

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA – FACCAMP
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

GIVALDO GUILHERME DOS SANTOS

LOJAS EM SHOPPING CENTER:

**ANÁLISE DO CUSTO OCUPACIONAL COM ABORDAGEM
DESIGN SCIENCE REFERENTE À CRIAÇÃO DE ARTEFATO**

Campo Limpo Paulista - SP

2013

GIVALDO GUILHERME DOS SANTOS

LOJAS EM SHOPPING CENTER:

ANÁLISE DO CUSTO OCUPACIONAL COM ABORDAGEM *DESIGN SCIENCE* REFERENTE À CRIAÇÃO DE ARTEFATO

Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista, como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Administração das Micro e Pequenas Empresas, sob a orientação do Professor Doutor Manuel Meireles.

Linha de pesquisa: Dinâmica das Empresas

Campo Limpo Paulista - SP

2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil).

SANTOS, Givaldo Guilherme

LOJAS EM SHOPPING CENTER: Análise do Custo Ocupacional com Abordagem *Design Science* referente à criação de artefato. Campo Limpo Paulista - SP: FACCAMP, 2013
(Dissertação de Mestrado para obtenção do título de Mestre em Administração)

Orientador: Prof. Dr. Manuel Meireles

1. Custo Ocupacional. 2. Indicadores financeiros. 3. Lojas em shopping center, 4. Design Science.

CDD: 657.42

PÁGINA DE APROVAÇÃO

FACCAMP

LOJAS EM SHOPPING CENTER:

ANÁLISE DO CUSTO OCUPACIONAL COM ABORDAGEM *DESIGN SCIENCE* REFERENTE À CRIAÇÃO DE ARTEFATO

(Dissertação)

Givaldo Guilherme dos Santos

Data: 22 de outubro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Professor Doutor Manuel Meireles (Presidente/Orientador - FACCAMP)

Professor Doutor Marco Antônio Conejero (FACCAMP)

Professor Doutor Pedro Lucas de Resende Melo (UNIP)

DEDICATÓRIA

A minha valiosa e amada Família!

Pais: Severino Guilherme e Maria Barreto

Irmãos: Horácio Guilherme e Adilson Guilherme

Filha, neto e sobrinhos: Raisia, Victor, André, Julia e Thalita

Amada Ane Ponciano

Tio Armínio Guilherme *“In memorian”*

Família Arco-Íris – meu berço no aprendizado de varejo

AGRADECIMENTOS

Página por página fui pontuando esse trabalho compartilhando a ajuda e o conhecimento de inúmeras pessoas que direta ou indiretamente me apoiaram no desenvolvimento e na conclusão, que além de cumprir mais uma meta em minha vida, servirá de ancoragem para o próximo passo visando contribuir nas esferas científica e empresarial na gestão das micro e pequenas empresas neste país.

Aos Professores Dr. Manuel Meireles e Dra. Cida Sanches que desde o início do curso acompanharam e fizeram parte dessa etapa acadêmica com brilhante orientação e profissionalismo.

Ao Prof. Dr. Pedro Lucas de Resende Melo e a Prof. Dr. Marco Antônio Conejero pelos valiosos ensinamentos e orientação durante e após a Banca de Qualificação.

Aos Professores do Programa de Mestrado Profissional em Administração da FACCAMP.

A todos os colaboradores e colegas da FACCAMP.

Aos colegas de mestrado em especial e agora amigos, Pedro Aguirre, Kátia e Samuel.

Ao profissional Clever Teixeira pela condução na prestação de serviços de TI no artefato G2MC 3.0.

A todos os participantes, franqueados, lojistas e especialistas que de forma brilhante dedicaram uma parcela do seu tempo para esta valiosa pesquisa.

Meus agradecimentos a todos!

RESUMO

A negociação de um ponto comercial em shopping center envolve a necessidade de um processo de diagnóstico peculiar nos custos de ocupação. Esta pesquisa propõe uma investigação com revisão bibliográfica pontuada na gestão de varejo e finanças. O empreendedor sem experiência neste ambiente constitui-se uma atividade difícil apurar a viabilidade financeira inicial do negócio, que sob a ótica investigada foi realizada no segmento de alimentação. Esta averiguação tem como objetivo abordar de forma científica a temática do custo ocupacional que representa a segunda maior grade de custos fixos para o lojista em praça de alimentação, além de propor um artefato exclusivo de análise financeira em aspectos típicos tais como: *Aluguel Mínimo e Percentual; Fundo de Promoção, Condomínio e CDU*. Propõe subsidiar o futuro franqueado ou lojista de indicadores financeiros legítimos. Para tanto, inicialmente foi realizada uma pesquisa qualitativa, com um estudo de caso envolvendo quatro lojas nesse ambiente, visando demonstrar a importância desses custos fixos na futura operação, além da aplicação do modelo inicial do artefato em Excel com equações consagradas na gestão financeira. Depois de validado deu origem a um software que foi aplicado em trinta franquias de alimentação. Os indicadores dessa ferramenta tecnológica sinalizaram de imediato, resultados relevantes na avaliação prévia do negócio pautado sob a luz das diretrizes da Metodologia em *Design Science*. A criação desse construto visa contribuir nas esferas científica e empresarial na capacitação de novos empreendedores além de se tornar um instrumento simples e relevante no processo decisório na negociação de uma loja no ambiente shopping center.

Palavras-chave: lojas em shopping center, franquias, gestão de varejo, custo ocupacional.

ABSTRACT

Negotiating a trade point mall involves the need for a process peculiar diagnosis in occupancy costs. This research proposes a research punctuated with literature review in retail management and finance. The entrepreneur with no experience in this environment constitutes a difficult activity to establish the initial financial viability of the business, which was investigated from the viewpoint held in the food segment. This investigation aims to address scientifically the theme of occupational cost which is the second largest grid of fixed costs to the shopkeeper in the food court, besides proposing a unique artifact financial analysis on typical aspects such as: Minimum Rent and Percentage, Promotion Fund, Condo and CDU. Proposes subsidizing future franchisee or retailer of legitimate financial indicators. For this purpose, initially was conducted qualitative research with a case study involving four stores in this environment, to demonstrate the importance of these fixed operating costs in the future, beyond the application of the initial model of the artifact in Excel with enshrined equations in financial management. Once validated gave a software that has been applied in thirty food shops. The indicators of this technological tool signaled immediately relevant results in the prior assessment of business guided by the light of the directives of the Design Methodology in Science. The creation of this construct is to contribute in the scientific and business communities in the training of new entrepreneurs as well as becoming a simple and important tool in the decision process in the negotiation of a shop in the shopping center environment.

Keywords: mall stores, franchises, retail management, occupational cost.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Classificação - Tipos de Shopping Centers	7
Figura 2: Concepção do Tenant Mix	8
Figura 3: Classificação do Mix	10
Figura 4: Evolução do Mercado de Shopping Centers	11
Figura 5: Shopping Center - Participação por Região	12
Figura 6: Indicadores do Artefato	15
Figura 7: Descrição do Artefato	16
Figura 8: Fluxo de Desenvolvimento do Artefato	16
Figura 9: Fluxo de trabalho - Artefato	17
Figura 10: Artefato - Enquadramento	20
Figura 11: Instituições de Varejo - Classificação	28
Figura 12: MPE's - Distribuição por setor de atividade em São Paulo	29
Figura 13: Varejo - Ciclo de Vida	29
Figura 14: Franquia e Franqueado - Ciclo Comercial	33
Figura 15: Faturamento do Setor de Franquias no Brasil	34
Figura 16: Evolução - Redes de Franquias no Brasil	34
Figura 17: Comparativo PIB Brasil com PIB de desempenho do <i>Franchising</i>	35
Figura 18: Redes de Alimentação - Desempenho 2001 a 2012	36
Figura 19: Orçamentos - Objetivos	39
Figura 20: Plano de Contas - Exemplo	39
Figura 21: Fluxo de Caixa - Ingressos e Desembolsos	42
Figura 22: Fluxo de Caixa - Fatores Internos	45
Figura 23: Fluxo de Caixa - Fatores Externos	45
Figura 24: Elementos para Elaboração do Planejamento Orçamentário	48
Figura 25: Cenários - Antes da Década de 70 e Atualidade	49
Figura 26: Margem de Competitividade	51
Figura 27: Margem de Competitividade - Cálculo	52
Figura 28: Ponto de Equilíbrio - Cálculo	54
Figura 29: Visão Sistêmica do Ambiente Empresarial	56
Figura 30: Custo Ideal - Lojas em Shopping Center	58

Figura 31: Custo Ocupacional em Shopping Center	58
Figura 32: Custo Ocupacional - Simulação	59
Figura 33: Cálculo do Aluguel Percentual	60
Figura 34: Estudo de Caso 1 - Empresa (A) - Custos	70
Figura 35: Estudo de Caso 2 - Empresa (B) - Custos	73
Figura 36: Estudo de Caso 3 - Empresa (C) - Custos	77
Figura 37: Estudo de Caso 4 - Empresa (D) - Custos	80
Figura 38: Relação dos Custos entre as Quatro Empresas	81
Figura 39: Custo Ocupacional - Relação entre as Quatro Empresas	85
Figura 40: Artefato	90
Figura 41: Primeira Etapa	92
Figura 42: Custo Ocupacional	92
Figura 43: Receitas	93
Figura 44: Previsão de Investimento, Custos e Despesas	93
Figura 45: Indicadores do Artefato	94
Figura 46: Diretrizes <i>Design Science</i>	95
Figura 47: Qualidade do Artefato	96
Figura 48: Validação do Artefato - Ambientes	97
Figura 49: Validação do Artefato - Apuração	97
Figura 50: Etapas da Pesquisa	98
Figura 51: Roteiro da Pesquisa	98
Figura 52: Artefato - Obtenção dos Dados	99
Figura 53: Comunicação dos Resultados	100
Figura 54: Operacionalização	102
Figura 55: Análise e Influência de utilização pelos Usuários do Artefato	106
Figura 56: Método de Avaliação - Escala Likert	109
Figura 57: Avaliação - Gráfico de Influência	110
Figura 58: Avaliação Grupo de Especialistas	111
Figura 59: Indicadores de Lucratividade e Rentabilidade	111
Figura 60: Design Science - Diretrizes	112
Figura 61: Ilustração da homepage de acesso ao Artefato	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aquisições - Grandes Grupos	5
Quadro 2: Varejo - Antigos e Novos Paradigmas	27
Quadro 3: Franquia e Franqueado - Aspectos na Relação Contratual	32
Quadro 4: Relacionamento - Trend Foods e Franqueados	36
Quadro 5: Aspectos de Divergências entre Lucro e Fluxo de Caixa	44
Quadro 6: Métricas para Fixação de Metas Financeiras, Avaliação e Controle no Varejo	47
Quadro 7: Apuração de Resultado - Disposição Clássica	49
Quadro 8: Ponto de Equilíbrio - Classificação	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Custo Ocupacional - Loja de Decoração	70
Tabela 2: Custo Ocupacional - Loja de Alimentação	73
Tabela 3: Custo Ocupacional - Cafeteria	76
Tabela 4: Custo Ocupacional - Informática	80
Tabela 5: Classificação das Quatro Empresas - Percentual	82
Tabela 6: Classificação das Quatro Empresas - Previsão Anual	82
Tabela 7: Artefato - Indicadores de Aprovação	105
Tabela 8: Custo Ocupacional - Lojas com mais de cinco anos - Comparativo	107
Tabela 9: Custo Ocupacional - Lojas com um ano de operação - Comparativo	108
Tabela 10: frequência de Respostas - Grupo de Lojas Investigadas	109
Tabela 11: Avaliação do Artefato - Grupo de Especialistas	110

SUMÁRIO

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Considerações Iniciais.....	3
1.2 Problema	4
1.3 Objeto e Objetivos.....	6
1.4 Justificativa	7
1.5 Descrição do Artefato.....	13
1.6 Origem do Artefato	13
1.7 Características do Artefato	14
1.8 Relevância do Problema.....	17
1.9 Contribuição Teórica.....	19
1.10 Limitações da Pesquisa	20
Capítulo 2 – REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 A Gestão de Varejo	24
2.2 O Setor de Franquias no Brasil	31
2.2.1 A Franquia de Alimentação.....	35
2.3 A Gestão Financeira.....	37
2.3.1 Introdução.....	37
2.3.2 Planejamento e Controle Orçamentário	38
2.4 A Gestão Financeira e o Fluxo de Caixa.....	41
2.4.1 O Fluxo de Caixa no Varejo.....	43
2.5 Gestão de Custos	49
2.5.1 Análise do Ponto de Equilíbrio	53
2.5.2 Custo Ocupacional em Shopping Center.....	55
2.5.3 A Loja, o Shopping e o Custo Ocupacional	56
2.5.4 Análise do Custo Ocupacional	57
2.6 O Contrato de Locação – Aspectos Jurídicos.....	60
2.6.1 Despesas Acessórias da Locação	62

2.6.2 O Contrato de “ <i>Res Sperata</i> ”	63
Capítulo 3 – RESULTADOS OBTIDOS NO ESTUDO DE CASO.....	64
3.1 Apresentação	66
3.2 Estudo de Caso 1 – Empresa (A) - Histórico	66
3.3 Estudo de Caso 2 – Empresa (B) - Histórico.....	71
3.4 Estudo de Caso 3 – Empresa (C) - Histórico.....	74
3.5 Estudo de Caso 4 – Empresa (D) Histórico.....	77
3.6 Principais Resultados – Estudo de Caso.....	81
3.7 Particularidades Específicas	83
3.8 Particularidades Gerais.....	84
Capítulo 4 – METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO ARTEFATO	86
4.1 Justificativa de Adoção do Método.....	88
4.2 Definições Operacionais da Pesquisa.....	88
4.3 Justificativas Técnicas.....	91
4.3.1 Primeira Etapa	91
4.3.3 Terceira Etapa	93
4.3.4 Quarta Etapa.....	93
4.3.5 Quinta Etapa.....	94
4.4 Metodologia de Validação	94
4.4.1 Avaliação de Desempenho	95
4.4.2 Obtenção dos Dados.....	97
4.4.3 Procedimento de Análise dos Dados	99
4.5 Comunicação dos Resultados.....	99
4.6 Operacionalização da Pesquisa	101
Capítulo 5 – ROTEIRO, APLICAÇÃO E COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS.	103
5.1 Procedimentos para Coleta e Análise de Dados	105
5.2 Análise dos Dados dos Grupos de lojas de Alimentação.	106
5.3 Qualidade do Artefato	108
5.4 Resultados Encontrados	111
Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	113
6.1 Considerações Finais.....	115
6.2 Recomendações.....	117
REFERÊNCIAS	118

APÊNDICE I.....	124
APÊNDICE II	125
APÊNDICE III.....	134
APÊNDICE IV.....	138
APÊNDICE V	139

Capítulo 1 - INTRODUÇÃO

Neste Capítulo são apresentados na Introdução os principais aspectos abordados durante a pesquisa.

- O problema de pesquisa;
- Objetivos e relevância do tema;
- Justificativa;
- Descrição do artefato, origem e suas características;
- Relevância do problema;
- Contribuição teórica;
- Limitações da pesquisa.

1.1 Considerações Iniciais

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 contemplou uma investigação mercadológica e a criação de um artefato em *Design Science* envolvendo operações nesses empreendimentos pontuadas na análise de custo ocupacional.

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 modelado um construto com base tecnológica, tipo simulador capaz de mensurar de forma rápida e simples indicadores mercadológicos, financeiros e econômicos consagrados nos processos gerenciais.

Para Mattar (2011, p. 271), 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.

A pesquisa inicialmente identificou através de um estudo de caso envolvendo quatro lojas em centros comerciais, por meio de uma investigação exploratória e qualitativa que apontou a importância, o impacto e simetria do custo ocupacional como fator relevante na sobrevivência e competitividade de lojas em shopping centers.

Com base nas variáveis e indicadores apontados nesta pesquisa, ancorado nas áreas da Gestão de Custos e Contabilidade Gerencial foi proposto uma ferramenta tecnológica capaz de ser utilizada pelo empreendedor em shopping center, tanto na análise do custo ocupacional, visando apontar o grau de risco e percentuais toleráveis, como legitimar indicadores consagrados nas áreas contábil, financeira e econômica, tais como, *Ponto de Equilíbrio da loja, Lucratividade, Rentabilidade e Payback (retorno do investimento)*.

Para Pinto et al (2008, p. 70), 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.

A criação desse artefato visa contribuir nas esferas científica e empresarial na capacitação e educação financeira das micros e pequenas empresas. Além de propor uma solução inédita neste ambiente para o empreendedor que aspira ou tem um negócio em shopping center.

Após a validação do construto, esta ferramenta foi utilizada e aplicada em um grupo de trinta lojas em duas praças de alimentação, juntando-se com as quatro operações do estudo de caso inicial, no segmento de alimentação em dois shopping centers na região de Campinas. O primeiro shopping center tem mais de cinco anos de existência e o segundo acabou de completar o primeiro ano de operação

1.2 Problema

O foco dessa pesquisa pode ser enunciado da seguinte maneira: Até que ponto a grade de custo ocupacional 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, 13º Aluguel, Condomínio e Fundo de Promoção* na viabilidade da operação ao longo do período, principalmente nos primeiros dois anos de vida?

Conforme Camaroto (2009, p.14), 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), e Atacadão (atacado).

Para Mattar (2011, p. 13), a partir de 1990 grandes redes de supermercados mundiais têm ingresso no país acirrando a competição entre os grandes grupos de varejo existentes. Esses grupos estrangeiros promoveram uma grande revolução e a reestruturação de processos de gestão, através de novos pilares gerenciais, tais como sistema de logística, fechamentos de pontos de vendas deficitários, requalificação de lojas existentes, modernização no aparato de informática e gestão de tecnológica, entre outras, tudo para garantir níveis de lucratividade esperados. No Quadro 1 a seguir a evolução de grandes varejistas mundiais desde o início da década de 70.

Quadro 1: Aquisições - Grandes Grupos

<i>Empresa</i>	<i>Origem</i>	<i>Ano de ingresso</i>	<i>Aquisições/Fusões/Incorporações</i>	<i>Bandeiras Adotadas</i>	<i>Nº de Lojas</i>
Carrefour	França	1974	Atacadão, Antonelli, Big Bom (lojas do Interior de São Paulo), Champion, Continente, Dallas, Epa, Hiper, Eldorado, Hiper Manaus, Lojas Americanas (Supermercados), Matheus, Mineirão, Planaltão, Rainha, Roncetti (ES) e Stoc.	Carrefuor, Carrefuor bairro, Carrefuor Express, Dia% e Atacadão	564
Wal-Mart	Estados Unidos	1995	Big Supermercado (empresa), Calcanhoto, Cândia, Coletão, Dosul, Extra Econômico, G.Barbosa, Bompreço, Joaquim Oliveira, Maxxi Atacado, Mercadorama, Muffatão, Nacional, Petibom, Real, Sonae, Trevisan e Zottis.	Wal-Mart Supermercados, Todo dia, BIG, HiperBonpreço, Nacional, Mercadorama, Maxxi e San'sClub	295
Casino Guichard Perrachon & Cie AS	França	1999	ABC Assai, Barateiro, Batagin, Boa Esperana, Casa Bezerra, Casas Bahia, Cibus, CompreBem, Coopercitrus, Freway, Gepires, Hipermais, Ipical, Ita, Jerônimo Martins, Mambo, Mappin, Millo's, Mogiana, Nagumo, Paes Mendonça, Pamplona, Panamericano, Parati, Peralta, Ponto Frio (Globex), Reimberg, Roncetti (RJ), Rosado, Sab, São Luiz, Sé, Sendas, Shibata, Sobremar, Três Poderes.	Pão de Açúcar, CompreBem, Extra, Extra-Perto, Extra Fácil, Extra-eletro, Sendas, Assai, Ponto Frio e Casas Bahia.	1807

Fonte: Mattar (2011, p.12)

Em meados da década de 60 um novo modelo de negócios também deu início a grandes mudanças no cenário de varejo e serviços que promoveram dentro de um formato específico, um contexto de lojas de varejo e serviços em grande maioria micro e pequenas empresas, (MPE's), inseridas num ambiente mercadológico dotado de completa infraestrutura para atender grande quantidade de público denominado shopping center conforme Associação Brasileira de Shopping Centers. (ABRASCE, 2013).

Os dois primeiros shopping centers no Brasil foram erguidos em 1966. 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. 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. (MATTAR, 2010).

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 R\$ 119,50 bilhões 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).

1.3 Objeto e Objetivos

O Objeto dessa pesquisa foi direcionado para as Micro e Pequenas Empresa (MPE's), no ambiente mercadológico de varejo em lojas de alimentação em shopping centers na análise do custo ocupacional. Os objetivos podem ser enunciados em cinco finalidades específicas conforme segue descrito:

- 1) Compreender a trajetória empresarial e os fatores de riscos de lojistas em shopping center sob a ótica da gestão de custos.
- 2) Análise da influência do custo ocupacional na sobrevivência e taxa de crescimento de lojas em shopping centers.
- 3) Investigação dos aspectos comerciais na negociação do ponto comercial entre lojista e shopping center.
- 4) Identificação dos principais elementos na gestão de custos para modelagem do artefato.
- 5) Criação de um software livre denominado G2MC 3.0, com abordagem *Design Science* para análise de custo ocupacional com indicadores financeiros e econômicos em lojas de alimentação no ambiente shopping center.

1.4 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 modelagem do artefato foi configurada nos principais pilares captados durante a pesquisa de campo, que envolve a grade de custos e despesas de uma loja em shopping center.

Conforme ABRASCE (2013), 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*”. Precisa 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, contemplando estacionamento dimensionado para sua área de vendas. Classificação ABRASCE (2012), por tipo de Empreendimento Figura 1 a seguir.

