

Efeito do custo ocupacional em *shopping center*: estudo de caso em franquia de *fast food* no primeiro ano de operação

Effect of occupational cost in shopping center: a case study on fast food franchise in the first year of operation

Alex Fernando Conti

UNIP

alex.fconti@hotmail.com

Silvio Murdocco

UNIP

s.murdocco@uol.com.br

Samuel Ferreira Jr

Programa de Pós-Graduação do SENAC

samuel.f@terra.com.br

Givaldo Santos

UFSCAR

ggs1959@gmail.com

Resumo

Esta investigação foi pautada em uma franquia de fast food no primeiro ano de operação, visando identificar a importância e o impacto da grade do Custo Ocupacional (aluguel, condomínio e fundo de promoção) na sobrevivência e desempenho do negócio. Através de um estudo de caso em uma loja na praça de alimentação, foi realizada uma pesquisa de campo com um roteiro de entrevistas coletado junto ao franqueado. As premissas da pesquisa foram contextualizadas na esfera financeira focada na gestão de custos. Por fim foi apurado a importância desses custos e o efeito de alto risco e desequilíbrio no fluxo de caixa da empresa no primeiro ano de operação. O resultado dessa investigação contribuiu também para que as organizações nesse setor promovam uma análise mais rigorosa e legítima no que tange ao plano financeiro visando uma negociação equilibrada junto ao shopping center no contrato de locação.

Palavras-chave: loja em shopping center, custo ocupacional, franquias, varejo

Abstract

This research was based on a fast food franchise in the first year of operation, to identify the importance and impact of grid Occupational Cost (rent, condo and promotion fund) on the survival and performance of the business. Through a case study in a shop in the food court, a field survey with a set of interviews collected by the franchisee was performed. The assumptions of the study were contextualized in the financial sphere focused on cost management. Finally it was determined the importance of these costs and the effect of high risk and imbalance in the cash flow of the company's first year of operation. The result of this research also contributed to organizations in this sector offer a more rigorous and legitimate

analysis in relation to the financial plan aimed at a balanced trading near the shopping center in the lease.

Keywords: *store in a shopping center, occupational cost franchises, retail*

1-INTRODUÇÃO

Com o acentuado crescimento na indústria de shopping centers no Brasil nos últimos anos, cada vez mais empreendedores buscam implantar operações nesses centros comerciais. O modelo de empreendedorismo cooperado entre franquia e franqueador tem sido uma opção cada vez procurada em razão da busca de segurança e menos risco em abrir um negócio já consolidado no mercado.

O ambiente de varejo nos últimos anos passou por grandes transformações na concepção tanto do atacado como no varejo. A entrada no país de competidores globais acirrou a competição e promoveu grandes mudanças com a modelagem inédita de novos negócios. Isso propiciou também a falência de grandes grupos tais como, Mesbla, Mappin, etc (CAMAROTO, 2009).

Esta investigação foi pautada na análise do Custo Ocupacional de um *fast food* implantado em um shopping center na região de Campinas – SP com menos de dois anos de operação. O Custo Ocupacional compreende a segunda maior grande de custos fixos para o lojista e compreende: (a) *Aluguel mínimo*; (b) *Condomínio* e (c) *Fundo de Promoção*.

O problema dessa pesquisa foi enunciado da seguinte forma: Até que ponto a grade de Custo Ocupacional de uma loja de *fast food* em shopping center pode influenciar diretamente em sua sobrevivência e competitividade?

O objeto dessa investigação constituiu de forma geral para o cenário de uma loja de fast food em shopping center com objetivos específicos em: (a) Entender a trajetória empreendedora e os fatores de riscos nesse cenário; (b) Analisar o impacto do Custo Ocupacional na sobrevivência e competitividade do negócio; (c) Mensurar os principais elementos na grade do Custo Ocupacional.

A competição acirrada vivida no setor principalmente vivenciada por micros e pequenas empresas em shopping center encontrou justificativa para a realização dessa investigação, visando apontar processos gerenciais eficientes na avaliação financeira contínua do negócio o que torna este problema relevante na sobrevivência da organização.

Melo e Andreassi (2012), ressaltam que entre os principais fatores na hora de empreender está na definição dos custos, participação de mercado, capacidade operacional, estratégia, recursos financeiros, entre outros, exigindo a observação contínua do empreendedor em seu negócio.

Dada a sua importância esses custos fixos conforme Williams (2008), não deve ultrapassar a casa dos 12% das vendas, mais custos de marketing ou 20% (mais orçamento de marketing) no faturamento mensal do lojista. Daí a sua importância na análise inicial por parte do franqueado em mensurar com exatidão esses custos baseado em um cenário mercadológico apresentado pelo shopping center.

Mattar (2011) discorre que a gestão financeira de um negócio de varejo é fundamental para o sucesso. As margens de lucratividade são estreitas, o que pode promover diante de qualquer impacto negativo nas receitas desequilíbrio no fluxo de caixa e riscos no negócio.

