%	18,61%

14	15,34%	19,13%
15	10,93%	17,67%

A Tabela 3 demonstra a relação direta com os custos ocupacionais dentro do percentual tolerável e a margem de lucratividade acima de 10% em todas as lojas apuradas no shopping center com mais de cinco anos de existência. Praticamente com todas as lojas acima do Ponto de Equilíbrio.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O principal objetivo desta pesquisa foi apurar a importância dos custos ocupacionais (aluguel, condomínio e fundo de promoção) em dois grupos de lojistas no setor de alimentação em shoppings com maturidade acima de cinco e anos e menos de dois anos. A temática de custo ocupacional é de extrema importância na sobrevivência e evolução competitiva de MPE's no ambiente shopping center sendo apontada por muitos como fator decisivo de competitividade e sobrevivência nesse ambiente de varejo.

Através de um estudo multicaso envolvendo dois grupos de lojistas de alimentação em dois shoppings distintos apurados em um mesmo período ficou constatado a grande importância em se mensurar profundamente os custos ocupacionais visando um planejamento financeiro legítimo principalmente para os dois primeiros anos dentro de um shopping center.

Outro agravante constatado dentro do shopping com menos de dois anos é a previsão de fluxo de pessoas acontecer de forma gradativa. Isso implica por parte do lojista alinhar um fundo de reserva adequado para honrar com os custos fixos nos dois primeiros anos.

O desequilíbrio nas contas em mais de 60% dos lojistas (com menos de dois anos) aliado aos custos ocupacionais bem acima do tolerável (15%) eleva a grande probabilidade de mortalidade precoce pois esses custos representam um valor considerável no negócio.

Quanto ao shopping com mais de cinco anos de existência constatou-se que a maturidade do negócio de varejo é fundamental para a sobrevivência e competitividade. Praticamente os quinze lojistas apurados na pesquisa estão com percentuais de custo ocupacional abaixo dos 15% sobre o faturamento médio mensal; todos acima do Ponto de Equilíbrio e com lucratividade mínima de 10% no período apurado.

Conclui-se diante da investigação que o empreendimento shopping center pode se tornar um negócio atrativo, mas deve-se levar em consideração as circunstâncias bem como a maturidade do centro comercial aliado a avaliação profunda dos custos ocupacionais e o seu impacto na previsão de faturamento principalmente nos dois primeiros anos de operação da loja e do shopping center.

Do ponto de vista teórico a pesquisa demonstrou através de ferramentas consagradas na gestão financeira a possibilidade de modelar um plano de contas capaz de apurar com legitimidade os custos ocupacionais de lojas em shopping centers.

Do ponto de vista prático consiste em uma análise relevante para a reflexão de empreendedores que almejam abrir uma MPE em shopping center tendo como pilar a

importância de dimensionar os recursos financeiros adequados para a garantia de sobrevivência do negócio, principalmente nos dois primeiros anos.

Apesar da consistência no levantamento dos dados através de metodologia com um estudo multicaso de caráter exploratório, a pesquisa tem suas limitações diante apenas de dois cenários apurados em um dois grupos de lojistas de alimentação. Entretanto essa investigação abre um contexto relevante que contribui e motiva para outras pesquisas no campo da gestão empresarial em novos negócios no ambiente shopping center bem como na seara científica na evolução das MPE's no Brasil.

REFERÊNCIAS

- ABRASCE, Associação Brasileira de Shopping Center. <
[Http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento](http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento)> Acesso em 02.02.2013.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva – Conceitos e Casos. 3ª Ed. São Paulo: Person, 2011.
- BERK, J; DEMARZO, P. Finanças Empresariais. Porto alegre: Bookman, 2009.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. Gestão de Custos e Formação de Preços. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CAMAROTTO, M. R. Gestão de Atacado e Varejo. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.
- CORONADO, O. Contabilidade Gerencial Básica. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa: Método Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DE SORDI, J. O. Elaboração de Pesquisa Científica – Seleção, Leitura e Redação. São Paulo: Saraiva, 2013.
- GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Empreendedorismo no Brasil. Disponível em: <
http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/Empreendedorismo%20no%20Brasil%202010%20-%20Relat%C3%B3rio.pdf> SEBRAE, 2010.
- GITMAN, L; J. Princípios da Avaliação Financeira. 7ª Ed. São Paulo: Harbra, 2002.
- GOLDRATT, E. M.; COX, J. A Meta. 2ª Ed. São Paulo: Nobel, 2003.
- ICSC. International Council Of Shopping Centers. Administração de Shopping Centers. São Paulo: ABRASCE, 2010.
- LAS CASAS, A. L. Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS, E. Contabilidade de Custos. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATTAR, F. N. Administração de Varejo. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Franquias Brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, Inovação e Internacionalização. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

NAKAGAWA, M. Gestão Estratégica de Custos: Um Proposta para o Varejo Brasileiro. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NETO, F. J. C. Planejamento e Controle Orçamentário: Manual de Orçamento Empresarial. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. Planejamento Orçamentário. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____; BENEDICTO, G. C. Análise das Demonstrações Financeiras. 3ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia. São Paulo: Atlas, 2007.

PINTO, A. A. G.; LIMEIRA, A. L. F.; SILVA, C. A. S.; COELHO, F. S. Gestão de Custos. 2ª ed. Rio de Janeiro, FGV, 2008.

ROCHA, W.; MARTINS, E. A. Custeio-Alvo. Fortaleza: Anais do V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, 1998.

SILVA, E. C. Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas – Guia Prático e Objetivo de Apoio aos Executivos. 2ª ED. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, R.; LINS, L. Gestão de Custos: Contabilidade, Controle e Análise. São Paulo: Atlas, 2010.

STEDRY, A. (1999). Getting The Most from Budgeting. In KENNEDY, A.; DUGDA-LE, D. Management Accounting, Londres 77(2).

WILLIAMS, J. Shopping Centers: Estratégia. São Paulo: Neoband Gráfica, 2008.

YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.