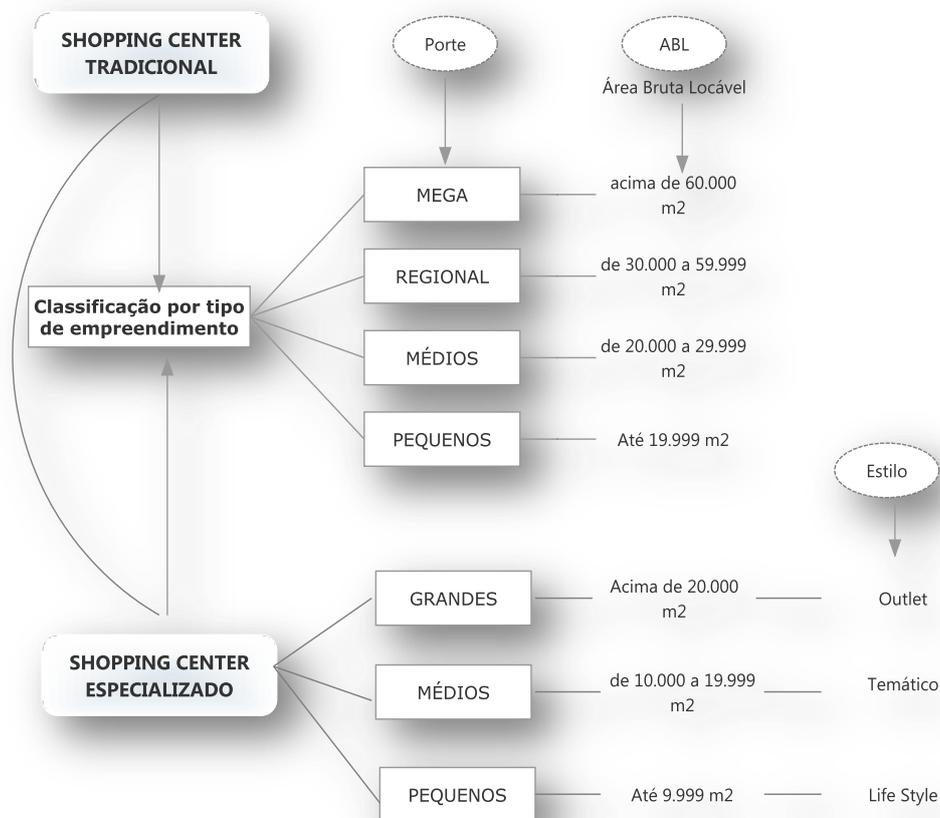


Figura 1: Classificação - Tipos de Shopping Centers
Fonte: Adaptado de ABRASCE (2013).

O *Tenant Mix*, plano de distribuição dos tipos e tamanhos de lojas pelo shopping center, consiste em uma das dinâmicas fundamentais no planejamento de um shopping Center, pois é através dele que é configurado a vocação comercial do empreendimento, qual o seu público alvo, e como fazê-lo, qual o perfil de lojas. (ICSC, 2010). Na Figura 2 a seguir alguns aspectos relevantes no estudo e aplicação do *Tenant Mix*.

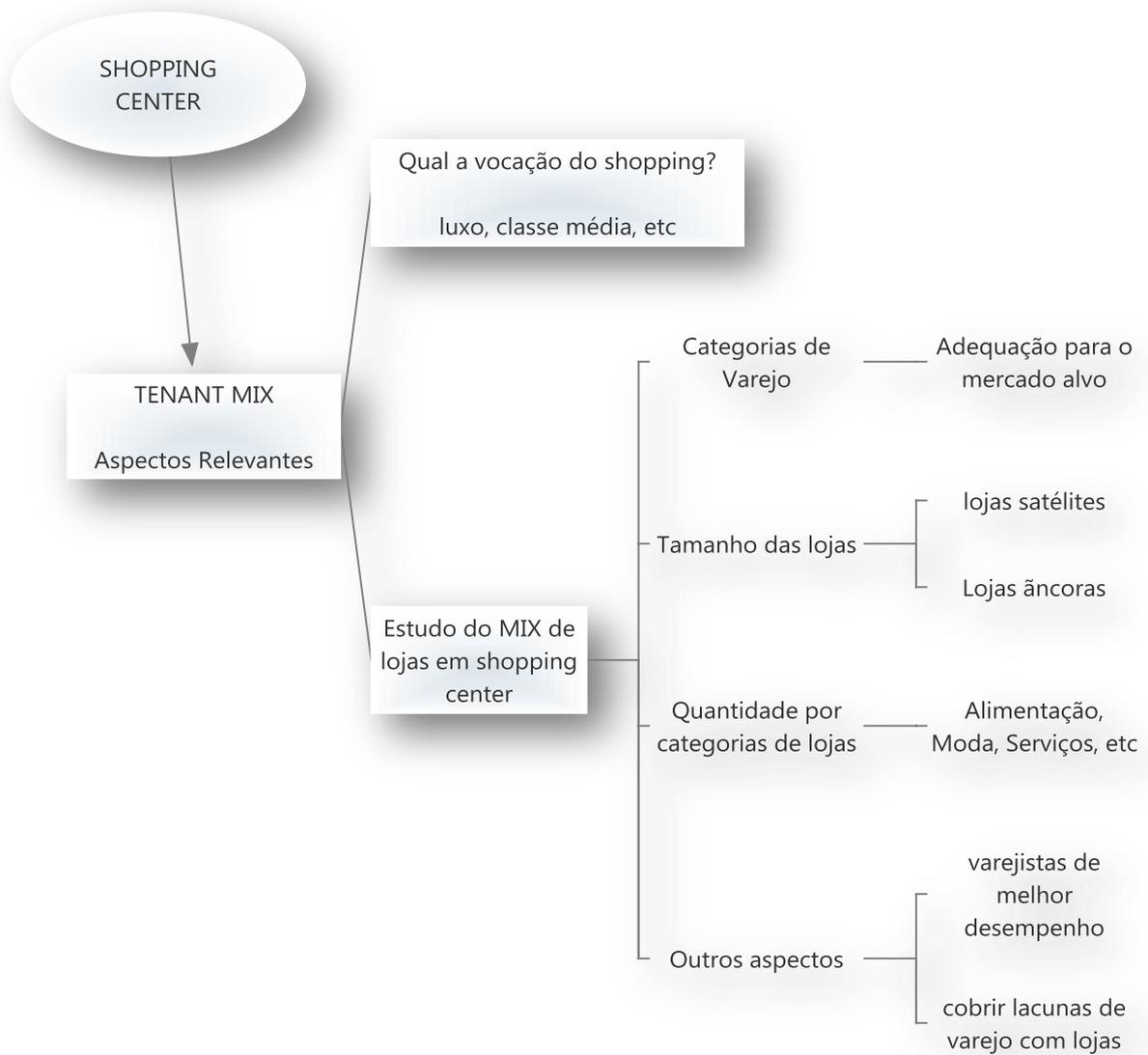


Figura 2: Concepção do Tenant Mix
Fonte: Adaptado de ICSC (2013).

Esta análise é realizada através de um estudo de viabilidade econômica, para determinar o *Tenant Mix*, ou seja, a composição de lojas no shopping. Desde 1986 a Associação Brasileira de Shopping Center, (ABRASCE), vem realizando o Plano de Mix que contempla a classificação dos diversos segmentos de varejo em shopping center.

A atualização foi aprovada pelo Conselho Deliberativo em dezembro de 2000, e a sua aplicação é recomendada em todos os empreendimentos dessa natureza. É um trabalho constante que envolve profissionais do setor além de sua aplicação ser recomendada a todos os shoppings como ferramenta de aferição, estatística e apoio na gestão. Na Figura 3 a seguir conforme classifica a ABRASCE (2013), segue a ilustração do Plano de Mix em shopping centers no Brasil.

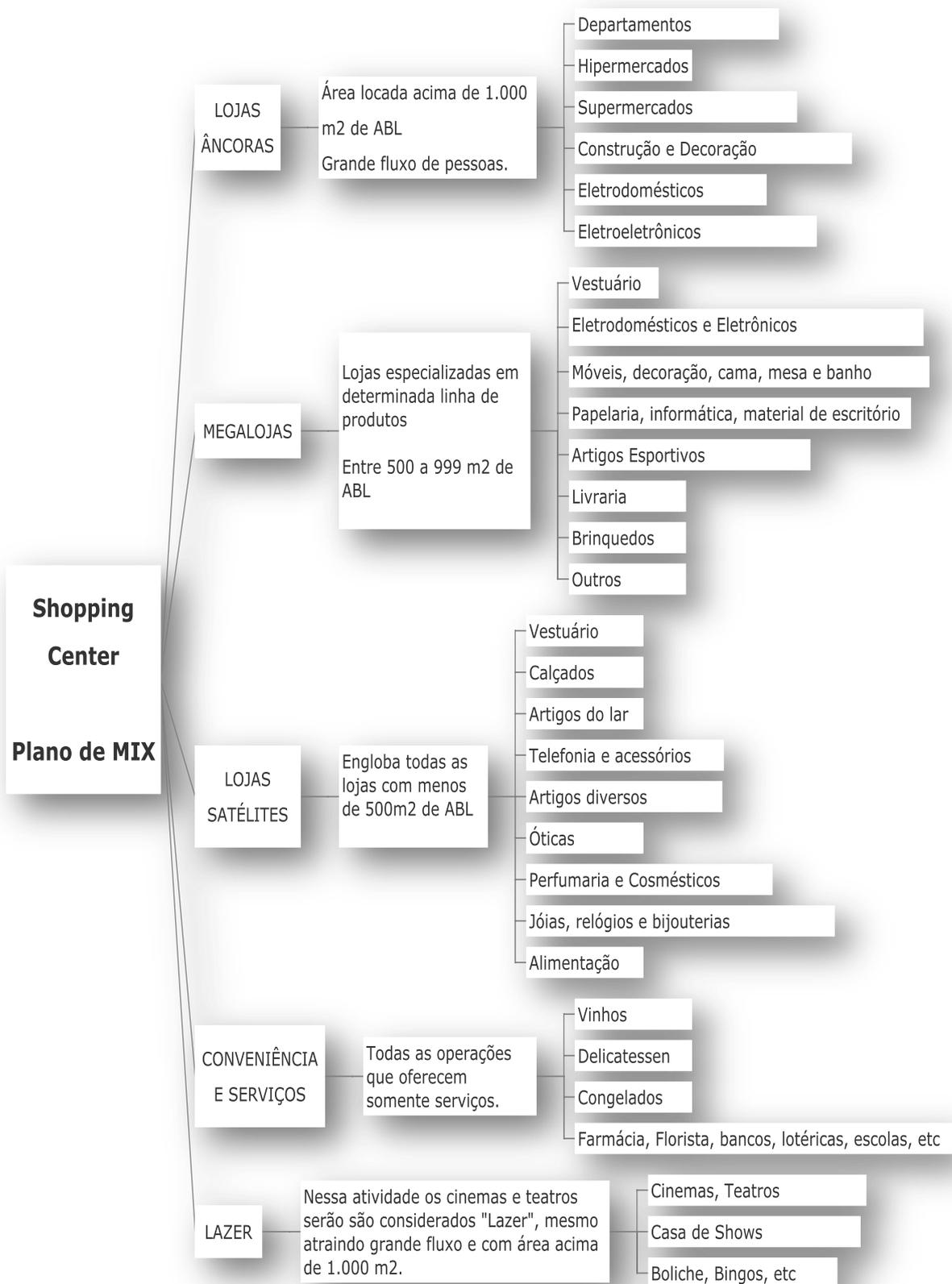


Figura 3: Classificação do Mix
 Fonte: ABRASCE (2013)

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 Associação Brasileira de Shopping Centers – (ABRASCE, 2013). 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. (ABRASCE,2013). 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

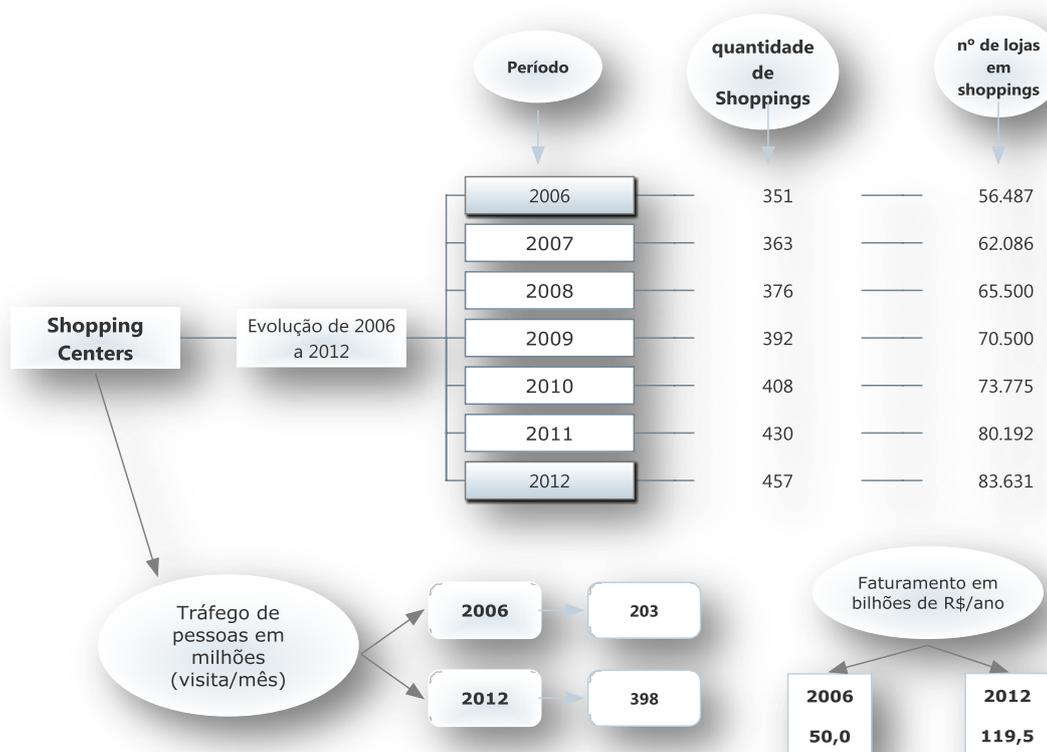


Figura 4: Evolução do Mercado de Shopping Centers
 Fonte: Adaptado de ABRASCE (2013)

A participação da região sudeste envolve o maior número de shopping centers no Brasil com mais de 50% da área bruta locável e consequentemente o maior número de lojas em shopping centers está concentrado nesta região conforme Figura nº 5.

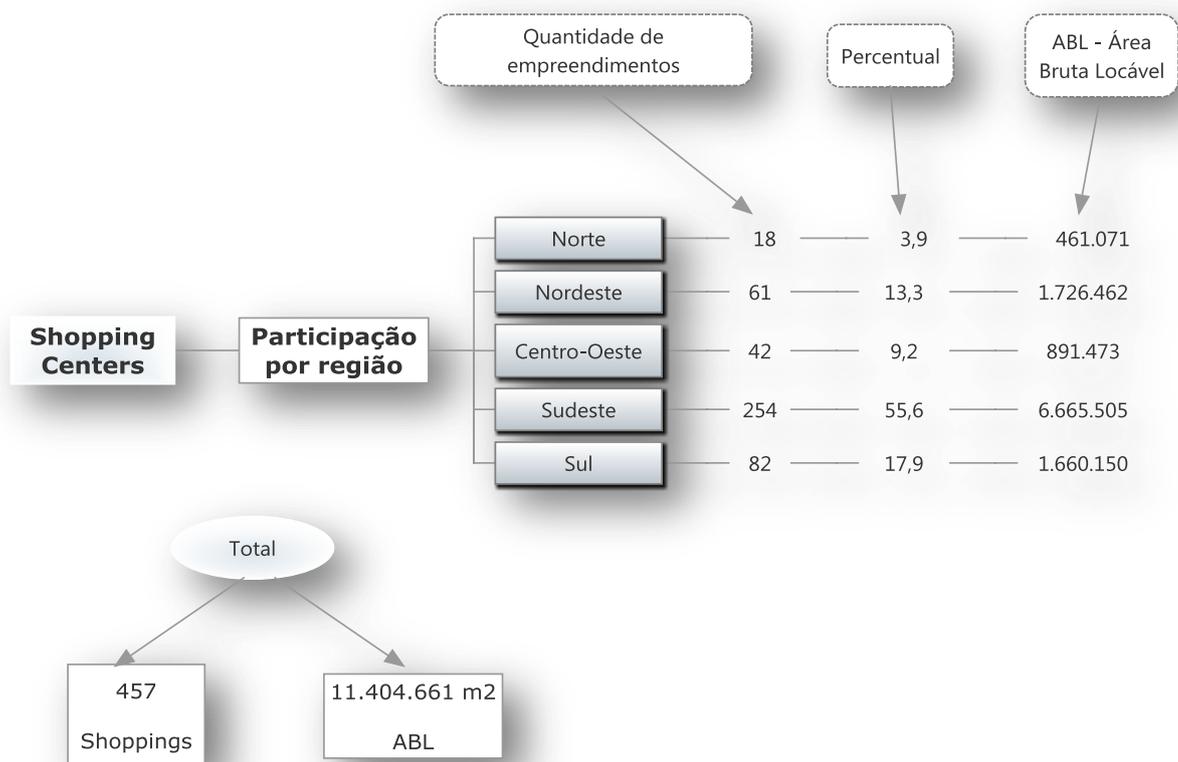


Figura 5: Shopping Center - Participação por Região
 Fonte: ABRASCE (2013)

A loja satélite foi o foco dessa pesquisa que envolveu um grupo inicial de quatro lojas em diferentes centros comerciais no estudo de multicaso, e trinta lojas em duas praças de alimentação na região de Campinas inseridas no contexto mercadológico em dois shopping centers com tempo de existência e maturação distintos. Um com mais de cinco anos de operação e o outro com um ano de existência.

De uma maneira geral os shoppings centers precisam de um mix equilibrado de lojas para atender de forma satisfatória as necessidades do mercado, desde o nível de serviço aos produtos comercializados. Esses centros de varejo e serviços por meio de sua auditoria junto aos lojistas através de ferramentas para coletar dados promovem sistematicamente esta investigação tanto no âmbito financeiro como desempenho mercadológico. Não basta ter apenas o melhor acordo no nos custos de locação, mas o acompanhamento por parte do shopping center em todos os fatores que impactam na operação. A auditoria promovida pelo shopping center e avaliação de desempenho dos lojistas segue critérios de cada

empreendimento e podem ser fornecidas ao lojista periodicamente conforme pactuado. (ICSC, 2004).

Esses relatórios são utilizados para mensurar vendas individuais, vendas dos lojistas dentro da classificação de varejo e desempenho percentual por categoria, além de mensurar o nível de qualidade da loja, com auditorias específicas de varejo para mensurar o grau de satisfação dos clientes. (WILLIAMS, 2008).

1.5 Descrição do Artefato

A pesquisa promoveu a criação de um artefato em plataforma web denominado **G2MC – Análise de Custo Ocupacional**, com abordagem *Design Science* visando contribuir na solução de análise de custos fixos e variáveis, na implantação ou implementação em negócios de varejo de alimentação em shopping center. O software em sua primeira versão livre tem como missão apontar de forma legítima e eficaz, indicadores financeiros consagrados e de grande importância para MPE na tomada de decisão.

1.6 Origem do Artefato

O **G2MC – Análise de Custo Ocupacional** contempla a suas iniciais em homenagem aos seus criadores e orientadores do Programa de Mestrado Profissional da FACCAMP, berço de sua criação. A investigação, pesquisa de campo e formatação do artefato foi realizada no período de 2011 a 2013 na região de Campinas.

A ferramenta foi colocada em caráter definitivo e livre acesso através dos links:

www.g2mc.com.br ou www.g2mc30.com

1.7 Características do Artefato

Seguem as características do Artefato G2MC – Análise de Custo Ocupacional.

- **Plataforma:** A ferramenta funciona no ambiente WEB.
- **Tecnologia:** O artefato foi desenvolvido nas linguagens de programação: PHP, HTML, CSS e JAVA SCRIPT, desenvolvidas para o ambiente WEB com interface para os principais navegadores consagrados de acesso a internet via computador, celulares tipo smartfone e tablets.
- **Descrição:** A ferramenta contém quatro abas no site com formulários específicos para a inserção de dados, o usuário preenche os campos solicitados e submete os dados para processamento. Os dados passarão pelos mesmos cálculos originais modelados na versão Excel, desenvolvida e testada na pesquisa inicial. Esses cálculos foram replicados para a versão Web e a geração de relatório de desempenho específico da operação.
- **Resultados:** Os resultados foram promovidos de forma simples através de um relatório financeiro com um grupo de indicadores determinados a partir da submissão dos dados. Esses indicadores foram gerados em página tipo HTML com opção de exportar em arquivo tipo PDF que simularam através dos dados imputados, um grupo de informações conforme a Figura 6 a seguir.