Pinto et al (2008) ressaltam que o planejamento e o controle da empresa torna-se necessário primeiramente separar os custos fixos dos custos variáveis, visando preparar um instrumento de análise com diversos indicadores hábeis para responder diversos questionamentos para a tomada de decisão.

Através de um estudo de caso e uma pesquisa exploratória desenvolvida na região de Campinas com a coleta de dados primários e secundários junto ao empreendedor do fast food foi possível desenvolver e validar o construto com um diagnóstico financeiro. Essa análise indicou a importância dos Custos Ocupacionais na sobrevivência do negócio em seu primeiro ano de vida.

A região de Campinas está entre as primeiras no ranking de franquias, sendo a segunda maior região em número de operações franqueadas motivada principalmente pelo crescimento na indústria de shopping centers (ABF, 2013).

Entretanto a importância desse cenário e as limitações da pesquisa através de um estudo de caso apesar de rigorosa investigação não consolida os dados apontados diante do universo de empresas que podem ser analisadas nessa seara. Este estudo preliminar serviu para demonstrar e suscitar uma abordagem científica mais profunda diante da quantidade de lojas em shopping centers que encerram suas operações antes de completar dois anos tendo como fator decisivo o desequilíbrio financeiro.

2- REFERENCIAL TEÓRICO

2.1-GESTÃO DE VAREJO E FRANQUIAS

A intermediação comercial de qualquer bem tangível ou intangível (produtos, serviços) para consumidores finais compreende nas atividades inerentes com o varejo. Consiste em qualquer venda física ou através de outros canais, tipo telefone, catálogos, internet, máquinas de vender, etc. (MATTAR, 2011).

Diante das inúmeras definições de varejo, Kotler e Keller (2006) ressaltam que se trata da comercialização a clientes finais, salientado que muitas organizações possuem as duas formas: (a) vendas de atacado; (b) vendas no varejo. Entretanto considera-se varejo a empresa que atua com mais de 50% nas vendas voltada para o público consumidor.

O Brasil nas últimas décadas vem assumindo uma importância crescente no segmento varejista, com um ritmo vertiginoso de micros e pequenas empresas, acompanhada de grande transformação em modelos inéditos de negócios (PARENTE, 2007).

Quadro 1- Varejo - Antigos e Novos Paradigmas

Antigos Paradigmas	Novos Paradigmas
Economia em Escala	Economia de tempo
Integração vertical	Valor agregado
Foco no curto prazo	Consistência de estratégia
Animosidade com fornecedores	Integração com fornecedores
Compras de oportunidade	Reposição automática
Rotinas administrativas	Processos
Equipe Fixa	Equipe fixa + par times
Concessão de crédito reativa (dentro loja)	Concessão crédito ativa (fora da loja)
Marketing de massa	Marketing de nicho
Aumento da quantidade vendida	Aumento da satisfação do cliente
Concorrência é o inimigo	Concorrência é estímulo
Autossuficiência	Sharing services (compartilhamento/serviços)
Margem inicial do produto	Custo total e resultado final do produto
Busca da qualidade	Fobia pela qualidade

Fonte: Nascimento (2005)

Nascimento (2005), mapeou os novos paradigmas da atuação de varejo que isoladamente ou em conjunto estão contemplando inúmeras oportunidades de melhoria e a criação de vantagem competitiva conforme o Quadro 1 .

O aumento de consumo nas cidades do interior em solo brasileiro promoveu grandes mudanças de compras com a migração das classes A, B, C para grandes centros planejados (shopping centers), consolidando-se com um ciclo de maturidade no cenário nacional na mudança de hábitos e comportamento na esfera comercial.

Por outro a indústria brasileira redescobre a força do pequeno varejo agenciando ações de marketing e de logística. Empresas como Unilever, Garoto, Nestlé, entre outras, dão grande relevância aos pequenos varejistas com o crescimento em massa dos pontos de vendas (PARENTE,2007).

No Estado de São Paulo, segundo o SEBRAE (2009), 80% das micro e pequenas empresas estão envolvidas no comércio e serviços. Dentro dessa pluralidade de negócios de varejo, encontramos o setor de franquias que conforme a Lei 8.955 de 15/12/1994 define o Franchising da seguinte forma:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios; sistema operacional desenvolvido; direitos pelo Franqueador, mediante remuneração, direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Ribeiro et al (2011), promovem que a essência do franchising está relacionada a uma configuração de se fazer negócios envolvendo duas partes: (a) Franqueadora; (b) Franqueados. Exigindo a ampliação contínua na importância do relacionamento entre as partes envolvidas.

Mauro (2006), o franchising se apresenta como a maior inovação do marketing pós-guerra, com intenso avanço nos EUA, Europa e Japão. No Brasil durante a década de 1980 o Franchising se concentrava inicialmente no setor automotivo, combustíveis e engarrafamento de bebidas. Com a evolução desse setor no país, contribuiu ao desenvolvimento das redes de varejo concentradas inicialmente nas áreas de confecções, acessórios e cosméticos. A partir do Plano Cruzado em 1986, o setor cresceu de forma desordenado com o aumento substancial no número de franquias e franqueados.