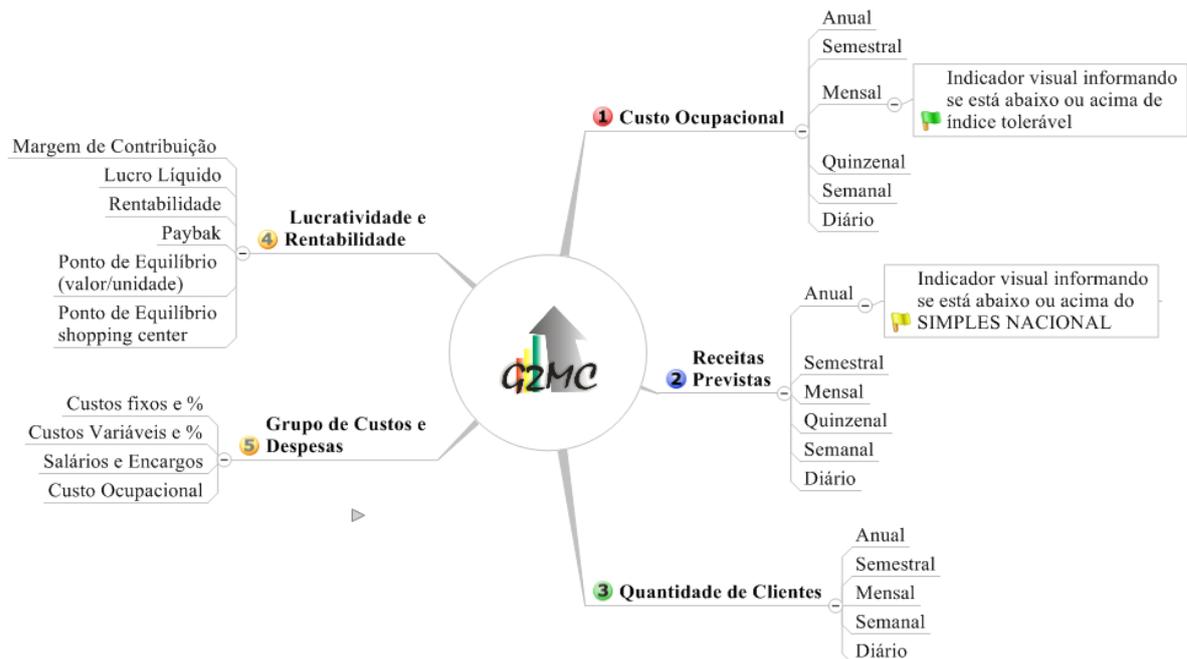


Figura 6: Indicadores do Artefato

Fonte: Autor

- **Design do Artefato:** A parte gráfica foi desenvolvida de forma simples para que funcione nos navegadores mais utilizados na internet, tais como, *Internet Explorer*, *Chrome*, *Firefox*. A inserção dos dados é submetida em formato de formulário e os indicadores em formato de relatório.
- **Outras características:** a ferramenta não faz controle de acessos e pode ser utilizada por qualquer usuário que acesse os endereços eletrônicos do site exclusivo criado para o artefato através dos links: www.g2mc.com.br ou www.g2mc30.com.
- **Fluxo de desenvolvimento do artefato** – As Figuras 7 e 8 apresentam o fluxo de desenvolvimento e trabalho na criação do artefato de análise de custo ocupacional denominado de **G2MC - Análise de Custo Ocupacional**.

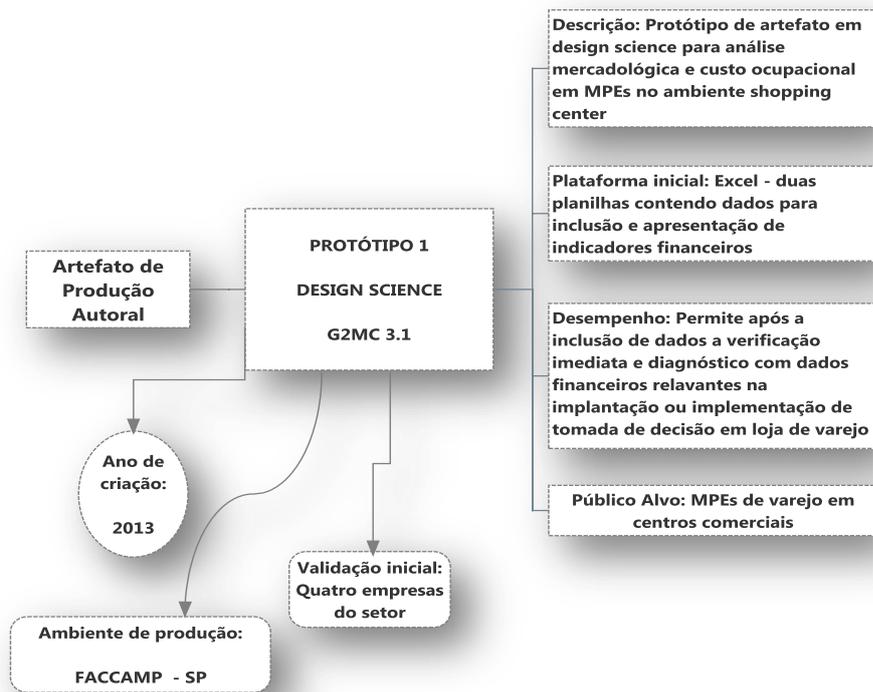


Figura 7: Descrição do Artefato
Fonte: Autor

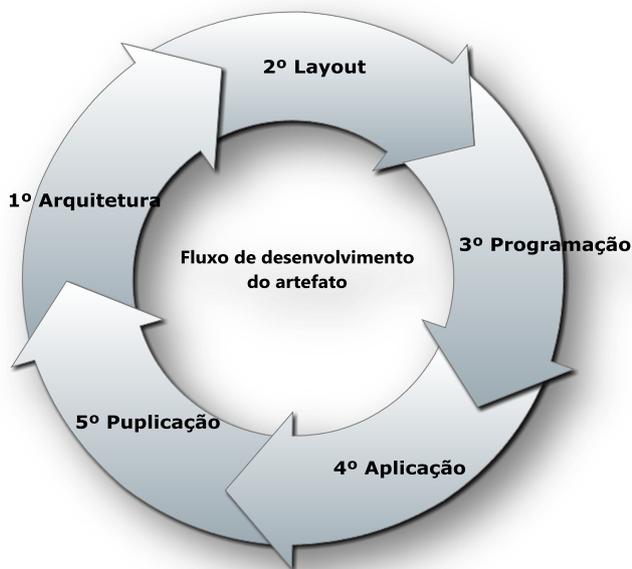


Figura 8: Fluxo de Desenvolvimento do Artefato
Fonte: Autor

Na Figura 9 a seguir é ilustrado o fluxo de trabalho que foi concebido na modelagem do Artefato **G2MC – Análise de Custo Ocupacional**.

Fluxo de trabalho na concepção do artefato

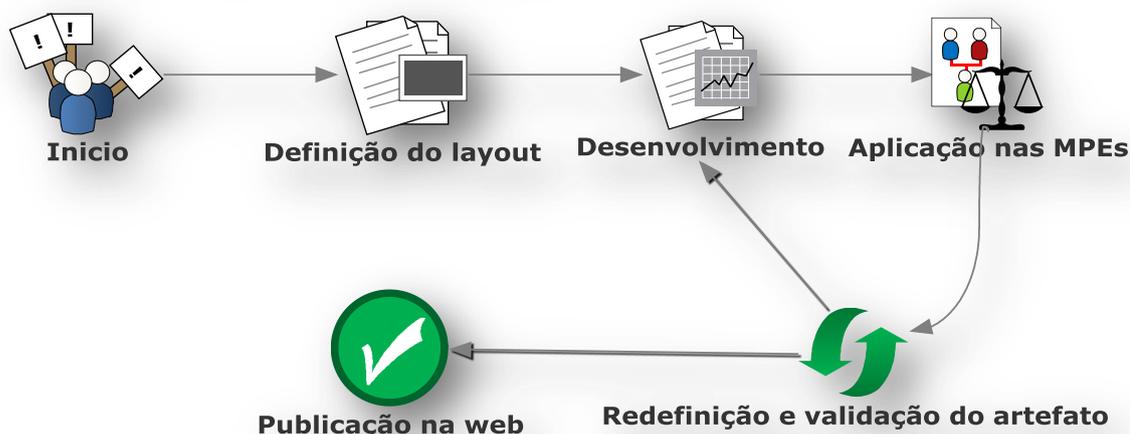


Figura 9: Fluxo de trabalho - Artefato
Fonte: Autor

1.8 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 e 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.

A pesquisa contemplou a modelagem depois de testado de um artefato com abordagem em *Design Spence* com base tecnológica, propondo contribuir com a criação de um instrumento essencial e pragmático para aferir um diagnóstico inicial e efetivo com cinco grades de indicadores mercadológicos, financeiros e econômicos decisivos na tomada de decisão por parte do empreendedor.

Para Braga (1995, p. 23), a gestão financeira atua na organização de forma a promover que o fundo aplicado esteja alinhado a todas as atividades empresariais que envolvem os recursos visando à obtenção de lucros. A gestão das MPE's compete em sua maioria ao empreendedor que deve desenvolver competências e habilidades na gestão financeira de seu negócio. Instrumentos financeiros tais como “*capital de giro*” e “*fluxo de caixa*” devem ser mensurados de forma criteriosa desde a concepção, implantação e desempenho da MPE. O administrador para alcançar os objetivos esperados deve promover a capacidade de antecipar acontecimentos.

Uma vez que as MPE's têm suas saídas de recursos antes das entradas desde a concepção do negócio a sua manutenção, Assaf Neto e Silva (1997, p. 35), afirmam que a melhoria do desempenho financeiro culmina com análise contínua dos resultados financeiros alcançados pela MPE. Para Casey (1998, p. 24), “*a atividade financeira é repleta de atividades conflitantes*”.

O lojista no ambiente de varejo shopping center tem um custo ocupacional que envolve além de aluguel mínimo, condomínio e fundo de promoção em muitos contratos à incidência de (*aluguel percentual de break even*), sobre o volume de vendas estipulados em contrato, também denominado de aluguel adicional. (ICSC, 2009).

Mckenna (1999, p. 89) afirma que o fator de longe mais relevante no posicionamento da empresa é o sucesso financeiro. Na análise do custo ocupacional de uma loja em shopping mantendo em vista o fluxo adequado de recursos e mantendo uma estratégia bem definida e direcionada a gestão financeira promoverá contribuindo de forma estratégica para a solidez e crescimento do negócio.

1.9 Contribuição Teórica

Conforme Hevner et al (2004), a abordagem em *Design Science* tem potencial para promover três tipos de contribuição: a) Deve ser a solução de um problema, b) permitir adições à base do conhecimento existente e c) o desenvolvimento de novas tecnologias. Simon (1996, p.114) discorre que a *Design Science* por sua vez, pode ser entendida como a base epistemológica para o desenvolvimento das pesquisas, como “*Ciência do Projeto*” ou “*Ciência do Artificial*”.

Platts (1993) ressalta a necessidade de aumentar a relevância das pesquisas que estudam as organizações. Revela que a necessidade de aperfeiçoar seus processos às pesquisas acadêmicas, mesmo diante de métodos consagrados, nem sempre colabora adequadamente para tal.

Os fatores analisados nos cenários da investigação apontaram conceitualmente as variáveis que constataram o impacto dos custos ocupacionais de uma loja em shopping center como um dos fatores decisivos em sua sobrevivência bem como mapearam conceitos que permitiram a modelagem de um construto em forma de artefato tecnológico que se enquadrou em dois tipos de contribuição conforme Figura 10 a seguir.

- a) Deve ser a solução de um problema
- b) Permitir adições à base do conhecimento existente.

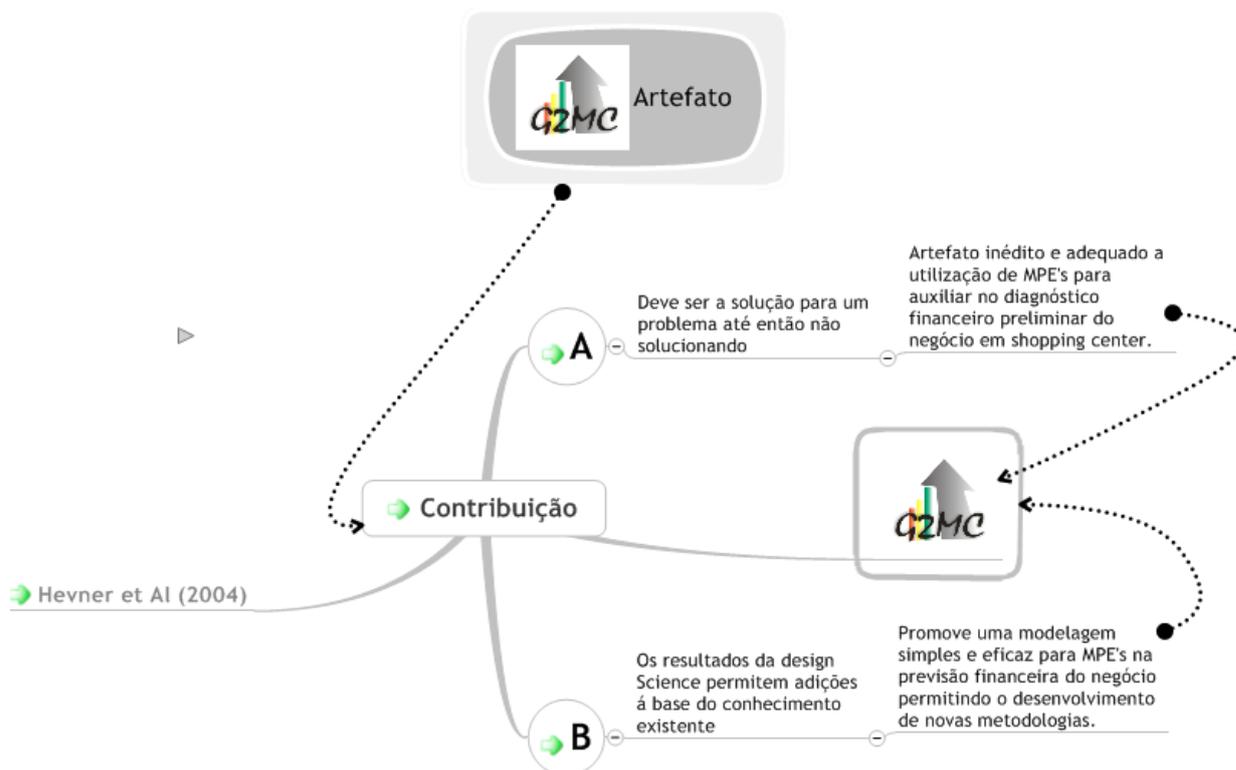


Figura 10: Artefato - Enquadramento
 Fonte: Autor

1.10 Limitações da Pesquisa

A cidade de Campinas ocupa lugar de destaque no cenário nacional no ranking de franquias. É a segunda maior região em número de operações franqueadas. (ABF, 2013). A região metropolitana fechou em 2012 com 4.615 unidades, 310 a mais que no ano anterior. A previsão é de encerrar o ano de 2013 com faturamento no setor de R\$ 3,5 bilhões. (ACIC, 2013).

Conforme Ricardo Camargo, diretor executivo da Associação Brasileira de Franchising (ABF), este desempenho é motivado principalmente pelo crescimento no setor de shopping centers na região que concentra de 60% a 70% de lojas franqueadas. Aliado a isso a região ainda tem no setor de alimentação o maior número de unidades na cidade que corresponde a 30% do setor com 312 franquias. Em pesquisa recente realizada pelo Instituto Brasileiro de Desenvolvimento e Educação Corporativa (IBDEC) mostrou que mais da metade dos profissionais da região (54%), quer abrir um negócio próprio.

A importância desse cenário conduziu esta pesquisa com abordagem *Design Science* em uma investigação concentrada nessa região com foco no segmento de restaurantes e *fast foods* em um grupo de lojas sediadas em duas praças de alimentação em shopping centers distintos. Entretanto uma das limitações dessa investigação está ligada ao universo de empresas pesquisadas diante da quantidade de empresas instaladas em shopping centers no Brasil. O estudo de caso preliminar serviu de plataforma para a pesquisa de campo com um grupo específico de trinta lojas de alimentação na região de Campinas.

Esta investigação bem como o rigoroso processo atendendo as diretrizes da abordagem *Design Science* no que tange a aplicabilidade e eficácia do construto artificial foram conduzidas dentro desse universo de estudo diante de suas análises e coleta de dados e limitações geográficas, além do alto grau de dificuldade em coletar dados financeiros legítimos junto as MPE's e a falta de competências específicas demonstrada pelo grupo pesquisado.

Contudo, essas limitações não inviabilizaram a materialização do construto bem como a constatação dos impactos do custo ocupacional na sobrevivência das MPE's em shopping centers e a eficácia do artefato **G2MC – Análise de Custo Ocupacional**, na apuração das variáveis levantadas, validando-se como uma ferramenta tecnológica de grande contribuição nas esferas científica e empresarial de utilização fácil e ampla na WEB com acesso livre através dos links:

www.g2mc.com.br

www.g2mc30.com

Capítulo 2 – REVISÃO DA LITERATURA

Neste Capítulo é feita a revisão da literatura. Esta revisão, para melhor contextualização foi desenvolvida em quatro partes:

- Aspectos gerais na gestão de varejo;
- O setor de franquias no Brasil e o segmento de alimentação;
- A gestão financeira, gestão de custos e a análise do custo ocupacional;
- Aspectos relevantes no Contrato de locação

2.1 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).

Para Kotler e Keller (2006 p.500), os tipos de varejo passam por estágios em sua evolução dentro de um ciclo de vida de nascimento, maturação e declínio. Discorrem que uma loja de departamentos demora 80 anos para atingir a maturidade enquanto as lojas de fábrica atingem esta maturidade em 10 anos.

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. Apresenta a infinidade de tipos e formatos de varejo na atualidade, que dispõe de uma imensa classificação. Essa classificação está pontuada conforme segue. (LAS CASAS, 2006; MATTAR, 2011).

- **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:** ex.. 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.

Para o setor supermercadista conforme a Associação Brasileira de Supermercado, (ABRAS), apresenta uma classificação específica para o setor com 12 diferentes

tipos/formatos de modelos de negócios, com características distintas desde o tamanho, mix de produtos oferecidos, preço, números de *check-outs*. No Brasil nas últimas décadas o Varejo vem assumindo uma importância crescente no cenário empresarial. Ao longo desse período as instituições varejistas crescem com um ritmo intenso acompanhado de uma grande transformação e criação de novos formatos nesse segmento. (ABRAS 2013; PARENTE, 2007).

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).

Conforme Nascimento (2005, p.21) ao investigar o varejo brasileiro, pontuou doze características que em maior ou menor grau ajudam a estereotipar esse segmento conforme apresentado a seguir com relação a sua gestão.

- **Gerenciamento da cadeia de abastecimento na fase inicial** – Falta de gestão na cadeia de abastecimento
- **Ênfase na margem inicial de vendas** – Gestão de compras inicial com ênfase na margem inicial de vendas.
- **Redução do sortimento e variedade de mercadorias** – Foco inicial da gestão de compras na aquisição de ofertas.
- **Poucas informações de mercado** – Tomada de decisão com base apenas em informações internas.
- **Falta de indicadores de desempenho** – Poucos varejistas fazem uso de indicadores de desempenho limitando avaliar as operações.
- **Equipe fixa na loja** – Equipe geralmente dimensionada pela média o que eventualmente promove perdas de clientes.

- **Inexistência de gerenciamento da qualidade** – Falta da utilização de ferramentas de qualidade que são fundamentais principalmente para reduzir custos.
- **Concessão de crédito feita de modo reativo** – maioria parte dos lojistas espera que o cliente vá até a loja para conceder crédito. Sendo mal concedido muitas vezes por ocorrer em momentos de pico da loja o que gera inadimplência.
- **Informatização em fase primária** – Falta de gestão automática de ciclo do produto, além da automação comercial quando existe muitas vezes é mal aplicada.
- **Falta de integração com outros varejistas** – Falta de visão compartilhada com outros lojistas.
- **Marketing mix centrado em preço e crédito** – Falta criar proposta de valor para os clientes
- **Baixa utilização de práticas de desenvolvimento de recursos humanos** – O *turn over* no setor é muito alto. Baixa utilização de práticas de desenvolvimento de recursos humanos.

No Quadro 2 a seguir conforme Nascimento (2005, p. 141) é apresentado os novos paradigmas de atuação no varejo que isoladamente ou em conjunto estão promovendo inúmeras oportunidades de melhoria e criação de vantagem competitiva.

Quadro 2: Varejo - Antigos e Novos Paradigmas

<i>Antigos Paradigmas</i>	<i>Novos Paradigmas</i>
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 da loja)	Concessão de crédito pró 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 serviços
Margem inicial do produto	Custo total e resultado final do produto
Busca da qualidade	Fobia pela qualidade

Fonte: Nascimento (2005 p.141)

Parente (2007, p. 19), anuncia que as grandes mudanças no mercado consumidor brasileiro com o aumento do poder de consumo nas cidades do interior, da participação do segmento da terceira idade, e migração das classes A, B e C para centros de compras planejados, tais como shopping centers diante de seu ciclo de maturidade no cenário nacional, são alguns pilares que movem a essa pluralidade de novos negócios diante da mudança contínua nos hábitos de consumo.

Conceitua e classifica o setor conforme a Figura 11 a seguir ressaltando o sistema de marketing vertical que consiste em uma nova tendência no mercado, composta pela integração e alinhamento dos canais de marketing convencionais que buscam minimizar desperdícios. Varejistas, atacadistas, e produtores atuam de forma integrada visando aperfeiçoar os resultados do canal de forma corporativa, administrativa e contratual.

Por outro lado a indústria redescobre a força do pequeno varejo promovendo ações de marketing e de logística específicas para esse segmento.

Empresas do porte da Unilever, Garoto, Nestlé e Fleischmann Royal Nabisco dão grande importância aos pequenos empresários com o crescimento em massa dos pontos de vendas. Conclui que essa força dos pequenos varejistas é tão grande que metade das vendas da Nestlé, por exemplo, são obtidas por meio das pequenas unidades varejistas. (PARENTE, 2007).



Figura 11: Instituições de Varejo - Classificação
 Fonte: Adaptado de Parente (2006, p.25).

O crescimento do varejo pode ser mensurado através de pesquisa realizada no Estado de São Paulo. Segundo o SEBRAE (2009), a distribuição de micro e pequenas empresas têm praticamente 80% envolvendo o comércio e serviços conforme a Figura 12 a seguir.

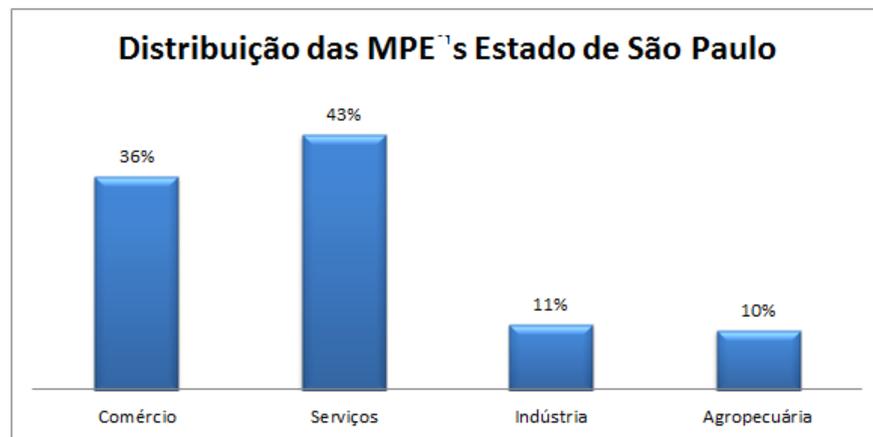


Figura 12: MPE's - Distribuição por setor de atividade em São Paulo
 Fonte: SEBRAE (2009)

Contudo a exemplo de um conceito clássico do marketing o varejo também tem o seu ciclo de vida que para Parente (2007, p. 37), atravessam quatro estágios conforme a Figura 13 a seguir:

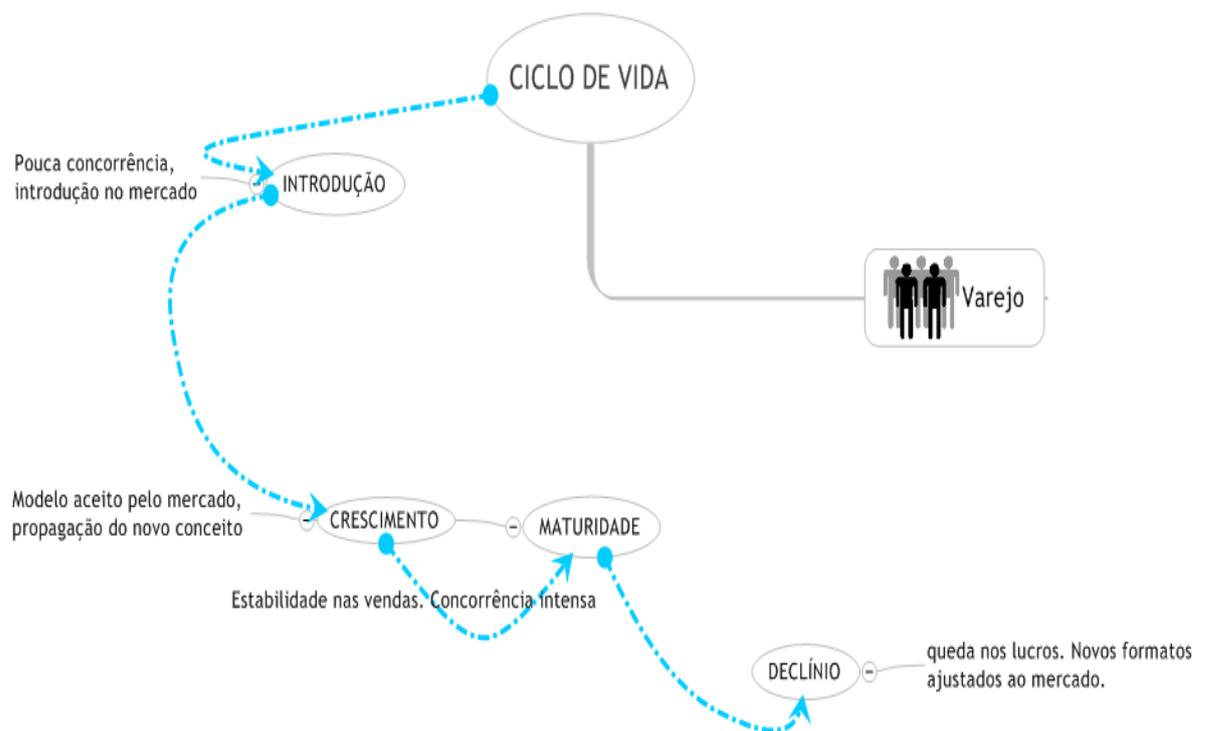


Figura 13: Varejo - Ciclo de Vida
 Fonte: Adaptado de Parente (2006, p. 37).

Além do conceito do ciclo de varejo que colabora para descrever esta evolução dos formatos varejistas, outra teoria apontada por Parente (2007, p.38), discorre sobre o “Círculo” de varejo, que conforme pesquisa realizada em *Havard* geram outras teorias que oferecem explicações sobre o porquê motivam os estágios do ciclo de vida, tais como a teoria que afirma que os novos formatos varejistas têm início com operações de baixo custo, margens baixas, preços muito competitivos que provocam através do sucesso desse modelo a atração de novos concorrentes que programam novos processos competitivos motivando este “círculo” novamente.

2.2 O Setor de Franquias no Brasil

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 ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo Franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

Para Silva et al (2012, p.41), o *franchising* no Brasil antes da Lei 8.955 era regido por diplomas brasileiros indiretos, tais como Códigos Civil e Comercial, entre outros, além das redes nacionais utilizarem referências na legislação americana, berço do *franchising*. Promovem que o *franchising* caracteriza-se por uma configuração organizacional complexa por partes legalmente distintas: de um lado o franqueador, detentor da marca e o conhecimento da gestão do negócio, e múltiplos agentes econômicos, denominados de franqueados.

Para Ribeiro et al (2011, p. 9-11), a essência do *franchising* está relacionada a uma configuração de se fazer negócios envolvendo duas partes, **Franqueadora e Franqueados**, exigindo a ampliação constante na importância do relacionamento entre ambas as partes.

Discorrem que empresarialmente o *franchising* surgiu com a Singer por volta de 1850 na concessão no uso de sua marca e métodos de operação de suas máquinas de costura. No início do século seguinte inúmeras empresas nos Estados Unidos conhecidas como *grocery stores*, conhecidas como quitandas por aqui, Herts locação de veículos, A&W Fast Food dão início a um verdadeiro boom no crescimento do *franchising* nos Estados Unidos com a alavancagem mundial após a Segunda Guerra mundial a partir de 1950.

No Quadro 3 a seguir os quesitos principais da relação legal entre Franquia e Franqueado.

Quadro 3: Franquia e Franqueado - Aspectos na Relação Contratual

FRANQUEADOR	Empresa que concede a franquia, detentora dos direitos sobre a marca, método e processos do negócio.
FRANQUEADO	Adquirente da franquia ou unidade franqueada. Pessoa física ou jurídica.
FRANQUIA	É o estabelecimento ou unidade de negócio com gestão do Franqueado.
TAXA DE FRANQUIA	Valor pago na concessão da Franquia que promove o direito de fazer parte da rede e todo o know-how do negócio da Franquia.
TAXA DE ROYALTIES	Valor pago de forma recorrente com um periodicidade definida, como retribuição ao acesso contínuo do know-how, benefícios de uso da marca, capacitação, fornecedores homologados. Remunera a prestação de serviços prestados pela Franqueadora.
TAXA DE MARKETING, PUBLICIDADE OU PROPAGANDA	Fundo gerenciado pelo Franqueador ou grupo de franqueado destinado as campanhas pontuais (nacional, regional ou local), da Franquia.
COF (CIRCULAR DE OFERTA DA FRANQUIA)	Instrumento legal que contém informações obrigatórias da Franquia. Prerrogativas de direitos e deveres entre as partes. Obs. O futuro franqueado tem o direito de ficar 10 dias para análise deste documento sem o compromisso ou pagamento de qualquer quantia a Franqueadora.
CONTRATO DE FRANQUIA	Documento legal que compõe também a Circular de Oferta. Instrumento que rege todas os aspectos legais e comerciais entre as partes.

Adaptado de Ribeiro et al (2011 pp. 9-11)

Conforme Mauro (2006, p.15), segundo a *Internacional Franchising Association*, o *franchising* se apresenta como a maior inovação do marketing pós-guerra, com passado intenso nos EUA, Europa e Japão com o faturamento mundial da ordem de US\$ 10 trilhões. Durante a década de 1980 o Franchising no Brasil se concentrava no setor automotivo, combustíveis e engarrafamento de bebidas. A evolução do setor de shopping centers no país contribuiu ao desenvolvimento das redes de varejo concentradas inicialmente nas áreas de confecções, acessórios e cosméticos.

Com o crescimento na economia durante a origem do Plano Cruzado em 1986 promoveu um desordenado aumento no setor de franchising com o avanço substancial no número de franquias e franqueados em todo o país. (MAURO 2006, p.107).

A primeira pesquisa realizada pelo SEBRAE em 1990 sobre o mercado de franquias mostrou que a maioria dos franqueados brasileiros (65%), iniciou suas atividades após 1985 e que cerca de 30% dos franqueadores não criaram unidades-piloto para testar seus conceitos.

Para Melo et al (2012, p. 10), o princípio de franquias vem adquirindo no Brasil outra importância, passando a ser um prestador de serviços aos que ingressam neste sistema. Apontam os autores que o índice de mortalidade das empresas no segundo ano de operação é de 42%, enquanto no sistema de franquias esse mesmo índice cai para 17%. A falta de capacitação, qualificação de mão de obra, número de clientes entre outros são apontados pelos empreendedores como principais fatores para o encerramento de suas empresas.

Esses autores discorrem que a evolução do sistema de Franchising adquiriu uma importância significativa no desenvolvimento da sociedade, diante de suas premissas de transferência disciplinada do conhecimento, planejamento estratégico seja na capacitação de jovens no mercado de trabalho bem como os franqueados diante de seus processos de gestão, promovendo a expansão rápida do negócio com qualidade em regiões remotas dos centros urbanos.

Na Figura 14 a seguir é apresentada uma ilustração que demonstra este ciclo: A rede de franquias que através do franchising implanta processos padronizados aos seus franqueados ancorado por sua marca para atingir as expectativas de seu público alvo. Este ciclo gera resultados financeiros compartilhados entre os dois agentes: franquias e franqueado.

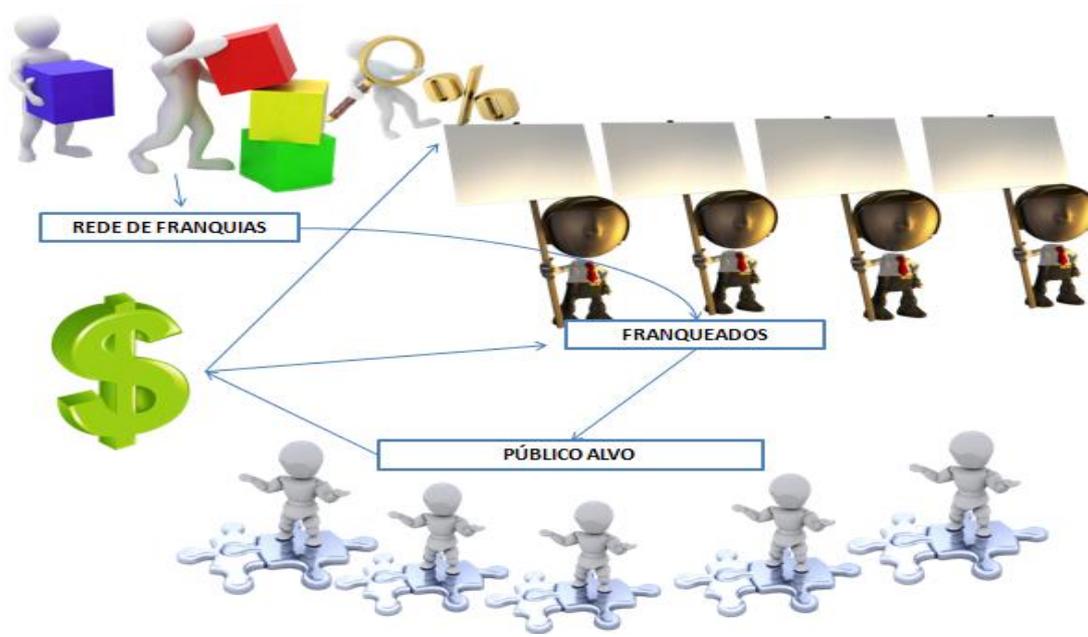


Figura 14: Franquia e Franqueado - Ciclo Comercial
Fonte: Autor

Segundo dados da Associação Brasileira de Franquias (ABF) coletados em 2013 o setor de franchising teve uma evolução no faturamento da ordem de R\$ 28.000 bilhões em 2002 com um salto para R\$ 103.292 bilhões em 2012 conforme Figura 15 a seguir:

FATURAMENTO DO SETOR DE FRANCHISING BRASILEIRO
(valor em bilhões de R\$)

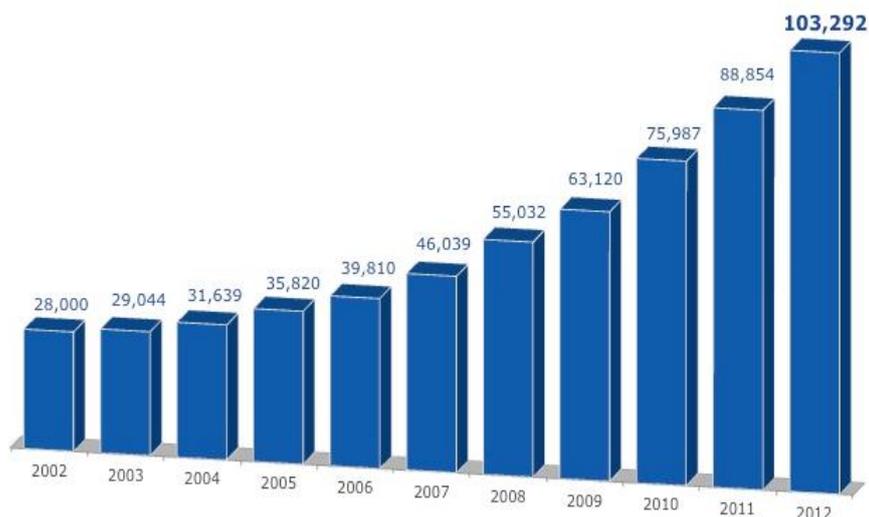


Figura 15: Faturamento do Setor de Franquias no Brasil

Fonte: Portal ABF – Acesso em 2013

De acordo com a ABF o número de rede de Franquias no Franchising brasileiro teve uma evolução vertiginosa com 650 redes em 2002 passando para 2.426 redes de franquias em 2012 conforme Figura 16 a seguir.

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE REDES DE FRANQUIAS DO SETOR DE FRANCHISING BRASILEIRO

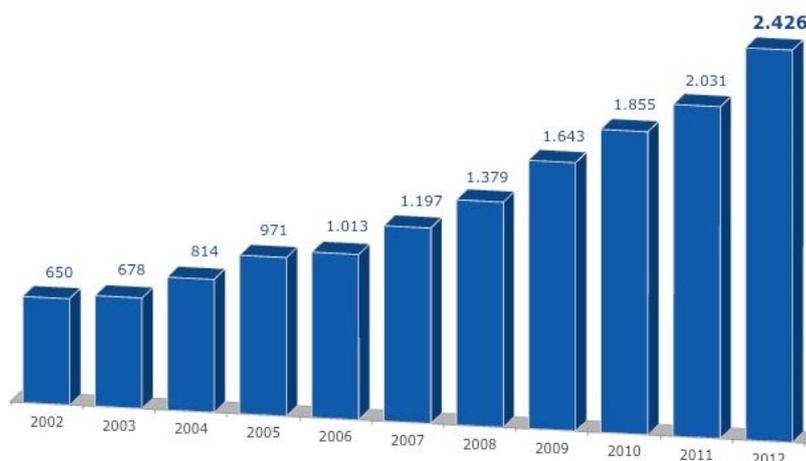


Figura 16: Evolução - Redes de Franquias no Brasil

Fonte: Portal ABF – Acesso em 18/08/2013

Um comparativo entre o PIB Brasileiro e o PIB do crescimento do *franchising* segundo fonte ABF, Banco Central, IBGE e Credit Suisse (2013), aponta uma evolução do Franchising muito acima do PIB Brasileiro na última década conforme Figura 17 a seguir.

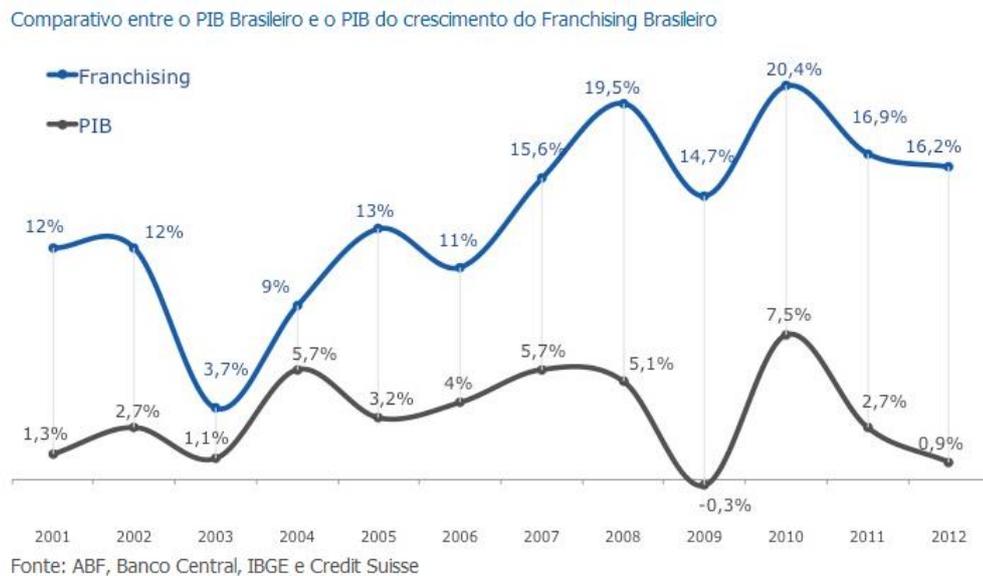


Figura 17: Comparativo PIB Brasil com PIB de desempenho do *Franchising*
 Fonte: ABF (2013)

2.2.1 A Franquia de Alimentação

O brasileiro cada vez mais promove sua alimentação fora de casa. Com o aumento no número de shopping centers no Brasil o setor de alimentação possui um dos melhores desempenhos do setor conforme dados da ABF, com faturamento de R\$ 3.333 bilhões em 2002 e R\$ 20.576 bilhões verificados em 2012.

Para Silva et al (2012, p.209), o franchising no segmento de alimentação é um fenômeno que ultrapassa o processo de distribuição e venda ao consumidor final. A exigência nos rígidos padrões das redes vem promovendo uma reorganização das cadeiras de suprimentos de seus principais insumos o que contribui além do balcão na organização do setor agrícola brasileiro.

Para Melo et al (2012, p.173), conforme pesquisa com estudo de caso realizada com o *Grupo Trend Foods*, que corresponde às redes *China in Box* e *Gendai* um dos pilares do crescimento da rede está na geração de inovação por parte dos franqueados, responsável por 30% das inovações, alinhadas com as regras definidas pelo franqueador.

O Grupo é composto por franquias de *fast-food*, *delivery* e restaurantes e o processo de fusão das duas redes ocorreu em 1993. Nesse período a intenção principal de ambas era promover uma aliança visando aumentar o poder de barganha com fornecedores provocando maior vantagem competitiva. Com o passar dos anos esta aliança contribuiu para o estreitamento entre as marcas cooperando para uma fusão em 2006 agregando os valores particulares de cada rede.

No Quadro 4 a seguir resume os principais aspectos no relacionamento entre franqueador e franqueados da *Trend Foods*.

Quadro 4: Relacionamento - Trend Foods e Franqueados

<i>Aspectos</i>	<i>Trend Foods</i>
Parcerias para redução de oportunidade	Franqueados possuem abertura para sugestões e lançamentos de produtos regionalizados.
Abertura para customização local	Franqueados são responsáveis por cerca de 30% dos novos produtos. (a.a.).
Conselho de franqueados	Atuam ativamente, estímulo e participação dos franqueados.
Outros	Franqueados são agentes ativos no processo de inovações.

Fonte: Melo et al (2012, p. 170)

Nas Figuras 18 é exibido o excelente desempenho no setor de alimentação no *franchising* brasileiro conforme dados da associação do setor, representando 20% do faturamento geral segundo a ABF (2013), deixando este setor em segundo lugar no ranking geral de franquias no Brasil em desempenho comercial.