O principio de franquias vem adquirindo no mercado brasileiro outra importância, passando a ser um prestador de serviços aos que ingressam neste sistema. Entretanto o número de mortalidade no setor está por volta de 17% no segundo ano de operação. A falta de capacitação, qualificação de mão de obra, número de consumidores, entre outros, são segundo empreendedores, as principais causas de encerramento de suas atividades. (MELO et al, 2012).

Na Figura 1 segue uma ilustração que demonstra o ciclo entre uma rede franquias que através do franchising implanta processos padronizados aos seus franqueadores apoiados pela força da marca visando atingir as expectativas de seu público alvo. Os resultados financeiros são compartilhados entre esses dois agentes: Franquia e Franqueado.

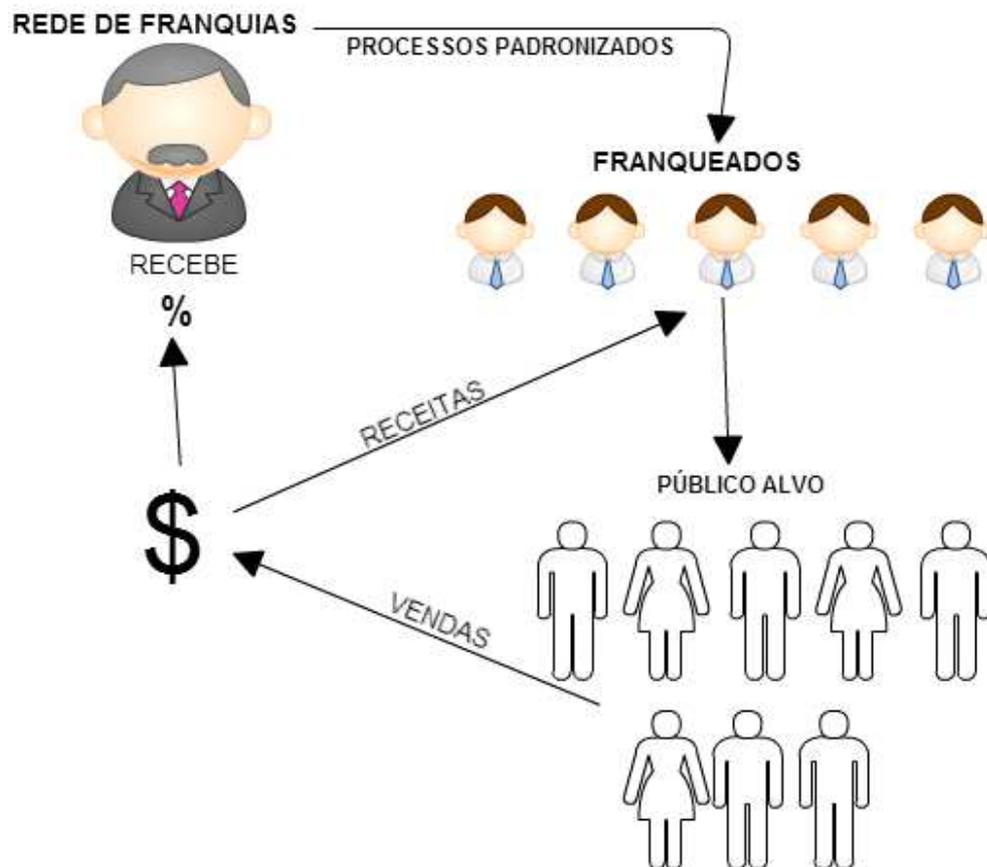


Figura 1 - Ciclo Mercadológico - Franquia/Franqueado

O franchising no segmento de alimentação é um fenômeno que ultrapassa o processo de distribuição e venda ao consumidor final. Rígidos padrões de qualidade das redes promovem uma reorganização das cadeias de suprimentos de seus insumos principais com o comportamento de consumo do brasileiro crescendo fora de casa. (SILVA et al, 2012).

Melo et al (2012), apontam que 30% das inovações em pesquisa realizada com o Grupo Trend Foods, que corresponde às redes China in Box e Gendai são originadas pelos franqueados que são estimulados através de regras bem definidas pelo franqueador.

O setor de alimentação é responsável por 20% do faturamento geral no setor de franchising, estando em segundo lugar no ranking geral de franquias no Brasil em desempenho comercial (ABF, 2013). Este cenário norteia a importância dessa pesquisa voltada para o setor de alimentação que mesmo diante desse crescimento ainda promove a mortalidade precoce de um número considerável de operações em shopping centers nos dois primeiros anos de operação.

2.2-GESTÃO FINANCEIRA E O CUSTO OCUPACIONAL

Entre 1960 e 1980 o Brasil vivenciou um longo processo inflacionário. A ótica das empresas sob esse cenário era em produzir, comercializar ou prestar serviços praticamente sem controles administrativos. Com forte apelo no controle financeiro na remarcação de preços, o que tornava o controle de custos algo desnecessário, pois os erros operacionais eram facilmente repassados ao cliente mediante a elevação de preços (PINTO, et al 2008).