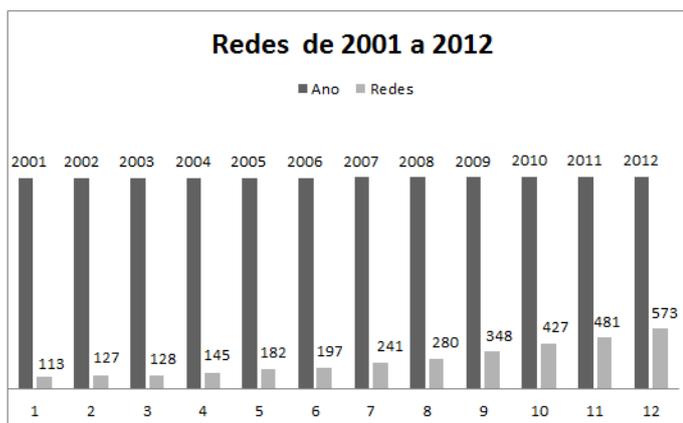


Figura 18: Redes de Alimentação - Desempenho 2001 a 2012

Fonte: Adaptado de ABF (Associação Brasileira de Franquias)

2.3 A Gestão Financeira

2.3.1 Introdução

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. “A principal parte do planejamento financeiro é a administração da liquidez. Em termos simples, o propósito da administração da liquidez é assegurar que a empresa nunca tenha deficiência de caixa.” (GROPPELLI e ROPPELLI 2002)

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.

2.3.2 Planejamento e Controle Orçamentário

Conforme Neto (2011, p.2-10), independente 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 19 a seguir seguem exemplos de propósitos gerais contidos no plano orçamentário.

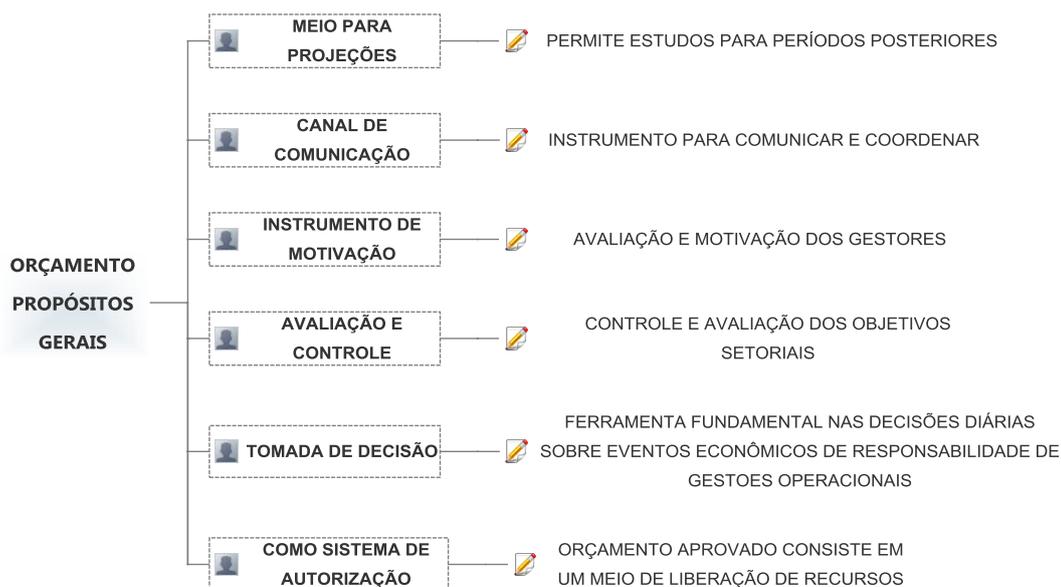


Figura 19: Orçamentos - Objetivos
 Fonte: Adaptado de Padoveze (2011, p. 31).

Neto (2011, p. 15-25), aponta que o planejamento orçamentário pode ser configurado como o espelho financeiro da empresa compartilhado com os demais planejamentos da organização, e a exemplo do planejamento estratégico ser compreendido e elaborado nos níveis estratégico, tático e operacional, com características e propósitos distintos. Deve ser objeto de constante revisão, requer maturidade para sua implantação, e como são estimados, geram incertezas em relação aos resultados previstos.

O planejamento orçamentário deve conceber uma projeção de fluxos de caixa, através do plano de contas, que indica como devem ser agrupadas. O plano de contas deve ser adequado às características de cada empresa, agrupando de acordo com as funções de seus propósitos como exemplo na Figura 20, permitindo sua estrutura gerar indicadores financeiros.

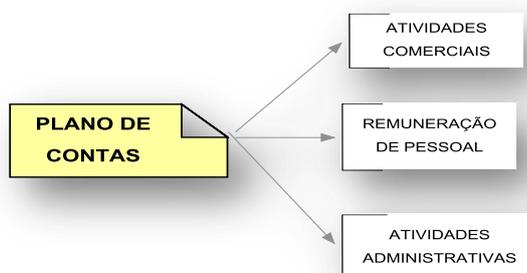


Figura 20: Plano de Contas - Exemplo
 Fonte: Adaptado de Neto (2011, p. 25).

2.3.2.1 Indicadores Orçamentários

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. Neto (2011, p.2011-223), 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, p. 236-239), 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?

2.3.2.2 Rentabilidade Versus Lucratividade ou Margem

Conforme Padoveze e Benedicto (2011, p. 20), *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.

2.4 A Gestão Financeira e o Fluxo de Caixa

Para Cheng, Mendes (1989, p. 3), a gestão financeira pode ser considerada como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Ela tem como escopo encontrar o equilíbrio das entradas e saídas dos recursos financeiros oriundos dos diversos canais de entradas e saídas monetárias da empresa. Para as autoras o responsável pela gestão financeira não é somente o gestor específico.

Cada gestor das diversas áreas da instituição divide essa responsabilidade, diante da tomada de decisão que tem influência direta no fluxo de caixa. Visando programar uma

estratégia competitiva perante um mercado cada vez mais globalizado e mutável as empresas vêm buscando ferramentas adequadas a este contexto. Discorre Silva (2006, p.4), que o controle financeiro deve promover técnicas de gestão capazes de promover indicadores com números relativos a receitas, custos, despesas, entre outros, que configuram o fluxo de caixa, se constituindo em um importante instrumento de tomada de decisão da empresa.

Silva (2006, p.11-15), considera o fluxo de caixa como o principal instrumento da gestão financeira, responsável pelo planejamento, controle e análise de todos os aspectos financeiros da empresa. Constitui-se também, como uma representação gráfica do desempenho mensurado durante um determinado período na empresa diante dos cenários de entradas e saídas monetárias em um determinado período o que promove ao caixa da empresa o centro desses resultados com uma importância fundamental na tomada de decisão.

Isso torna o fluxo de caixa projetado e real uma importante informação gerencial no escopo da empresa. A Figura 21 apresenta os principais ingressos e desembolsos de caixa:

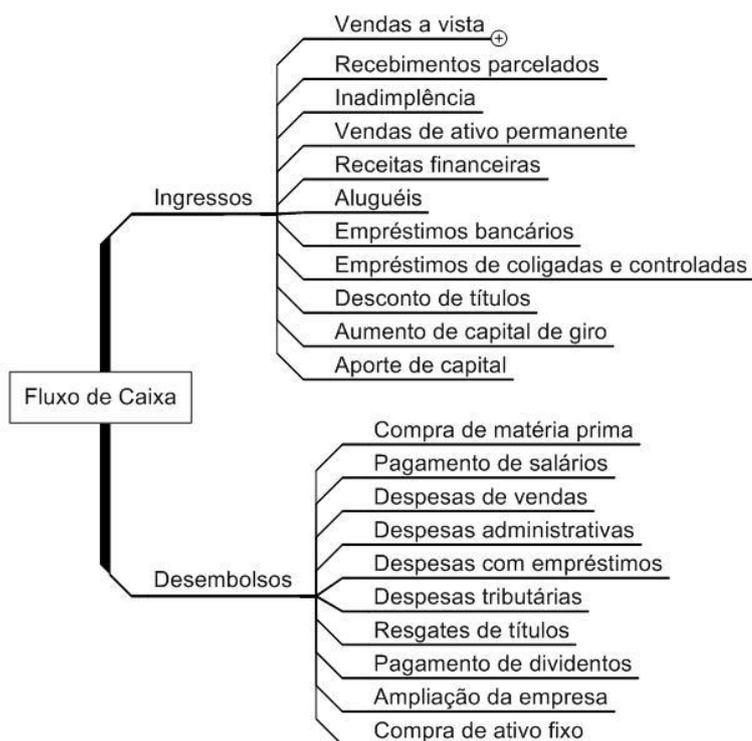


Figura 21: Fluxo de Caixa - Ingressos e Desembolsos
 Fonte: Adaptado de Silva (2006, p.23).

Para Gitman, (2004 p.82), “*O fluxo de caixa é o sangue da empresa*”, diante de suas ferramentas de grande relevância para a tomada de decisão. Silva (2006 p. 11), conceitua o fluxo de caixa como instrumento principal na gestão financeira que promove o planejamento,

controle e análise de entradas e saídas, investimentos dentro de um período previsto. Ele pode ser considerado uma representação gráfica (planilha) de ingressos e saídas de recursos monetários, permitindo que as organizações projetem suas programações financeiras e operacionais em um determinado período. É o centro dos resultados, que proporcionam indicadores para a tomada de decisão financeira.

Sá (2006, p. 11), considera o fluxo de caixa como uma metodologia de captura e registro dos fatos, valores que promovem mudanças no saldo do caixa e valores que possam ser convertidos em um curto espaço de tempo em moeda. Conforme Ludicibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 398), o objetivo original do fluxo de caixa é prover dados importantes no que tange a entradas e saídas em dinheiro em organização dentro de um determinado tempo.

2.4.1 O Fluxo de Caixa no Varejo

Para Mattar (2010, p. 280), o varejista deve prever o fluxo de caixa de forma semanal e mensal, visando antecipar disponibilidades e indisponibilidades no caixa que possam ocorrer. Salaria que o fluxo de caixa para o varejista não pode ser utilizado para apontar os resultados da organização, pois eventuais disponibilidades podem passar a falsa impressão de que está tendo lucro. *“Infelizmente grande parte dos pequenos varejistas administra seu negócio com base apenas no fluxo de caixa”* discorre o autor. Silva (2006, p. 13), salienta que existe diferença entre o resultado financeiro, geração de caixa e o resultado econômico que é o lucro da empresa. *“mesmo que o caixa tenha liquidez, não significa que se tenha lucro no decorrer do tempo”*.

No Quadro 5 a seguir alguns aspectos que geram diferenças entre o lucro e o fluxo de caixa.

Quadro 5: Aspectos de Divergências entre Lucro e Fluxo de Caixa

<i>A não pontualidade das receitas e o não reconhecimento de perdas</i>	<i>Provocam divergências que podem ser temporárias ou permanentes, mesmo diante de recebimentos em atrasos com juros, diante do custo de oportunidade da empresa.</i>
A depreciação e a amortização de valores, devidamente corrigidos.	Provocam o reconhecimento contábil no lucro, entretanto não representam saída de caixa; constituem critério de atribuir parcelas ao resultado ao longo da vida útil do ativo, afetando o cálculo de impostos, refletindo no fluxo de caixa da organização.
Capital de Giro – Impacto	Diante da diferença de tempo entre recebimentos, pagamentos e estoques.
Receitas geradas e não recebidas	No caso de investimentos no mercado financeiro. Os juros são reconhecidos, entretanto só serão recebidos no final de prazo do investimento.

Adaptado de Silva (2006, p. 12).

No fluxo de caixa existem ainda fatores que impactam tanto no ambiente interno como externo da empresa, promovendo diferenças entre o previsto e o realizado, o que compromete a eficácia do sistema bem como sua liquidez conforme Figuras 22 e 23 a seguir.

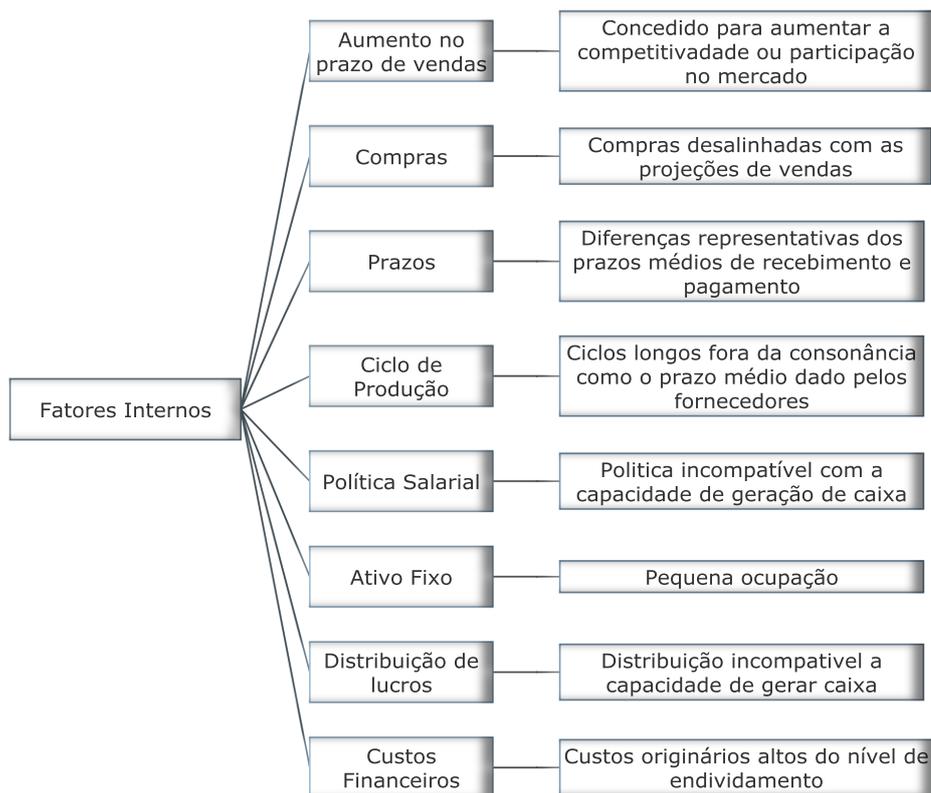


Figura 22: Fluxo de Caixa - Fatores Internos
Adaptado de Silva (2006, p.13)

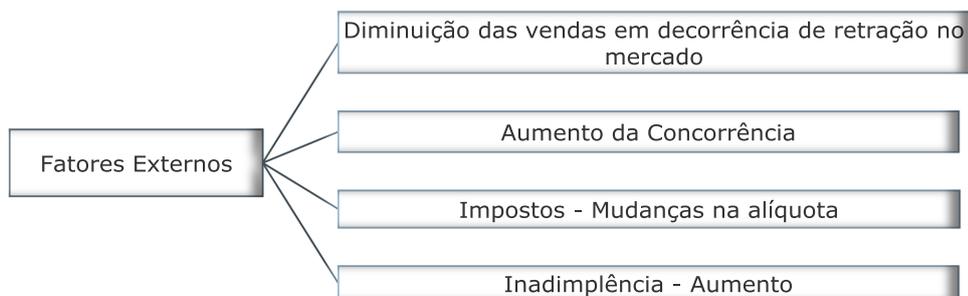


Figura 23: Fluxo de Caixa - Fatores Externos
Adaptado de Silva (2006, p. 13)

Segundo Silva (2006, p. 13), torna-se necessário uma perfeita integração entre os setores para que não haja um descompasso que comprometa o fluxo de caixa. Ele é um instrumento gerencial que promove e ancora o processo decisório da organização, visando os resultados esperados.

Zdanowicz (2000, p. 40), contextualiza que o fluxo de caixa não se trata de um instrumento com informações estáticas. Ele proporciona uma representação dinâmica da situação financeira de uma organização, levando-se em consideração todas as fontes de recursos e aplicações do ativo. Assaf Neto e Silva (1997, p. 38) ponderam que, *“focaliza a empresa, como um todo, tratando das mais diversas entradas e saídas (movimentações financeiras), de caixa refletida por seus negócios.”*

Mattar (2010, p. 271), descreve que a gestão financeira de uma organização de varejo opera com margens líquidas pequenas, o que pode promover com a redução nas vendas ou elevação das despesas. Isso pode desencadear rapidamente em resultados negativos. Salienta que são muitas as variáveis que podem promover problemas financeiros na operação de varejo, mesmo com elevado desempenho de vendas, tais como manter a loja aberta 24 horas, abrir a loja no final de semana, praticar estratégia de preços muito baixos, promoções ou descontos intensivos.

Finaliza que a gestão financeira do varejo deve ser executada de forma rigorosa com controle dos resultados mensurados de forma contínua utilizando de métricas financeiras adequadas visando à fixação de metas, avaliação e controle financeiro do varejo, conforme Quadro 6 a seguir.

Quadro 6: Métricas para Fixação de Metas Financeiras, Avaliação e Controle no Varejo

<i>Métricas de Varejo</i>	<i>Interpretação</i>
Vendas brutas	Total das vendas realizadas no período
Vendas líquidas	Total das vendas realizadas, menos impostos diretos, descontos e devoluções.
Vendas líquidas/Vendas brutas	Quanto às vendas líquidas representam das vendas brutas.
Vendas brutas/m2	Aponta a média de vendas brutas por m2 da área de exposição da loja.
Vendas líquidas/m2	Aponta a média de vendas líquidas por m2 da área de exposição da loja.
Lucro líquido	Lucro realizado pelas operações comerciais depois da dedução do custo das mercadorias vendidas e antes da dedução das despesas operacionais, financeiras e do imposto de renda.
Lucro operacional	Lucro bruto após a dedução das despesas operacionais.
Lucro líquido	Lucro operacional após a dedução das despesas financeiras e do imposto de renda.
Lucro líquido/lucro bruto	Quanto o lucro líquido representa do lucro bruto.
Lucro líquido/lucro operacional	Quanto o lucro líquido representa do lucro operacional
Lucro bruto/m2	Aponta a média de lucro bruto por m2 da área de exposição da loja.
Lucro operacional/m2	Aponta a média de lucro operacional por m2 da área de exposição da loja.
Lucro líquido após imposto de renda/m2	Aponta a média de lucro líquido por m2 da área de exposição da loja.
Custo das mercadorias vendidas	Custo de aquisição das mercadorias, efetivamente vendidas no período de apuração.
Custo de mercadorias vendidas/vendas líquidas	Quanto custo das mercadorias vendidas representa das vendas líquidas.
Margem de lucro bruto = lucro bruto/vendas líquidas	Quanto o lucro bruto representa das vendas líquidas.
Despesas operacionais/vendas líquidas	Quanto às despesas operacionais representam das vendas líquidas.
Margem de lucro operacional = lucro operacional/vendas líquidas	Quanto o lucro operacional representa das vendas líquidas.
Giro sobre ativos = Vendas líquidas/total de ativos	Número de vezes que o ativo da empresa é girado no período com as vendas líquidas.
Retorno sobre ativos = Lucro líquido/total de ativos	Quanto o lucro líquido representado ativo da empresa
Alavancagem financeira = Capital de terceiros/ativos	Quanto o capital de terceiros representa dos ativos totais da empresa.
Ativos totais/patrimônio líquido	Quanto os ativos estão alavancados em relação ao patrimônio líquido.
Retorno sobre patrimônio líquido = Lucro líquido/ patrimônio líquido	Quanto o lucro líquido representado patrimônio líquido da empresa.
LAJIR = Lucro antes de juros e impostos de renda	Lucro operacional da empresa antes de serem deduzidos os juros por financiamentos obtidos e o imposto de Renda.
EVA – Economic Value Added – Lucro econômico	Lucro líquido após impostos, menos o custo de capital próprio.
EBITA – Earning Before interests, Taxes, Depreciation and Amortization	Lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações.
GMROI – Gross Margin Return On Investment/ Retorno da Margem Bruta sobre estoques = Lucro bruto/Estoques	Retorno da margem bruta em relação aos investimentos sem estoques.

Fonte: Mattar (2010, p. 27)

Mattar (2010, p. 276), discorre sobre a importância do planejamento orçamentário que envolve vários elementos de suma importância, tais como previsões de vendas, cálculo do custo das mercadorias a vender, definição de lucro bruto, custos operacionais e margem líquida. Na Figura 24 a seguir estes elementos são elencados para a elaboração do planejamento orçamentário do varejo, além dos conceitos de gestão financeira empregados.

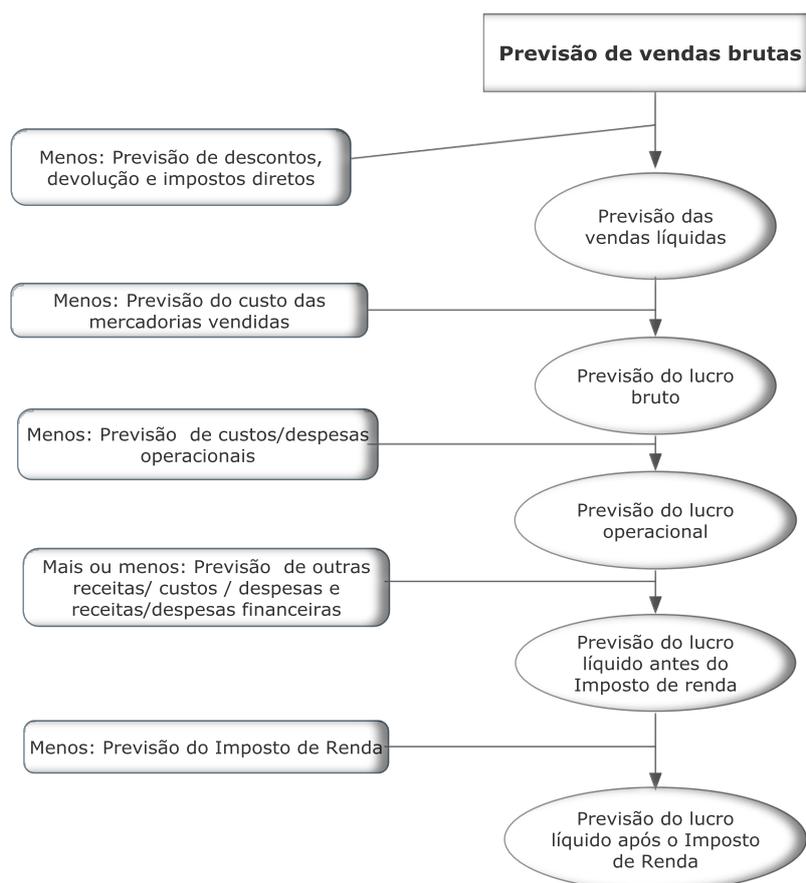


Figura 24: Elementos para Elaboração do Planejamento Orçamentário

Fonte: Adaptado de Mattar (2010, p. 276)

O futuro da gestão financeira deve configurar três grandes tendências na área financeira nos próximos anos. Novos conceitos devem ancorar novas definições de seus modelos tradicionais. A primeira tendência está pautada na substituição de conceitos contábeis baseados no regime de competência, tais como lucro líquido e operacional pelo conceito de criação de valor. Sendo este conceito formado pelos dois principais componentes: o fluxo de caixa e o custo de capital, sendo que o fluxo de caixa tornou-se o principal indicador de resultados e de rentabilidade. (DOUAT, 2004).

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 7.

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:

Estoques Iniciais

Quadro 7: Apuração de Resultado - Disposição Clássica

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

Fonte: Adaptado de Martins (2003, p.19)

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 nº 25 a seguir.

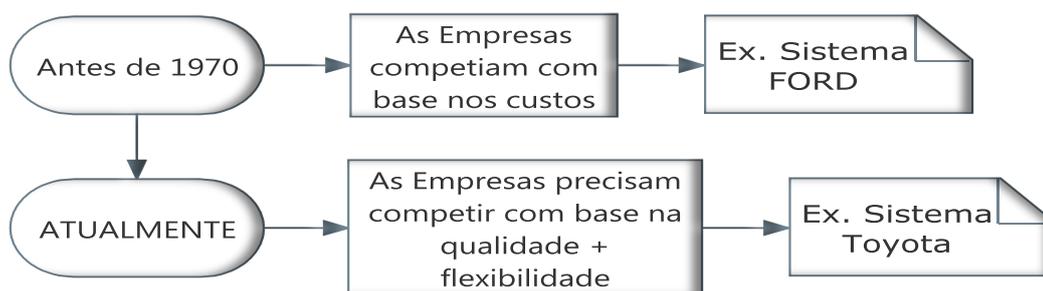


Figura 25: Cenários - Antes da Década de 70 e Atualmente
Adaptado de Nakagawa (2007, p. 33).

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, p.73), 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, p. 85), 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.

Relatam a importância da análise dos custos fixos e variáveis. A empresa deve revisar com frequência este quesito, visando aumentar sua vantagem competitiva.

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.

Sobre este cenário Dubois et al (2008, p. 230), diz que a **Margem de Competitividade (MCPT)**, constitui-se em um indicador que contempla o quanto um produto pode ser considerado competitivo em relação ao mercado conforme ilustração na Figura 26.

Esta margem tem por objetivo posicionar o preço do produto em relação aos seus concorrentes. Assim se o preço do produto x for igual ao preço praticado pelo mercado, sua MCPT será igual à zero (nula ou equilibrada). Se o preço de x for menor que o de mercado, sua MCPT será positiva e, caso contrário, negativa. (DUBOIS et al, 2008).

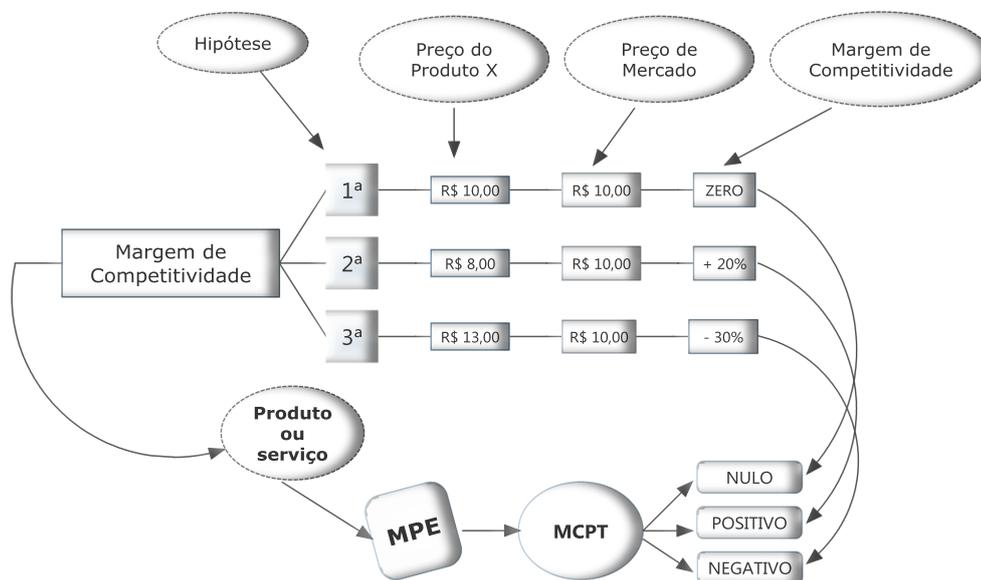


Figura 26: Margem de Competitividade
Fonte: Adaptado de Dubois et al (2008, p.231)

Obs.: Adota-se o preço mercadológico como base de cálculo para o alcance da MCPT.

Considerações:

- A primeira hipótese no quadro acima os custos e despesas devem ter muita semelhança (**produto X mercado**). Considera-se uma situação nula ou equilibrada.
- A segunda hipótese apresenta custos e despesas do produto X poderão ser menores que os de mercado. Constitui-se em uma situação favorável para a empresa que o produz.
- A terceira hipótese, os gastos do produto X poderão ser maiores do que os praticados pela concorrência. Neste caso a situação é negativa para a empresa que produz o produto X conforme ilustra a Figura 27 a seguir.



Figura 27: Margem de Competitividade - Cálculo

Fonte: Adaptado de Dubois et al (2008 p.231)

Ross (2009, p.42), considera que ao mensurar os custos no futuro tem dois componentes, o curto e longo prazo. Salienta que o curto prazo não é um período idêntico ou exato para todos os setores, mas todas as empresas assumem custos fixos, ou seja, despesas que não irão variar em razão dos compromissos assumidos em um determinado período.

Dubois et al (2008, p.16-28) classificam *custos* cujos valores são os mesmos, qualquer que seja o volume de produção da empresa, dentro de um intervalo relevante, estando os custos relacionados diretamente a atividade produtiva da empresa. E *despesas* como um gasto que a empresa incorre para manter a sua estrutura organizacional.

Pinto et al (2008, p.20), discorre que em termos práticos nem sempre é fácil distinguir custos e despesas (gastos). Para Silva e Lins (2010, p. 6), “o custo é, antes de tudo, um investimento em recursos que está em processamento e que, em um período próximo, se transformará, no caso da indústria, em bens manufaturados.” Já no que se refere às

Despesas são recursos consumidos direta ou indiretamente na forma de bem ou serviço com intuito de obtenção de receitas.

Os autores discorrem que os custos podem ser fixos ou variáveis, ou seja, são fixos quando o total não varia proporcionalmente ao volume produzido, como exemplo clássico o aluguel do imóvel comercial. Já os custos variáveis mantêm uma relação direta com o volume de produção.

2.5.1 Análise do Ponto de Equilíbrio

Classificados os custos da organização em fixos e variáveis, os gestores podem preparar um instrumento de grande importância no processo da tomada de decisão, no planejamento e controle da organização. Trata-se do ponto de equilíbrio que em inglês denomina-se *Break-Even Point*. Ele concebe o instante em que a empresa atinge o resultado nulo em suas operações. Nesse ponto nulo não há lucro ou despesa. Receitas e custos e despesas se igualam. Pinto et al (2008, p.71). O ponto de equilíbrio pode ser trabalhado de três formas conforme segue no Quadro nº 8.

Quadro 8: Ponto de Equilíbrio - Classificação

Ponto de Equilíbrio	
Contábil	Quantidade que equilibra a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos ou serviços vendidos. Modelo tradicional de avaliação
Econômico	Quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas, acrescida de uma remuneração mínima (custo de oportunidade), sobre o capital investido na empresa. Expectativa gerada pelos investidores de rentabilidade atribuída ao negócio.
Financeiro	Quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas que representam o desembolso financeiro para a empresa. Os encargos da depreciação não são mensurados e neste caso não representam desembolso para a organização.

Adaptado de Pinto et al (2010, p.71).

Conforme os conceitos apresentados o ponto de equilíbrio contábil é maior que o econômico, que por sua vez é maior que o ponto de equilíbrio financeiro conforme cálculo no Quadro 10. Na Figura 28 a seguir esta classificação de cálculo de Ponto de Equilíbrio é apresentada com as suas variáveis.

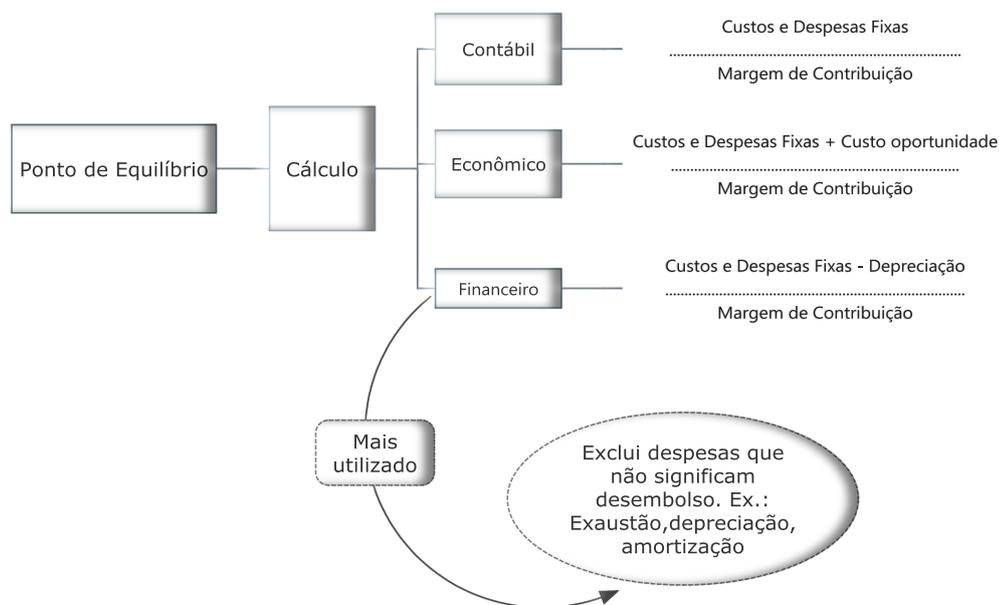


Figura 28: Ponto de Equilíbrio - Cálculo
 Fonte: Adaptado de Silva e Lins (2010, p. 219)

Conforme Pinto et al (2008, p.71), na análise do Ponto de Equilíbrio Econômico o “*custo de oportunidade*”, refere-se a uma remuneração mínima sobre o capital investido. Traduz-se na expectativa gerada pelos investidores, de rentabilidade esperada do negócio Pinto et al (2008, p.71), a análise do ponto de equilíbrio em abordagem mais ampla pode ser considerada de acordo com a ótica investigada. As variáveis serão atribuídas de acordo com o foco da aplicação, ou seja, Contábil, Econômica ou Financeira. De acordo com o SEBRAE (2012), quanto a cobrir todos os gastos verificados no período, o valor ou a quantidade que a empresa necessita comercializar para cobrir estes custos fixos e variáveis denomina-se “*Ponto de Equilíbrio*”.

O “Ponto de Equilíbrio” na empresa pode ser calculado sobre duas óticas:

- **Ponto de Equilíbrio em valores:**

Valor total das despesas fixas, dividido pela % da Margem de Contribuição.

Exemplo:

Valor total das despesas fixas: R\$ 5.000,00

% Margem de contribuição = 30%

Ponto de Equilíbrio: R\$ 5.000,00 / 30% = R\$ 16.666,67.

- **Ponto de Equilíbrio em Quantidades:**

Valor total das despesas fixas, dividido pelo valor da margem de contribuição.

Exemplo:

Valor das despesas fixas = R\$ 5.0000,00

Valor da margem de contribuição = R\$ 6,00;

Ponto de Equilíbrio em Quantidade: R\$ 5.000,00 / R\$ 6,00 = 833 unidades.

O percurso do lucro passa obrigatoriamente por uma gestão financeira eficiente. E o Custo Alvo (Meta), pode ser comparado como uma metodologia aliado a uma filosofia de redução de custos envolvendo todos os setores da empresa, inclusive a gestão da qualidade. (CAMPANELLA, 1999; ROCHA & MARTINS, 1998).

2.5.2 Custo Ocupacional em Shopping Center

Coronado (2006, p. 6-8) 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.

Este ambiente empresarial revela-se dessa forma como um sistema aberto e dinâmico, vivo e capaz de interagir como o meio, influenciar e ser influenciado por ele conforme a Figura 29.

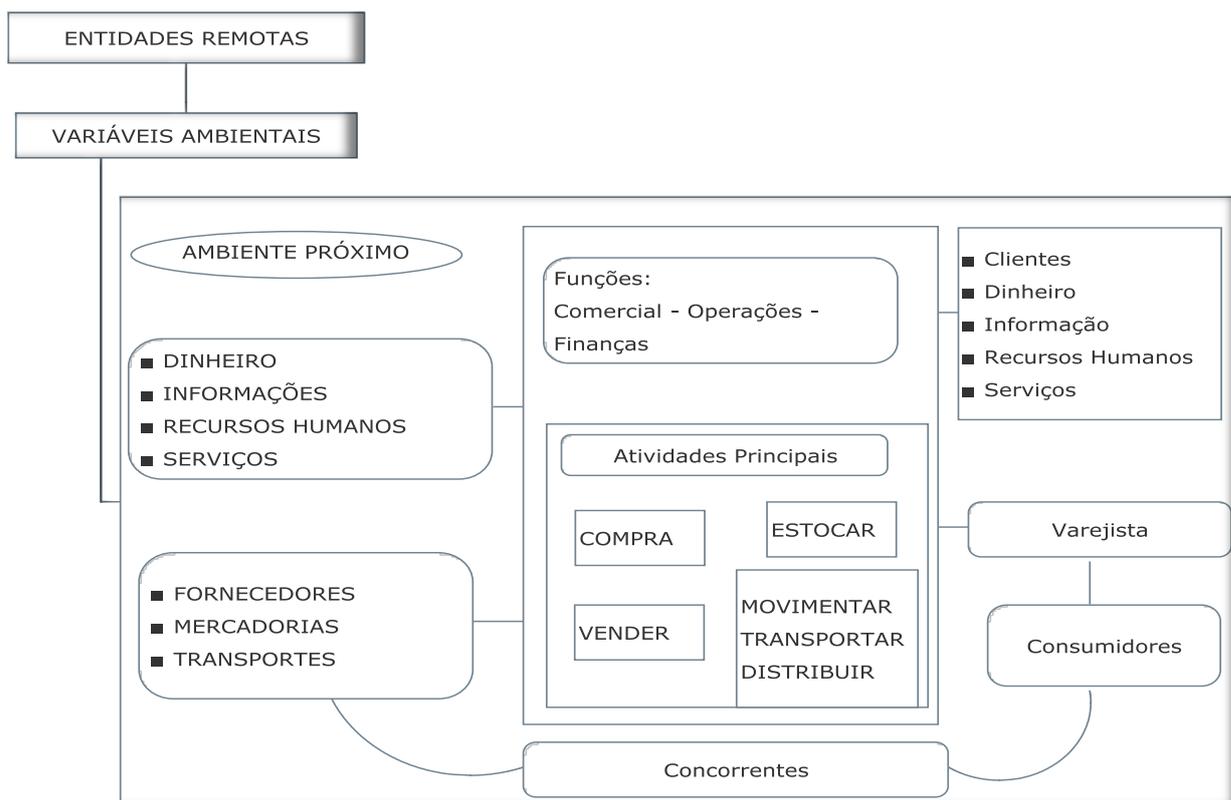


Figura 29: Visão Sistêmica do Ambiente Empresarial

Fonte: Adaptada de Catelli, in Coronado. (2006, p. 7)

2.5.3 A Loja, o Shopping e o Custo Ocupacional

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. Os custos de ocupação são uma das principais preocupações. (ICSC, 2004).

“Isso acontece porque esses valores são fixos por um longo período e porque é a segunda maior fonte de gastos da loja, atrás apenas dos salários. Muitos varejistas terão lucros líquidos entre 2% a 5%, o que significa que um erro de cálculo podem colocar o negócio em risco.” (WILLIAMS, 2008).

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. 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. (WILLIAMS, 2008).

London (2009, p.13), dentro do ambiente organizacional objeto de estudo encontramos 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

2.5.4 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 30 a seguir expõe um exemplo com a previsão e classificação deste custo em alguns segmentos.

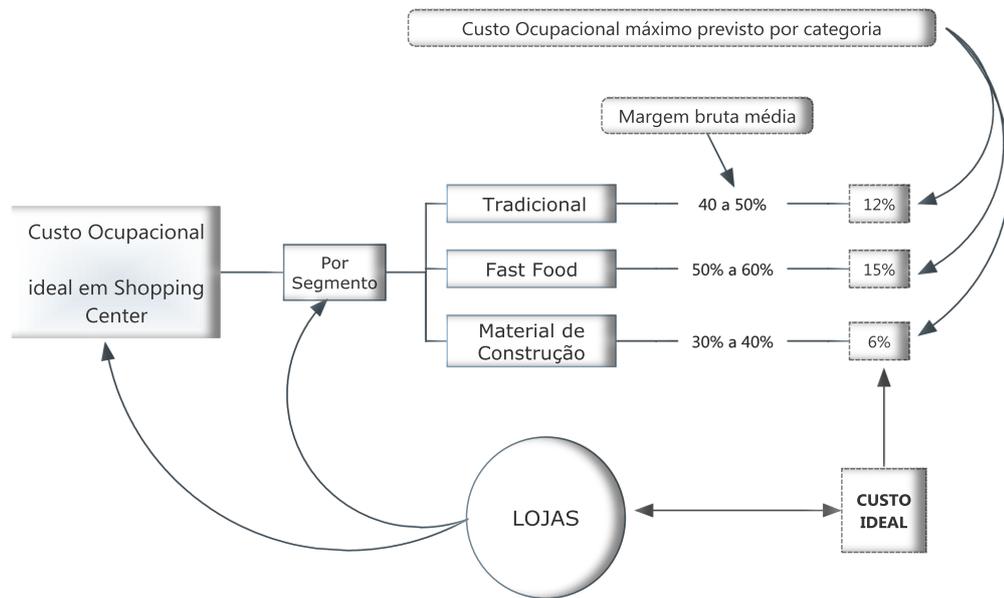


Figura 30: Custo Ideal - Lojas em Shopping Center
 Fonte: Adaptado de Williams (2008, p.131).

Ressalta Williams, (2008 p. 132), 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 Figura 31 apresenta um esquema básico inicial de como estes custos deverão ser analisados na pesquisa exploratória.



Figura 31: Custo Ocupacional em Shopping Center
 Fonte: Autor

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 32.

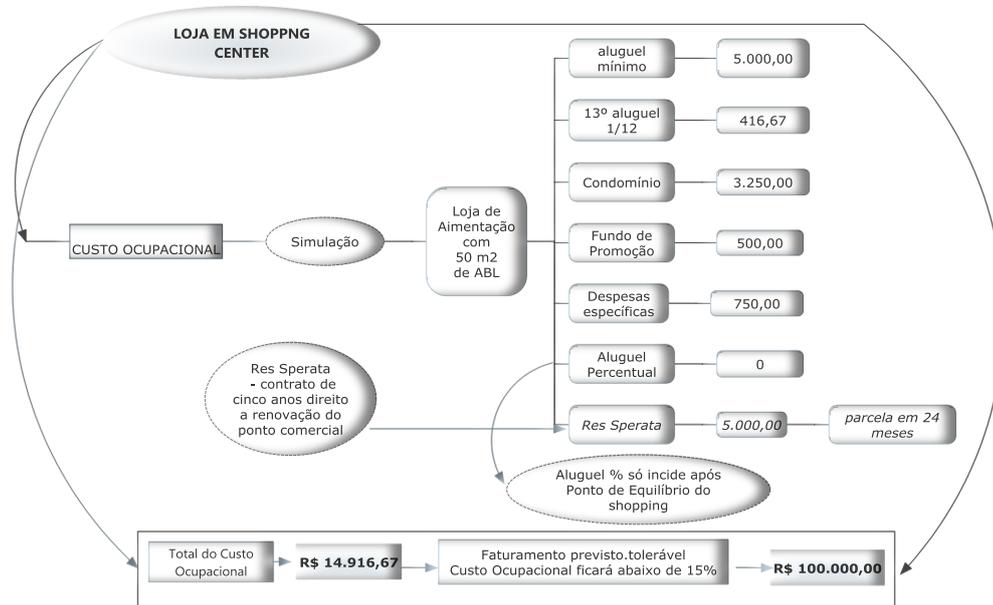


Figura 32: Custo Ocupacional - Simulação

Fonte: Autor

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. 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. Na Figura 33 a seguir é apresentado à configuração para cálculo do aluguel percentual em shopping center. (SHOPPING CENTER MANAGEMENT 2004).