Silva, Lins (2010) discorrem que a globalização promoveu uma acirrada concorrência, envolvendo as organizações a se voltarem mais para contabilidade de custos, visando em muitos

casos a sua própria sobrevivência. Com o fim da inflação no Brasil e a maturidade e estabilidade econômica assistimos a precificação dos preços com um forte apelo do mercado consumidor.

Para Gitman (2002), a estratégia financeira depende de um planejamento amparado por ferramentas 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”. Ressalta a importância dos planos financeiros em curto prazo (operacionais), como ações planejadas em curto prazo (de um a dois anos), alinhadas da precisão de seus reflexos financeiros.

Independente do tamanho da empresa, a direção deve adotar decisões racionais com informações legítimas, respeitando um limite orçamentário compatível com sua capacidade financeira, diante dos impactos a curto, médio e longo prazo. O orçamento empresarial precede um conjunto de ações sistematizadas objetivando projetar e controlar os resultados financeiros da organização envolvendo dentro de um horizonte temporal. Consiste no espelho financeiro da organização envolvendo os três níveis: (a) estratégico; (b) tático; (c) operacional. Essa projeção de fluxo de caixa, através de um plano de contas, indica como devem ser agrupadas. O Plano de Contas deve ser adequado às características de cada empresa, permitindo sua concepção gerar indicadores financeiros conforme Figura 2 (NETO, 2011).

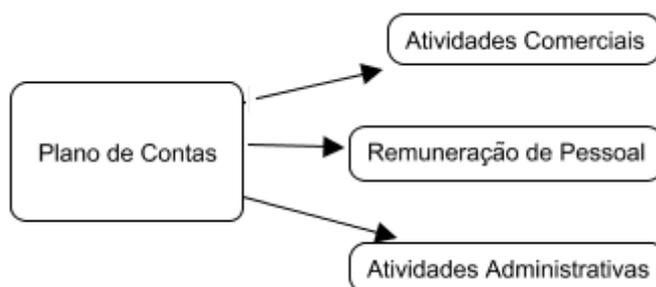


Figura 2 - Plano de Contas – Exemplo
Fonte: Adaptado de Neto (2011)

Padoveze (2011) esclarece que a análise das demonstrações financeiras contempla a conclusão do processo orçamentário. Tem como objetivo verificar se os números apresentados refletem os objetivos e metas traçados pela empresa através de um conjunto de indicadores, tais como: (a) índices de liquidez, estão bons ou não?; (b) o endividamento é aceitável?; (c) O giro está melhorando?; (d) os prazos médios de recebimento e pagamento são normais?; (e) Os prazos médios de estocagem são aceitáveis para o setor?; (f) não há excesso de estoques de forma crônica?; (g) o lucro gerado apresenta um grau de segurança para pagamento do serviço da dívida (juros financeiros)?; (h) A análise geral indica que a organização está em crescimento e potencial de geração de lucros? O autor ainda discorre sobre a importância de atentar para os conceitos que são distintos entre: (i) Rentabilidade; (ii) Lucratividade conforme ilustra a Figura 3 .

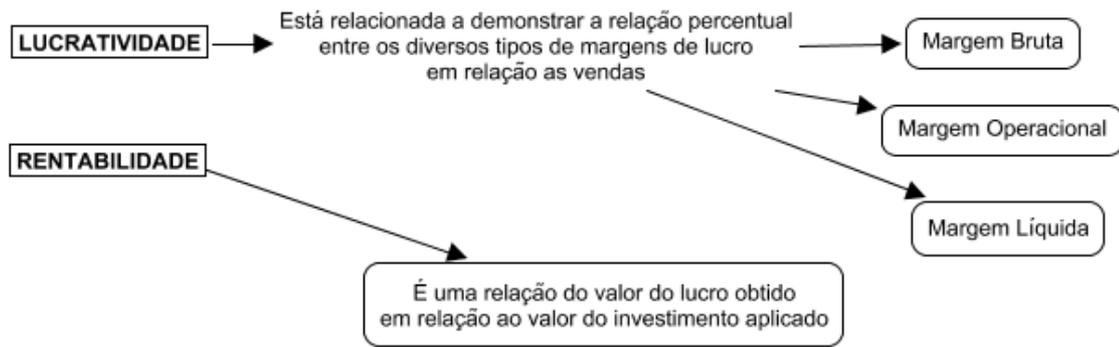


Figura 3 - Lucratividade e Rentabilidade

Silva (2006), considera o fluxo de caixa da empresa como o principal instrumento da gestão financeira que aponta todos os aspectos financeiros, através de uma representação gráfica durante um determinado período, diante dos cenários de entradas e saídas monetárias. Isso torna o fluxo de caixa projeto e real um importante instrumento gerencial .