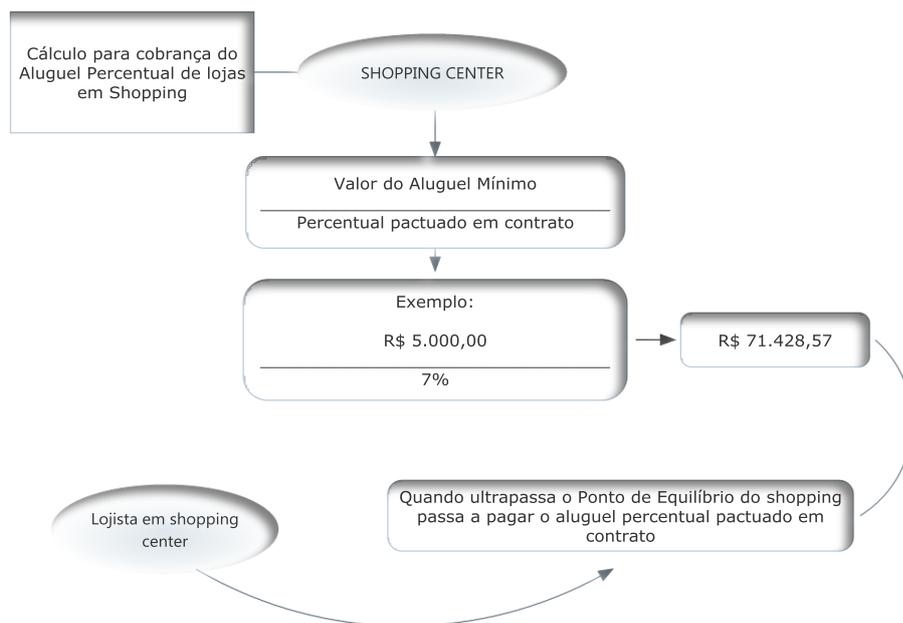


Figura 33: Cálculo do Aluguel Percentual

Fonte: adaptado de Shopping Center Management (2004, p. 108).

Dessa forma conforme previsto na Tabela nº 2 o lojista só terá a incidência desse aluguel variável quando faturar mensalmente acima de R\$ 71.428,57. Este é o valor de “*Ponto de Equilíbrio*”, para o shopping center.

2.6 O Contrato de Locação – Aspectos Jurídicos

A prática comercial varejista em centros comerciais está bem disseminada e possui características bem exclusivas com uso e costumes cada vez mais diversos no que se refere à locação comercial tradicional. Apesar de uma consolidação comercial principalmente dos grandes centros, tais como São Paulo e Rio de Janeiro, sob a ótica jurídica o tema é ainda muito incipiente. (AMORIM;FILHO, 2008).

Conforme Karpat, (1997, p.174), incorporados ao seio social das grandes cidades, os shopping centers ou centros comerciais se multiplicam nas grandes metrópoles com uma conjugação de consumo de utilidade e lazer. Os aspectos jurídicos que regulamentam esses centros podem ser ancorados em três instrumentos coligados, com obrigações distintas entre os contratantes:

- a) Contrato de Locação
- b) A Escritura Declaratória de Normas Complementares ao Contrato de Locação
- c) Estatuto da Associação dos Lojistas.

Esses instrumentos têm escopo específico, que coligados têm o objetivo de assegurar regras peculiares na relação lojista e shopping Center. Para Cerveira e Souza (2011, p. 31), o negócio shopping center no Brasil contempla uma vocação primeiramente imobiliária, diante da principal receita do empreendimento ser gerada através da cobrança de aluguel e ponto. “*res sperata*”.

O Mercado em epígrafe é conhecido na doutrina econômica como o mercado de dois lados ou *two-sidedmarkets*, que é aquele em que existem duas espécies de consumidores/clientes (no caso: lojista e consumidor final), essenciais entre si, ou seja, sem a presença de um deles o negócio não tem vida. Como exemplo de mercado de dois lados temos a indústria de cartão de crédito, à qual, para se justificar, é imprescindível que haja dois tipos de clientes. Os comerciantes/prestadores de serviços, e os consumidores finais. Cerveira, (SOUZA, 2011, p.31).

O contrato de locação em si, regulamenta as relações entre empreendedor e locatário pontuando aspectos quanto ao espaço locado e remuneração locatícia a ser pago. Quanto a **Escritura de Normas Complementares do Contrato de Locação**, consiste em um complemento do contrato de locação, com regras específicas relativas ao comércio dentro do empreendimento.

Quanto ao **Estatuto da Associação dos Lojistas**, consiste em instrumento que visa compartilhar as ações de promoção do empreendimento entre os lojistas, além de regulamentar a gestão do Fundo de Promoção colhido para este fim. A forma de pagamento do aluguel segue uma tipicidade de cobrança legal através de um aluguel mínimo pactuado e outro aluguel variável, através de um percentual sobre as vendas apuradas mensalmente. Este fenômeno já está incorporado nesta seara.

Discorre Karpat, (1997, p.181) o 13º aluguel ou aluguel em dobro no final do ano, desde que previsto nas relações pactuadas entre lojista e empreendedor encontra amparo legal no art. 54. “*Nas relações entre empreendedores de shopping Center, prevalecerão às condições livremente pactuadas nos contratos de locação*”. Visando a averiguação e aplicação do aluguel percentual por parte do shopping center, o locatário/lojista deve manter toda a documentação pertinente com seus devidos registros financeiros a disposição, em caso contrário, poderá incorrer infração contratual previstas legalmente.

A efetividade na fiscalização por parte do empreendedor visando apurar as vendas do lojista através de auditorias, visa em um primeiro momento identificar se o lojista registra as vendas que efetua, bem como checar a veracidade nos relatórios enviados ao empreendedor.

O empreendedor de Centros Comerciais e locador de espaços nele situados, emprega na construção deste tipo de empreendimento, um capital infinitas vezes maior do que normalmente se emprega na construção de lojas singulares de rua. Por conseguinte, procura, como retribuição ao capital maior empregado, uma remuneração proporcional. Desta ideia básica nasceu à regra do art. 54 da Lei Inquilinária. (KARPAT ,1997).

Cerveira e Souza (2011, p.33) discorrem ainda que através da Lei 8.245/91 em seu artigo específico (art. 54), que a relação entre lojista e shopping center é de locação. Cada contrato de locação pontua estipulações individuais de cada lojista/locatário, com complementos nos anexos das normas gerais comuns a todos, e o regimento interno com obrigações específicas no seio do empreendimento. A complexidade da entidade shopping Center, regula uma organização mercadológica interna, visando evitar que o lojista migre de uma atividade comercial não prevista no pacto contratual no que tange ao *Tenant Mix* que consiste no planejamento mercadológico prévio.

Karpat, (1997, p. 199), esta medida visa amparar o equilíbrio no empreendimento, e evitar por exemplo que um lojista na praça de alimentação mude sua atividade prevista em contrato, para uma loja de sapato por exemplo, comprometendo o empreendimento. Discorre Cerveira e Souza, (2011, p. 34) que até a mudança do nome fantasia é vetado contratualmente sem a anuência do shopping Center.

2.6.1 Despesas Acessórias da Locação

Karpat, (1997, p. 185), pontua que as obrigações contratuais celebram em shopping center três obrigações de natureza distintas. O aluguel consiste no comprometimento principal e as demais são acessórias além de estarem vinculados ao contrato locatício, estão dispostos principalmente à escritura declaratória e ao estatuto da associação dos lojistas.

Essas despesas acessórias são contempladas em despesas de manutenção do empreendimento ou despesas condominiais e o Fundo de Promoção. As despesas condominiais seguem a legislação pertinente, dando tratamento semelhante aos condomínios. Os valores devidos pelo lojista classificados como Fundo de Promoção é arrecadado visando ao marketing do empreendimento. Previamente determinados pelo shopping Center ou votados pelos próprios lojistas e a gestão financeira desses recursos administradas pelos próprios lojistas através de uma associação constituída. (KARPAT, 1997).

2.6.2 O Contrato de “*Res Sperata*”

Além do contrato de locação o lojista e o shopping Center têm outros instrumentos agregados, salientando o contrato de Cessão de Direito de Uso, ou “*res Sperata*”, do latim (coisas que se esperam), que visa garantir ao empreendedor uma remuneração pela formação do fundo de comércio, como um todo, em relação à atratividade mercadológica, que conforme Amorim, Filho (2008, p.14), esse contrato é tratado erroneamente como “*luvas*”, nos quais o fundo do comércio tinha sido formado pelo lojista/locatário e passava a ser usufruído pelo shopping Center/locador.

Essa fundamentação jurídica e financeira desse ajuste decorre em face que no shopping Center há um fundo de comércio, visando o fortalecimento mercadológico do centro comercial. Sobre esta esfera, Maria Elisa Gualandi Verry apud Amorim Filho (2008, p.15) aborda de forma impar a estrutura típica desse contrato, pontuando que:

A res Sperata de que tratamos constitui como uma garantia de que o futuro lojista terá seu lugar assegurando em uma das unidades do “shopping Center”. Referida garantia representada por um pagamento feito ao empreendedor pelo lojista, normalmente anterior à efetivação da relação entre eles. No entanto, é também bastante comum a situação onde a *res Sperata* é contratada concomitantemente com a assinatura do instrumento firmado entre empreendedor e lojista para a utilização da unidade *shopping center*, o que normalmente ocorre quando este último instrumento é firmado antes da inauguração do “shopping Center”.

Esta abordagem pode ser complementada segundo Amorim, Filho (2008, p.15) como a importância que retribui em parte o investimento realizado pelo empreendedor estudos de viabilidade, estrutura organizacional, garantia de reserva do espaço, além das vantagens que advirão da implantação da futura loja no *Tenant Mix* do shopping Center, sendo calculada de acordo com a valorização da unidade à mesma relativa.

Por outro lado Amorim e Filho (2008, p. 16), salientam que os instrumentos de locação em centros comerciais, ainda que tenham natureza jurídica empresarial, e demandam da manifestação livre das partes, muitas vezes têm características típicas de contrato de adesão. Os lojas satélites, geralmente a maioria no *Tenant Mix* do shopping Center aceitam nesses instrumentos condições básicas e fundamentais com redação geral imposta pelo shopping Center.

Capítulo 3 – RESULTADOS OBTIDOS NO ESTUDO DE CASO

Neste Capítulo é apresentado os resultados obtidos no estudo de caso preliminar que envolveu uma pesquisa de campo de caráter exploratória com as quatro operações em shopping centers distintos, visando apontar a concordância na importância do custo ocupacional bem como identificar a grade de variáveis relevantes para a modelagem do artefato com abordagem Design Science. Segue a contextualização através de entrevistas com os quatro casos investigados.

- Estudo de caso 1;
- Estudo de caso 2;
- Estudo de caso 3;
- Estudo de caso 4;
- Aspectos gerais e específicos na análise financeira.

3.1 Apresentação

O Estudo de Caso consiste em métodos de pesquisa que podem ser aplicados em trabalhos que promovam sequência de etapas gerenciais. Independente da investigação, essa pesquisa exploratória surge como passo central para dar início ao processo de pesquisa maior, desenvolvendo uma estrutura para o desenho de métodos gerenciais. (NEVES; CONEJERO, 2012).

A pesquisa de campo seguiu inicialmente um roteiro de entrevistas envolvendo as quatro empresas além da coleta de dados na esfera financeira. Posteriormente os entrevistados foram convidados a utilizar o artefato inicial configurado em planilha eletrônica excel. o histórico de entrevistas bem como os questionários preenchidos pelos entrevistados foram de suma importância para elaboração do construto final e a definição das variáveis mais relevantes para a concepção do diagnóstico final do artefato no formato de software G2MC – Análise de Custo Ocupacional.

3.2 Estudo de Caso 1 – Empresa (A) - Histórico

O primeiro estudo de caso foi realizado com uma organização de arranjos florais sediada em Campinas há mais de vinte anos conduzida por sua única proprietária SK que em agosto de 2010 inaugurou sua segunda loja em um centro comercial nesta cidade. Constituiu-se como uma empresa enquadrada na lei das micro e pequenas empresas, ramo de decoração e presentes tendo sua proprietária como a única gestora do negócio.

A empreendedora inaugurou sua primeira loja com apenas 18 anos no início da década de 90, e naquela ocasião vislumbrou uma oportunidade de negócio no centro de Campinas localizada em um pequeno espaço na rua para vendas de flores naturais. Sua estrutura organizacional naquele momento era muito precária com apenas uma funcionária que continua até hoje no quadro da empresa. SK atuando principalmente no operacional, na rotina de acordar de madrugada, ir para o CEASA em São Paulo para comprar flores, pelo menos duas vezes por semana e dividindo o tempo de compras de mercadoria com as vendas na loja.

Apesar da simplicidade de sua loja começou a prosperar logo cedo. *“o mercado de flores tinha pouca concorrência em Campinas e naquela época eu já entregava flores em domicílio”*, afirma SK.

Ao longo desses vinte anos, SK foi buscar conhecimento em seu segmento e em 1998 fez a primeira tentativa de abrir outra loja em corredor comercial também em Campinas, que após um ano de operação encerrou suas atividades por vários motivos. Entre as causas, SK afirma que faltou conhecimento em gestão, principalmente na área administrativa e a partir daí passou a intensificar a busca por processos que pudessem alavancar suas vendas. Entrou na mesma ocasião para a faculdade, graduando-se em Administração de Empresas.

Ela conta que nos primeiros anos de estudo começou a planejar a implantação de processos de gestão em sua loja atual e a configurar a abertura de uma futura loja, agora municiada de ferramentas e conhecimento para realizar um plano de negócios. Essas medidas foram sentidas positivamente logo de imediato com o crescimento principalmente nas vendas e a motivação dos colaboradores e clientes que nos anos seguintes foram fator de grande crescimento aliado também à evolução econômica no país.

SK vivenciou um aumento acentuado até então nunca visto em sua loja e o aparecimento de uma nova clientela graças ao novo poder de consumo da classe média. Sua loja no centro de Campinas começa a ter um aumento vertiginoso de mais de 25% ao ano em meados da última década. Além de fatores econômicos ela atribui essa evolução também à mudança de comportamento de consumo, com o mercado de flores voltando-se para o mercado interno, ancorado pela Cooperativa do *Veiling* em Holambra, maior Cooperativa de flores da América latina, afirma.

Motivada por este crescimento em 2010 após uma análise no mercado de Campinas, começou a estudar as possibilidades de pontos comerciais na rua, shopping centers e centros comerciais. Procurou o departamento comercial de vários empreendimentos e ouvia atentamente as informações passadas mesmo não entendendo do assunto. Fazia questão de anotar e levar para casa todo o material que lhe era ofertado, como tabela de comercialização, plantas, etc.

“Os profissionais dos shoppings falavam em aluguel por m2, fundo de promoção, ABL”, narra “SK” que só ouvia sem pouco entender, e em casa passou a buscar conhecimento sobre o assunto valendo-se muitas vezes da internet para tirar suas dúvidas.

Após uma negociação que demorou mais de três meses, fechou contrato com um centro comercial de conveniência com aspectos jurídicos dentro de um modelo de shopping Center tradicional. Naquela oportunidade não contou com apoio ou consultoria externa para a negociação, e confessa que ficou assustada inicialmente com os valores cobrados pelo

empreendimento no que se refere a aluguel e condomínio, são muito altos em relação aos cobrados em pontos em corredores comerciais.

Após conversas e sondagens com vários lojistas desse tipo de estabelecimento resolveu celebrar o contrato com o centro comercial em maio de 2010 com vigência de quatro anos sem o pagamento de ponto, (CDU). Salaria também que esteve por diversas vezes no empreendimento para analisar fluxo de pessoas bem como o perfil do consumidor local. Identificou em sua pesquisa um acentuado fluxo feminino com perfil econômico de classes A e B.

SK enfatiza sua tomada de decisão teve uma motivação maior em perceber que no local não havia concorrente direto e o grande fluxo de mulheres naquele ambiente de varejo, que segundo ela, era o seu público alvo. Apesar da carência de um aluguel no primeiro mês para reforma da loja, só conseguiu inaugurar a operação em agosto do mesmo ano, pois desconhecia que a exigência e o rigor na execução dos projetos de arquitetura e engenharia são muitos em um shopping center, o que provocou um tempo maior para a execução da obra.

SK afirma que realizou um plano de negócio para a futura loja, entretanto o plano financeiro deixou a desejar diante da falta de conhecimento e dados mais reais, o que influenciou em um cenário com margens bem abaixo em sua expectativa inicial para o primeiro ano de operação. A adequação do ponto comercial também exigiu um investimento maior não previsto afirma SK, que aponta um percentual em torno de mais de 30% acima do que estava presumido inicialmente.

No primeiro ano de operação, inicialmente enfrentou inúmeros obstáculos desconhecidos até então, pois o modelo de loja de rua e a operação de varejo eram bem diferentes da loja nesse tipo de empreendimento. A começar pelo horário extenso do shopping que exige maior número de colaboradores, atuação plena no sábado e domingo e feriados. A rotatividade e falta de funcionários que é bem maior em relação à loja de rua, pois é difícil encontrar bons profissionais que estejam dispostos a trabalhar de domingo a domingo e também em horários noturnos. Apesar dessas evidências não previstas o fator motivador segundo SK, foi à receptividade da clientela, que passou a crescer paulatinamente desde a inauguração da loja bem como um novo posicionamento da marca.

Outro fator ressaltado por SK foi contemplar um “ponto de equilíbrio” da futura loja com valores bem acima da loja de rua, pois além dos custos ocupacionais as despesas operacionais são bem mais altas. Tinha inicialmente uma projeção de alcançar seu “ponto de

equilíbrio” logo no primeiro trimestre de inauguração, entretanto conforme SK este índice de desempenho só ocorreu no segundo semestre do primeiro ano de operação.

Em sua grade de custos fixos o custo ocupacional é o seu segundo maior gasto e ela salienta que sua margem de contribuição é bem alta em relação à concorrência, em virtude de ter formado um rol de grandes fornecedores, o que dispensa atravessadores, promovendo preços altamente competitivos. Ela acredita que este fator foi fundamental para enfrentar o fluxo de caixa abaixo do esperado nos primeiros meses da operação, tendo que recorrer à capital externo para suprir nas necessidades operacionais no primeiro semestre de operação.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas, SK conclui, " o futuro empreendedor que deseja entrar em um shopping center ou centro comercial tem que dar muita atenção aos custos ocupacionais." Sob sua ótica podem representar um desequilíbrio financeiro e decretar o fechamento do negócio de forma precoce.

Ela credita em suas considerações finais a evolução do seu negócio no centro comercial em grande parte ao modelo de negócio já consagrado em loja de rua, pois já tinha um perfil de consumo bem traçado, o que permitiu errar menos, principalmente na compra de um rol de produtos extremamente sazonal e perecível que constitui o mercado de flores. Perguntado a SK se tem interesse em expandir seus negócios neste ambiente de varejo, salienta que sim, entretanto os valores em pontos comerciais em shopping centers tradicionais estão muito altos.

Discorre que apesar das boas margens de lucro que tem com seu negócio seu tíquete médio é relativamente baixo, o que requer venda em escala para entrar em um shopping de grande porte e bancar seus custos operacionais. *“Requer um estudo muito apurado”*, finaliza SK. Indagado a SK se utilizaria de algum instrumento ou ferramenta tecnológica que pudesse ajudar a mensurar com exatidão o custo ocupacional, acenou positivamente, desde que fosse de fácil compreensão e de preferência sem custo nenhum. *“Quem tem que entender a fundo do seu ramo é o lojista”*. Afirma SK, que após dois anos de operação considera-se ainda um aprendiz no assunto.

Apresentou por final sua planilha de faturamento no primeiro exercício que contempla um faturamento anual de R\$ 253.471,35 entre agosto de 2010 e agosto de 2011, o que corresponde a uma média mensal de R\$ 21.122,61, em torno de 30 % abaixo do esperado no primeiro cenário previsto em R\$ 30.000,00 por mês. Entretanto no segundo ano o desempenho foi acima do desejado e já atingiu a meta almejada. Declarou que em seu planejamento inicial o “ponto de equilíbrio” ficou mensurado em torno de R\$ 17.000,00

Relata também que sua taxa de conversão é muito boa, e credita em torno de 60% dos clientes que entram na loja compram algum produto, com um tíquete médio de R\$ 50,00. A seguir a Tabela nº 1 e a Figura 34 ilustram os custos ocupacionais originais da loja de decoração de SK em um empreendimento em Campinas. Nela estão contemplados os valores pagos mensalmente no presente exercício de 2012.

Tabela 1: Custo Ocupacional - Loja de Decoração

Custo Ocupacional

Empreendimento	Centro Comercial em Campinas – SP			
LOJA – 1	Segmento: Decoração	ABL/m2	24,28	
MIX	Arranjos Florais e Presentes			
Custos				
Tipo	M2	Total	%	Obs.
Aluguel Mínimo	88,96	2.160,00	64%	Contrato 4 anos
Aluguel Percentual	0,00	-	0%	Não cobra
Fundo de Promoção	8,90	216,00	6%	10% do aluguel
Condomínio	40,11	973,81	29%	Rateio de despesas
13° aluguel		-	0%	não cobra
TOTAL		3.349,81		

Fonte: Autor



Figura 34: Estudo de Caso 1 - Empresa (A) - Custos

Fonte: Autor

3.3 Estudo de Caso 2 – Empresa (B) - Histórico

O segundo estudo de caso contempla uma loja de alimentação no segmento de *fast food* a ser implantada em novo shopping Center em Campinas que será inaugurado no mês de novembro de 2012. Aos 51 anos AD é um profissional autônomo que presta serviços em Campinas há mais de uma década. Nascido em São Paulo no início do ano 2000 se estabeleceu nesta cidade, e mesmo tendo bons resultados financeiros em sua área de atuação, resolveu em 2007 implantar uma loja de calçados para o público feminino em um bairro tradicional visando diversificar seus negócios.

Investiu na época cerca de R\$ 400.000,00 na loja que em menos de um ano de operação encerrou suas atividades. Segundo AD o imóvel era alugado e contemplava uma casa que foi totalmente reformada para se adequar ao projeto arquitetônico da loja de sapatos voltado para o público A/B. Entre as várias causas do fechamento precoce da operação, AD atribui a si, grande parte da responsabilidade, haja vista que tinha pouco conhecimento sobre o mercado de sapatos e gestão de varejo.