Gitman, (2004) afirma que o fluxo de caixa é “*é o sangue da empresa*”, diante de suas ferramentas de grande importância para a tomada de decisão . Mattar (2010), aponta que o varejista deve prever o fluxo de caixa de forma contínua, semanal, mensal, visando antecipar disponibilidade ou indisponibilidades que possam ocorrer no caixa. Entretanto não deve ser apenas o único instrumento para o varejista administrar o seu negócio. “*mesmo que o caixa tenha liquidez não significa que se tenha lucro no decorrer do tempo*”.

A Contabilidade Financeira (ou Geral), moldada para atender a estrutura mercantilista e as empresas comerciais por ocasião da Revolução industrial no século XVIII se prevalecia conforme Martins (2003). Entretanto para Nakagawa (2007), a partir da década de 1970 os países ocidentais industrializados impulsionaram a Gestão Estratégica de Custos diante da nova conjuntura global de competição.

Com a evolução da Contabilidade de Custos passou a ter um papel importante no escopo gerencial das empresas, generalizando o termo interpretado terminologicamente muito além de sua definição original como o gasto específico com a produção (MARTINS, 2003).

No varejo Mattar, (2011), considera como custos fixos e variáveis os valores que devem ser previstos pelo empreendedor interessado. Os custos fixos podem ser considerados todos os gastos previstos mensalmente, independente do desempenho comercial do negocio, tipo aluguel da loja, condomínio, RH, etc.

Nessa investigação foi proposto um diagnóstico dentro da grade de Custo Ocupacional de um lojista de *fast food* em shopping center que compreende: (a) Aluguel Mínimo; (b) Condomínio; (c) Fundo de Promoção.

Os custos de ocupação de uma loja satélite em shopping center devem oscilar entre 10% a 12% das vendas anuais. Custos de ocupação acima desse patamar podem indicar que uma não está com um desempenho satisfatório o que compromete sua operação. Já as lojas do segmento de alimentação podem pagar até 18% do seu faturamento, se tornando uma das principais preocupações para os lojistas e empreendedores de shopping centers (ICSC, 2004).

Essa preocupação se justifica pois segundo Williams, (2008), os Custos de Ocupação são fixos por um longo período além de traduzir na segunda maior fonte de gastos da loja, atrás apenas dos salários. Um erro de cálculo do varejista pode significar altos riscos durante o percurso da operação. Salienta que a gestão de contratos deve levar em consideração os

fatores econômicos. O shopping center deve pensar além apenas de sua locação da Área Bruta Locável, alegando que o aluguel “*justo ou correto*”, deve atender a necessidade do locador, no caso o shopping center, bem como contribuir para o que o locatário, no caso o lojista possa obter um lucro razoável.

Para 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 operação em shopping center. Conforme Figura 4 as premissas dessa investigação foram pontuadas no: (a) Aluguel mínimo; (b) Condomínio; (c) Fundo de Promoção.

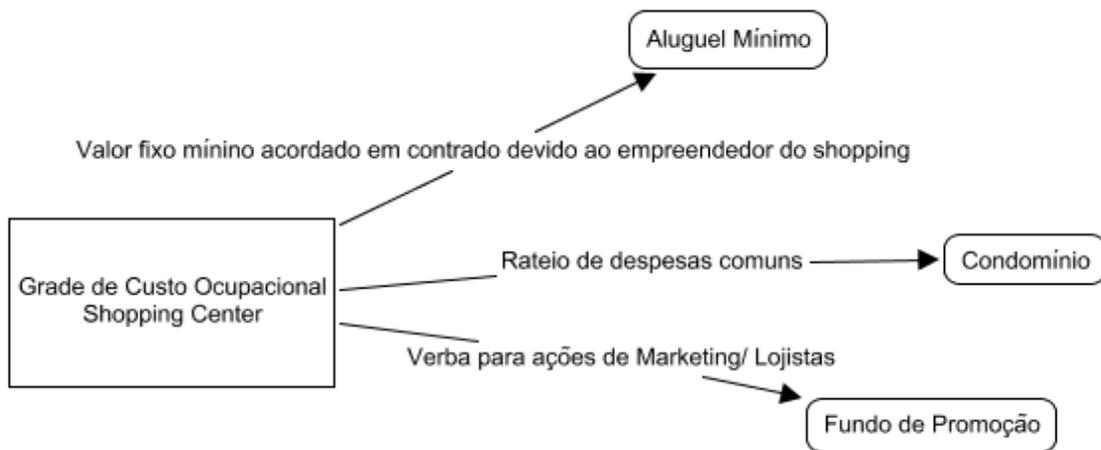


Figura 4 - Grade de Custo Ocupacional - Shopping Center

3-ESTUDO DE CASO

O Estudo de Caso consiste em métodos de análises que podem ser aplicados em trabalhos que promovam sequência de etapas gerenciais. (NEVES, CONEJERO, 2012). Creswell (2010), estabelece que os métodos qualitativos devam empregar uma abordagem diferente da investigação acadêmica.

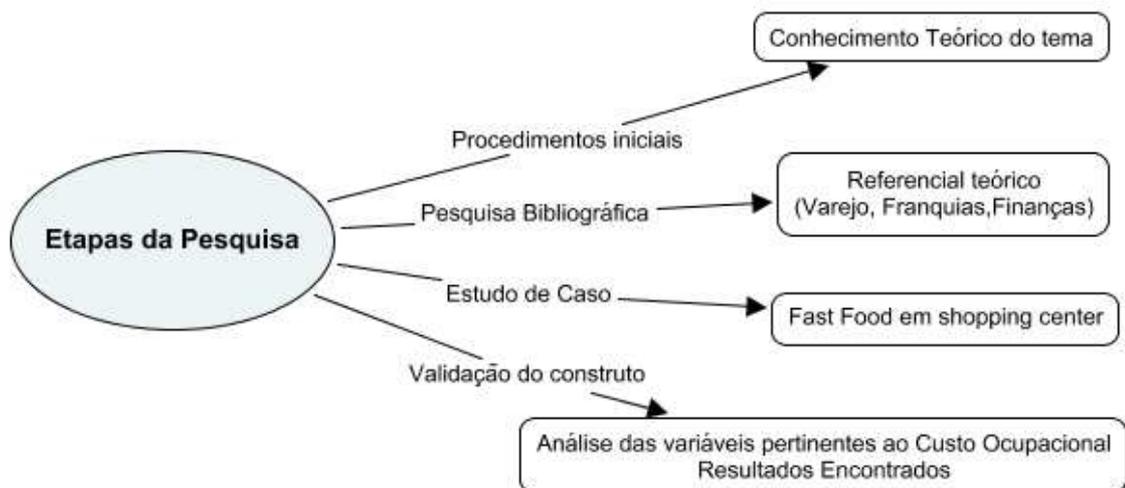


Figura 5 - Etapas da pesquisa

De Sordi (2013), discorre que a investigação qualitativa emprega técnicas interpretativas para a análise do fenômeno. Esta averiguação seguiu inicialmente um roteiro de coleta de dados junto ao empreendedor da operação de *fast food* em um shopping center na região de Campinas, visando amparar o diagnóstico que culminou com a validação do construto. Na figura 5 foram ilustradas as etapas desta pesquisa

Os dados primários, entrevistas e levantamento do desempenho financeiro da operação foram obtidos com o franqueado da operação nas dependências de seu escritório e por questões de confidencialidade aqui denominado SGA, diretor majoritário da loja franqueada.

SGA, aos 51 anos é empresário em outro setor e em novembro de 2012 inaugurou uma franquia de alimentação em um shopping center na região de Campinas. Movido pelo sucesso da rede no Brasil, investiu cerca de R\$ 400.000,00 (quatrocentos mil reais) para implantar uma loja de *fast food* com *mix* de pratos a base de massas, carnes, entre outros.

O sonho de abrir um negócio alimentação em shopping center foi concretizado ao adquirir uma franquia consagrada. Recorre o entrevistado, alegando que buscava o menor risco possível no negócio, sendo esse o principal fator para buscar no franchising essa parceria.

Durante o período de negociação com o ponto comercial em um shopping center novo na região teve toda a cobertura do gerente de expansão da rede de franquias antes, durante e após a inauguração da loja.

SGA, afirma que durante a negociação de locação como o ponto comercial pretendido foi convencido pelo gerente comercial do empreendimento que a pesquisa de mercado apontava com dados mercadológicos muito positivos na região, que não possuía nenhum empreendimento dessa natureza.

Após a inauguração, os prognósticos iniciais apresentados tanto pelo shopping center bem como expectativa de faturamento pela franquia não se concretizaram, e a loja atingiu seu Ponto de Equilíbrio somente após oito meses de operação.

Com o baixo desempenho mercadológico do empreendimento, aliado a uma queda substancial no varejo em geral diante da situação econômica, SGA não teve alternativa visando minimizar os custos, reduzir o quadro de funcionários e recorrer a um financiamento para dar suporte ao fluxo de caixa e honrar os compromissos com fornecedores.

Alega que uma grande parte de lojistas vizinhos na praça de alimentação também estão passando o mesmo problema, e que um dos principais fatores que corroboram para aumentar o risco na operação é o Custo Ocupacional cobrado pelo shopping center.

Conforme Tabela 1 esses custos que envolvem aluguel mínimo, condomínio e fundo de promoção chegam a representar cerca de 30% de sua média mensal de faturamento verificado no período de novembro de 2012 a novembro de 2013, provocando um desequilíbrio financeiro recorrente diante do baixo fluxo de clientes no shopping center.

Salienta que além desses custos estarem bem acima do previsto em seu fluxo de caixa, teve que incorporar também a cobrança de 13º aluguel e Fundo de Promoção, cobrados no mês de dezembro de 2013 não previstos no plano de contas inicial.

Após esse primeiro período e essa experiência de conviver com uma operação oscilando no faturamento mensal entre o Ponto de Equilíbrio o fechando no vermelho, SGA acredita na viabilidade do negócio, entretanto deixa claro que não fez a melhor negociação com o empreendimento no que tange aos valores de locação.

Aconselha que nos dois primeiros anos de qualquer negócio, mesmo dentro de um shopping center, o lojista tem que estar preparado com uma verba extra ou ter um fundo especial para não desequilibrar o fluxo de caixa.

Outra sugestão de SGA é no momento que o lojista está negociando com o shopping tentar a todo o custo, reduzir nos dois primeiros anos de locação com um aluguel escalonado de 10% a 30% a menos nesse período que considera de muita instabilidade até a alavancagem do negócio.

Salientou que a pesquisa de mercado do shopping center apresentava dados dentro de um cenário em que a economia brasileira estava em franco crescimento. Este é outro fator que SGA acredita tenha prejudicado o desempenho de sua operação, com resultados bem abaixo do esperado diante da queda geral no varejo.

Outro fator ressaltado por SGA é a cobrança do fundo de comércio nos contratos de locação acima do cinco anos e o percentual de aluguel variável, que no seu caso ficou celebrado em 7% sobre o faturamento da loja. Ou seja, toda vez que a loja atinge o Ponto de Equilíbrio para o shopping center o lojista deixa de pagar o Aluguel Mínimo e paga o Aluguel Percentual sobre as vendas realizadas no período. O lojista conforme contrato é obrigado a informar periodicamente através de mapas de vendas o seu faturamento ao shopping center além de aceitar auditorias do empreendimento para aferir essas informações.

SGA acredita finalmente que esse quadro de baixo desempenho em sua operação pela falta de público será revertido e tem atuado junto à associação de lojistas visando dinamizar as ações de marketing previstas para o próximo semestre de 2014.

4- RESULTADOS ENCONTRADOS

Os dados financeiros pertinentes ao fluxo de caixa ao período de análise foram tabulados em uma planilha de Excel visando apurar a média de receita durante o primeiro ano de operação, ano base 2013. Os Custos de ocupação foram mensurados em tal período visando apontar o grau de impacto no plano de contas da operação de *fast food*.

Na tabela 1 foi configurada uma média mensal de faturamento diante do Custo Ocupacional, haja vista que os custos com *Locação* e o *Fundo de Promoção* são dobrados no mês de dezembro. O valor total de Custo Ocupacional foi dividido pelo faturamento anual da loja, promovendo o percentual médio de **27,08%** sobre o faturamento da operação. Esse índice acima de **20%** configura um fator de alto risco na sobrevivência do negócio com severa intervenção no fluxo de caixa motivando desequilíbrio nas contas.

A análise do Ponto de Equilíbrio (PE), segundo Pinto et al (2008) formula-se dividindo os custos fixos pelo índice da margem de contribuição. O PE consiste no faturamento mensal mínimo para cobrir os custos fixos e variáveis e foi calculado utilizando o Demonstrativo de Resultados da loja (DRE).

Inaugurada em dezembro de 2012 a loja só alcançou seu Ponto de Equilíbrio em maio de 2013. A média de faturamento durante esse período ficou em R\$ 64.540,08 (sessenta e quatro mil quinhentos e quarenta reais e oito centavos). Fechando o período de 2013 um pouco acima do seu PE.

Tabela 1 - Desempenho anual - Faturamento versus Custo Ocupacional

Ano	Mês	Receita	Aluguel	Condomínio	Fundo de Promoção	
Inauguração → 2012	dezembro	47.892,80	17.086,00	4.400,00	3.252,00	
	janeiro	51.452,30	8.543,00	4.400,00	1.626,00	
	fevereiro	39.340,50	8.543,00	4.400,00	1.626,00	
	março	44.901,60	8.543,00	4.400,00	1.626,00	
	abril	59.754,30	8.543,00	4.400,00	1.626,00	
	maio	63.732,40	8.543,00	4.400,00	1.626,00	
	junho	65.043,15	8.543,00	4.400,00	1.626,00	
	julho	65.768,55	8.543,00	4.400,00	1.626,00	
	agosto	67.904,25	8.543,00	4.400,00	1.626,00	
	setembro	64.003,50	8.543,00	4.400,00	1.626,00	
	outubro	66.143,90	8.543,00	4.400,00	1.626,00	
	novembro	65.543,70	8.543,00	4.400,00	1.626,00	
	dezembro	73.000,00	17.086,00	4.400,00	3.252,00	
	Total	774.480,95	128.145,00	57.200,00	24.390,00	209.735,00
	Média faturamento mês	64.540,08	16,55%	7,39%	3,15%	27,08%

Receitas abaixo do Ponto de Equilíbrio previsto - R\$ 63.000,00

Cobrança dobrada/dezembro

Custo Ocupacional

Índice de Custo Ocupacional bem acima do tolerável

Na Figura 6 , o gráfico ilustra o impacto de que cada evento do Custo Ocupacional diante o faturamento da loja de alimentação.



Figura 6 - Custo Ocupacional - Percentual de cada evento sobre o faturamento da loja

5-CONCLUSÕES

Através dessa pesquisa com os resultados obtidos junto ao estudo de caso, pode-se observar a importância singular que a grade de custo ocupacional representa em uma loja de alimentação. A análise do fenômeno balizaram as evidências, ficando constatada a validade do construto, diante dos efeitos considerados na importância que tais custos provocam em uma operação em shopping center em seu primeiro ano de atividade.

Outro fator de relevância nessa análise é a impossibilidade de revisão desses custos após a celebração do contrato de locação por parte do lojista. Isso impõe ao futuro interessado em abrir um negócio em shopping center um diagnóstico mercadológico e financeiro criterioso e legítimo capaz de gerar com exatidão um plano orçamentário pleno.

Esse estudo apontou também durante a investigação, dois fatores que não fizeram parte dessa análise, mas de grande importância no plano financeiro. Trata-se do (a) Aluguel Percentual e (b) “*res sperata*”. No caso do Aluguel Percentual ele incide nos custos variáveis e está relacionado à produtividade do negócio quando supera o Ponto de Equilíbrio para o shopping center (ICSC (2010)).

A “*res sperata*”, do latim “*coisas que se esperam*” conforme Amorim, Filho (2008), diz respeito à Cessão de Direito de Uso, erroneamente chamado de “*luvas*” no mercado. Trata-se de um instrumento a mais para o lojista, além do Contrato de Locação, no qual paga um valor. No shopping center há um fundo de comércio que almeja o fortalecimento mercadológico do empreendimento.

Os altos custos operacionais também devem levar o lojista em shopping center a apurar em quanto tempo verá seu negócio atingir o Ponto de Equilíbrio visando prever um fundo operacional saudável para esse período de maturação da operação durante principalmente os dois primeiros anos do negócio.

Mesmo diante das restrições dessa investigação e limitações de um estudo de caso na praça de alimentação, a pesquisa contemplou essa importância para o lojista entrevistado. Ficou constatada também a importância na gestão de custos de forma contínua, em razão dos altos custos que uma operação em shopping centers absorve, podendo essa investigação ser útil principalmente para micros e pequenas empresas envolvidas nesse cenário.

Conforme ABRASCE; ABF (2013), a indústria de shopping centers no Brasil possui índices de crescimento semelhante com a expansão do sistema de franchising que estão bem acima do PIB nacional, em torno de 12% de crescimento no ano de 2013. Em contra partida esse desempenho estimula maior competitividade no setor e a necessidade de dispositivos eficientes nos processos gerenciais ancorados em ferramentas de gestão financeira, ágeis e capazes de promover indicadores chaves para a tomada de decisão por parte do lojista.

A importância desse contexto deve suscitar outras pesquisas nesse cenário, envolvendo os diversos setores nesse segmento no varejo, tais como moda, serviços, lazer, além de aumentar o universo da observação de modo a ampliar a discussão e promover relevante contribuição no campo da pesquisa científica e no escopo das organizações.

REFERÊNCIAS

ABF, Associação Brasileira de Franchising. <<http://www.abf.com.br>> Primeiro acesso em 20/05/2013.

ABRASCE, Associação Brasileira de Shopping Center. <<http://www.abrasce.com.br>> Primeiro acesso em 05/06/2013.

AMORIM, J. R. N.; FILHO, R.C.E. Direito Imobiliário – Questões Contemporâneas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BRASIL, Lei nº 8.955 de 15 de dezembro de 1994, **Lei de Franquias**. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/8955htm. Primeiro Acesso 02/05/2013.

CAMAROTO, M.R. **Gestão de Atacado e Varejo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CORONADO, O. **Contabilidade Gerencial Básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DE SORDI, J. O. **Elaboração de Pesquisa Científica: Seleção, Leitura e Redação**. São Paulo: Saraiva, 2013.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 7ª ed. São Paulo: Harbra, 2002.

ICSC. International Council Of Shopping Centers. **Administração de Shopping Centers**. São Paulo: ABRASCE, 2010.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MAURO, P. C. **Guia do Franqueador: Como Desenvolver Marcas Mundiais**. 4ª ed. São Paulo: Nobel, 2007.

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

MELO, P. L. R; ANDREASSI, T. **Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising – Levantamento e Análise do período 1998-2007**. ENANPAD, 33 RJ, 2008.

MELO P. L. R; ANDREASSI, T. **Publicação Científica Nacional e Internacional sobre Franchising: Levantamento e Análise do período 1998-2007**. RAC, Curitiba-PR, v. 14, n. 2, art. 5, PP., 268-288, Mar-Abr.2010.

NASCIMENTO, L. L. **Da Visão à Ação: Uma Proposta para o Varejo Brasileiro**. 2ª ed. São Paulo: SENAC, 2005.

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.

NEVES, M. F.; CONEJERO, M. A. **Uma Contribuição Empírica para Geração de Métodos de Planejamento e Gestão**. *Revista de Administração (FEA-USP)*, v. 47, p. 699,201.

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

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

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

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.

RIBEIRO, A.; GALHARDO, M; MARCHI, L.; IMPERATORE, L. G. **Gestão Estratégica do Franchising: Como Construir Redes de Franquias de Sucesso**. São Paulo: DVS Editora, 2011.

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

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Primeiro acesso em 04/3/2014.

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.

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