Foi um período difícil que envolveu desde o fechamento da empresa, pagamento de dívidas não previstas, indenizações de funcionários, que conforme AD demorou em torno de dois anos para honrar com todos os compromissos assumidos. *“Mesmo prevendo algumas adversidades, fiquei sem chão quando vi que não dava mais para tocar o negócio”*, afirma AD. Após este período nebuloso AD no ano de 2011 resolveu investir em um novo negócio de varejo e dessa vez no segmento de alimentação. Diante da sua proximidade profissional com grandes empreendedores imobiliários, conheceu uma rede de fast food na cidade de Campinas e ficou motivado com a qualidade dos produtos e o desempenho financeiro de suas lojas em shoppings em várias regiões do Brasil.

Como tem um grande conhecimento na comercialização imobiliária, identificou um novo empreendimento lançado em uma região populosa de Campinas, com forte apelo para a classe média. Por tratar-se de um empreendimento de grande porte que será gerido por uma tradicional empresa na indústria de shopping no Brasil aliada a um grande grupo canadense, na negociação dos custos ocupacionais não obteve nenhum tipo de benefício ou carência na celebração do contrato de locação.

AD investirá em torno de R\$ 400 mil para implantar uma operação de alimentação no segmento de restaurante fast-food. em uma loja de 44 m² de ABL e estima que no primeiro ano de operação sua loja irá faturar em torno de R\$ 1.680.000,00, ou seja, cerca de R\$ 140

mil de faturamento bruto mensal. Para entender melhor esses números AD apresenta uma planilha de cenário financeiro que aponta uma venda dia em torno de R\$ 4.667,00, o que significa assinalar em torno de 234 refeições dia com um tíquete médio de R\$ 20,00 por pessoa.

Ressalta que a taxa de conversão em vendas é muito boa em alimentação, ou seja, a cada dez clientes que entram na loja oito optam em realizar a compra naquele local. *“Bem diferente da loja de sapatos, onde a cliente entrava, revirava a loja inteira e não levava nada. A taxa de conversão em vendas em moda é bem abaixo de que a de alimentação”*, afirma AD.

Para confirmar os números mencionados AD, apresentou o desempenho de lojas semelhantes em shopping center entrando em operação para justificar o cenário desejado no primeiro ano de inauguração. Entretanto afirmou que por mais que tenha feito um minucioso estudo para checar a viabilidade da loja, se deparou com alguns obstáculos não previstos, principalmente ao projeto executivo da obra.

Como o shopping abrigará mais de 250 lojas e praticamente 80% do empreendimento já estão comercializados, encontrar mão de obra especializada para a execução dos projetos é um desafio. A loja de alimentação tem aspectos específicos e a sua montagem é bem mais complexa, pois exige uma gama de equipamentos que devem ser aprovados pelas instituições de fiscalização tanto do governo como do shopping que exige o cumprimento das especificações do caderno técnico entregue ao lojista.

Do outro lado o shopping Center cobrando diariamente e exigindo o cumprimento das normas internas. Toda a equipe que trabalha na reforma da loja tem que estar devidamente legalizada com a supervisão de um profissional qualificado e credenciado para tal. AD afirma que há um gargalo entre o tempo que falta para inaugurar o shopping e a execução das obras das lojas. Segundo ele estão atrasadas por diversos motivos. Todavia o empreendimento não abrirá mão de cobrar taxas e multas para as operações que não estejam prontas até a data da inauguração prevista para novembro de 2012.

Ressalta, é remota a possibilidade do shopping não inaugurar, pois todo o planejamento de marketing do empreendimento já está em execução, inclusive com as campanhas que comprometidas dentro de um calendário que envolve desde a inauguração, natal e ano novo. *“É o melhor momento do ano para todo lojista”*, ressalta AD que está otimista com a operação e acredita na meta prevista será materializada assim que o empreendimento abrir suas portas.

Até o fechamento dessa entrevista 13/10/2012, AD estava às voltas com problemas de ordem de infra estrutura. Apesar de que o complexo está sendo erguido há dois anos, a região não conta com oferta de internet e ter apenas uma concessionária para explorar a comunicação. A seguir na Tabela 2 e a Figura 35 ilustram os gastos que representam os custos reais de ocupação da futura loja de alimentação de AD em shopping Center e Campinas.

Tabela 2: Custo Ocupacional - Loja de Alimentação

Custo Ocupacional

Empreendimento	Shopping center em Campinas – SP			
LOJA – 1	Segmento: Alimentação	ABL/m2	44	
MIX	Restaurante Express			
Custos				
Tipo	M2	Total	%	Obs.
Aluguel Mínimo	180,00	7.920,00	47%	Contrato 5 anos
Aluguel Percentual	0,00	-	0%	Cobra 7%
Fundo de Promoção	1.584,00	1.584,00	9%	10% do aluguel
Condomínio	75,00	3.300,00	20%	Rateio de despesas
13ºaluguel (1/12)	15,00	660,00	4%	não cobra
CDU 36 parcelas	R\$75,76	3.333,33	20%	Contrato de 5 anos
TOTAL		16.797,33		

Fonte: Autor

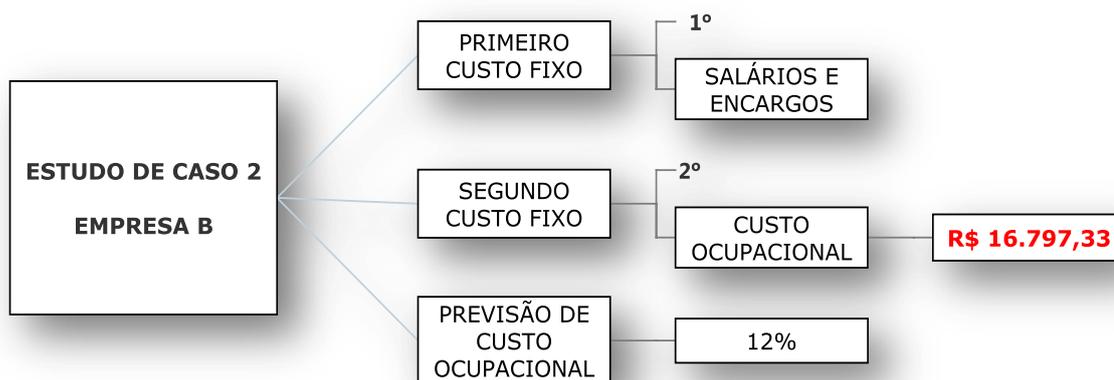


Figura 35: Estudo de Caso 2 - Empresa (B) - Custos

Fonte: Autor

3.4 Estudo de Caso 3 – Empresa (C) - Histórico

O terceiro estudo de caso contempla uma cafeteria em um shopping center na cidade de Recife que funcionou durante cinco anos no período de 2003 a 2008. A cafeteria operou enquadrada na lei das micro e pequenas empresas e tinha como proprietário ST de 45 anos, gerente comercial no setor imobiliário. Naquela oportunidade ST tomou conhecimento da disponibilidade de um ponto comercial em um shopping center que seria inaugurado no bairro histórico do Recife Antigo.

O centro comercial tinha um mix focado para o público A B com forte apelo para o segmento de moda e gastronomia em um prédio tombado pelo IPHAN que abrigava a primeira Alfândega de Recife. O ponto comercial oferecido para ST ficava no segundo piso do shopping em pouco mais de 20 m² de ABL e de posse dos números apresentados para locar o espaço ST passou a fazer uma pesquisa de mercado no local visando à abertura da cafeteria.

Quando da primeira negociação ST foi estimulado pelo comercial do empreendimento a buscar uma franquia no mercado, haja vista que o mesmo não tinha experiência no ramo. Entretanto após consultar algumas franquias no segmento de cafeterias, percebeu que o investimento ficaria impraticável diante dos valores apresentados por essas redes.

Buscou uma consultoria e promoveu a confecção de um formato de negócio que contemplava desde o início o futuro modelo com as devidas reservas feitas pelo shopping center que exigia uma série de atributos para aprovação da futura loja, tais como MIX de produtos diferenciados, mobiliário em harmonia com a arquitetura do local, entre outras.

Após aprovado o contrato de locação ST deu início ao projeto de execução da loja com o shopping ainda em obras. Mesmo tendo três meses para a inauguração do shopping ST narra que a loja só ficou pronta um mês depois do shopping inaugurado em virtude vários motivos.

A própria falta de experiência, culminou com a contratação errada de mão de obra e prestação de serviços, além do que o prédio do shopping era tombado pelo patrimônio histórico da humanidade, IPHAN o que exigia uma fiscalização e pontuação rígida com relação à reforma estrutural da loja. “*O projeto teve que ser refeito várias vezes*”, salienta ST, que amargou em torno de quatro meses com a loja fechada, pagamento condomínio e encargos.

Com a loja aberta no dia 31 de março de 2004 ST percebeu que seria impossível tocar o negócio sem a sua presença contínua. Abdicou de trabalho com gerente comercial pedindo

demissão e mergulhou por completo na operação, que a exemplo da maioria dos lojistas passou por grandes dificuldades diante da falta de fluxo de clientes.

“Algumas lojas âncoras que haviam sido prometidas pelo empreendimento acabaram não entrando no shopping, isso promoveu logo no primeiro ano com o fechamento de algumas operações, que não tinham condição de bancar seus custos.” Frisa ST.

Diante das dificuldades foi buscar conhecimento, realizando vários cursos no SEBRAE. *”Foi uma época muito difícil, tive que me desfazer de vários bens, inclusive o carro que era uma ferramenta de trabalho, para sanar dívidas contraídas com o investimento da loja”*, narra ST.

O Faturamento no primeiro ano de loja girou em torno de R\$ 144.000,00, cerca de R\$ 12.000,00 por mês, sendo que o Custo Ocupacional neste momento envolvia mais de 30% do faturamento, ou seja, cerca de R\$ 3.550,00 mensais. Procurou a administração do shopping center com uma comissão de lojistas que também passavam por graves problemas financeiros diante da inércia do shopping, no entanto não tiveram nenhum benefício ou carência.

Somente no final do segundo ano a cafeteria começou a deslançar, em parte em razão da abertura de uma grande faculdade ao lado do empreendimento, que com um número considerável de alunos, ST viu seu negócio prosperar como esperado. Mesmo assim o empreendimento continuava a ter problemas com o fechamento de operações, de lojistas que encerravam suas atividades diante da inércia nos negócios logo no primeiro ano de operação.

A área de influência do shopping center estava sendo revitalizada e com a mudança de governo, todo o ambiente externo do shopping ficou prejudicado com a nova gestão pública que mudou sua política de investimento em relação ao local, descontinuando as obras necessárias de infra estrutura na região além de comprometer toda a vocação comercial do empreendimento.

ST cumpriu o contrato de cinco anos e encerrou suas atividades em 2009. Ainda tentou expandir os negócios, mas se viu envolvido em uma dívida longa para honrar compromissos financeiros não previstos, retomando sua atividade profissional em seguida. Nesse período, o melhor momento do negócio foi no último ano, entretanto com a proximidade de renovação de contrato não houve interesse de ambas as partes na renovatória. ST Conclui. *“Um dos fatores que sem dúvida impediu a continuidade do negócio foi os altos custos ocupacionais praticados pelo empreendimento que nunca alcançou o fluxo de público esperado.”*

Apesar da boa margem de contribuição que o ramo de cafeteria tem cerca de 75 % o tíquete médio por cliente era muito baixo, em torno de R\$ 10,00 por pessoa, o que necessitava

de muito giro, ou seja, uma escala maior no desempenho comercial para o negócio atingir níveis satisfatórios. Os Custos Ocupacionais sempre foram a segunda maior carga de despesas fixas, e nesse período nunca ficou abaixo ficou entre 15% a 20% do faturamento mensal.

ST investiu cerca de R\$ 110.000,00 no negócio, tinha uma excelente taxa de conversão, em torno de 80%. Em seu “Ponto de Equilíbrio” presumido inicialmente tinha uma meta de atingi-lo no primeiro semestre, entretanto isto só ocorreu no segundo ano. Tinha uma equipe de seis funcionárias que eram treinadas sistematicamente, especialistas em cafés especiais, se revezando de domingo a domingo em três turnos de trabalho. *“Nosso grande diferencial era o produto e atendimento”*. Fala ST.

A seguir a Tabela nº 3 e Figura nº 36 que representa estes custos da cafeteria em um empreendimento em Recife. Nela estão contemplados os valores pagos mensalmente no primeiro exercício da cafeteria.

Tabela 3: Custo Ocupacional - Cafeteria

Custo Ocupacional				
Empreendimento		Shopping em Recife - PE		
LOJA - 1 MIX	Segmento: Cafeteria Cafés, Lanchonete	ABL/m2	20	
Custos				
Tipo	M2	Total	%	Obs.
Aluguel Mínimo	105,00	2.100,00	59%	Contrato 4 anos
Aluguel Percentual	0,00	-	0%	Cobra 5%
Fundo de Promoção	420,00	420,00	12%	10% do aluguel
Condomínio	43,15	863,00	24%	Rateio de despesas
13ºaluguel (1/12)	8,35	167,00	5%	cobra
CDU 36 parcelas	R\$ -		0%	Contrato de 5 anos
TOTAL		3.550,00		

Fonte: Autor

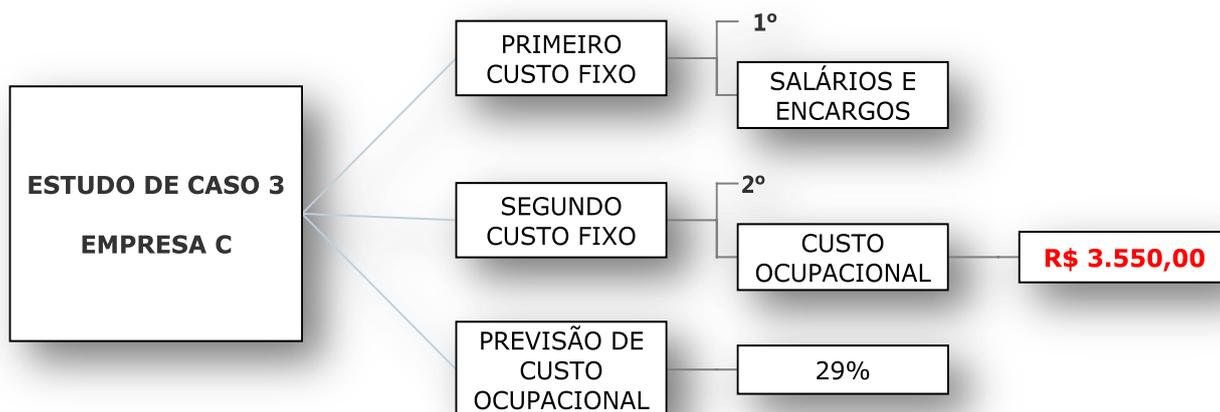


Figura 36: Estudo de Caso 3 - Empresa (C) - Custos
 Fonte: Autor

3.5 Estudo de Caso 4 – Empresa (D) Histórico

O Quarto estudo de caso observa uma loja de informática em shopping na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. A empresa com um único proprietário operou de setembro de 2004 a outubro de 2007, enquadrada na lei das micro e pequenas empresas e tinha como empresário “PA” que na época com pouco mais de 20 anos.

“PA” conta que aos quinze anos iniciou um negócio em sua própria casa. Tratava-se de um clube de usuários de computador MSX nos idos de 1987. Aos dezesseis anos alugou um escritório para atender a demanda de clientes e aos poucos viu o negócio prosperar, chegando a ter quatro lojas.

Ele expõe que o segredo dessa expansão foi em um primeiro momento adquirir a confiança do cliente, que pagava antecipado para ter os produtos. Com o capital do próprio cliente e o lucro, foi reinvestido durante muitos anos até formar crédito e capital. Em meados de 2003, vendo o crescimento do negócio e ao mesmo tempo percebendo que estava em um novo patamar de competitividade junto à concorrência, resolveu partir para implantar uma loja em um shopping center.

O empreendimento escolhido era o melhor centro de compras da região. O setor comercial do shopping apresentou um ponto que estava disponível. “*No local abrigara uma loja de confecção que havia saído do shopping e praticamente estava pronta para receber minha operação*”, salienta “PA”.

“*O shopping center tinha muito interesse em minha operação, pois não existia nenhuma loja de informática em seu mix. Foi uma negociação rápida e mesmo entendendo*

parcialmente dos custos que teria com a loja, percebi mais tarde que algumas informações foram omitidas pelo comercial do shopping.” Afirma PA.

“Na época da negociação não possuía o conhecimento necessário para realizar o cálculo do custo ocupacional. A atenção foi somente ao aluguel percentual e as demais despesas não foram contabilizadas no custo total (rateadas mensalmente).” Discorre “PA”.

A adequação do ponto comercial ao seu negócio foi rápida em virtude do local está dotado de toda infra estrutura pontuada pelo lojista anterior, tais como piso, ar condicionado, etc. exigindo pouca reforma e investimento. O investimento total foi relativamente baixo, em torno de R\$ 15.000,00 com a reforma em torno de R\$ 40.000,00 com estoque e demais despesas.

“Depois que iniciei o meu negócio tomei conhecimento que havia um processo dos lojistas contra o shopping interpelando sobre as altas despesas de condomínio.” PA.

Em seu primeiro ano de operação “PA”, salienta que enfrentou várias adversidades não previstas, tais como o horário de domingo a domingo, muitas vezes trabalhava direto para atender a clientela. *“Informática é um ramo muito dinâmico, principalmente com relação às dúvidas dos clientes, isso requer um profissional experiente, capaz de entender e até decifrar a necessidade da clientela.”* Salienta PA

Como já tinha uma clientela formada outro problema enfrentado foi à precificação dos produtos. Tinha que manter a mesma política de preços da loja de rua. *“Entretanto não analisei esta questão de início,”* narra PA. Contudo o negócio começou bem, pois minha marca já era conhecida na cidade. Investi em publicidade, principalmente pela rede, pois a grande maioria de minha clientela era formada por jovens da classe A e B que começaram a migrar de minha loja de rua para a loja no shopping.

“Isso fez com minhas margens de lucro fossem menores que as praticadas na loja de rua diante do custo operacional bem maior que tinha com a loja no shopping.” Diz PA

Outro fator não analisado foi o tamanho da loja, como o espaço era pequeno praticamente resumido a área de vendas, *“meu estoque era diminuto o que provocavam muitas vezes custos adicionais para buscar produtos na loja de rua.”* PA. Em sua análise financeira inicial, como não tinha números precisos do quanto iria impactar o custo operacional da loja, traçou um cenário para alcançar o “ponto de equilíbrio” no primeiro semestre de operação o que não ocorreu

Em sua grade de custos fixos o Custo Ocupacional ocupa a primeira posição e com uma margem de contribuição em torno de 25%. Teve dificuldades no primeiro ano quanto ao

fluxo de caixa tendo que recorrer capital externo para bancar as dívidas da loja no mês. A partir do segundo ano de operação PA viu o faturamento crescer mais de 20%, entretanto não atingiu o resultado esperado por vários motivos entre eles:

- A loja era pequena e dependia de produtos em exposição e pronta entrega para efetivar a venda, isso muitas vezes frustrava o cliente que não queria esperar.
- A capacidade de atendimento, ou seja, no shopping você recebe um número muito grande de pessoas, *"na verdade muita gente entra em uma loja de informática como passa tempo, este fator acaba prejudicando o cliente que deseja realmente comprar, mas não tem vendedores disponíveis, pois estão todos ocupados, muitas vezes com curiosos."* Explica PA. "Isso reduzia a taxa de conversão, que na loja era em torno de 30%, ou seja, a cada dez clientes que entravam na loja, apenas 3 efetivamente compravam.
- A falta de mão de obra especializada neste tipo de negócio. *"Não é fácil manter em um shopping que abre as 09:00h até as 22:00h praticamente de domingo a domingo, o que exige três turnos de trabalho, com pessoas altamente capacitadas para vender"*. Frisa "PA "

Em suas considerações finais "PA" salienta que sua operação ficou no shopping o período de 30 meses, encerrando suas atividades após romper contrato com um grande agente autorizado de celular, o que representava para a loja naquele momento cerca de 30% do faturamento do negócio. *"Quem entrava na loja para comprar um aparelho acabava sempre levando algo mais"*. PA.

Os custos operacionais com o shopping também motivaram sua decisão, principalmente pelos altos valores de condomínio e 13º aluguel. Acredita "PA" que a loja foi um ciclo em sua vida, que valeu como experiência para alcançar novos degraus nos negócios no mesmo segmento em anos seguintes.

Salienta que fechou o negócio com uma média de faturamento anual em torno de R\$ 390.000,00. Ou seja, um faturamento médio mensal em torno de R\$ 32.500,00. Tinha uma margem bruta em torno de 25%. Ou seja, após pagar aluguel, condomínio e funcionários, a lucratividade atingia menos de 5%. Seu tíquete médio girava em torno de R\$ 80,00. Finaliza sobre a questão de ter novamente uma loja em shopping dizendo que é remota esta possibilidade dentro da sua área, pois o modelo de negócio em seu segmento mudou muito.

Entretanto afirma que em outro segmento talvez, mas munido e precavido de muitos processos para diagnosticar a viabilidade, principalmente mercadológica e financeira independente do ramo.

“O shopping center tem que entender, as margens em meu segmento são muito baixas, Temos que ter venda em escala, fazer volume para o negócio valer a pena. Isso depende de uma loja grande, com muita variedade de produtos e um custo ocupacional bem diferenciado, caso contrário não é negócio”. Finaliza PA. A seguir na Tabela nº 4 e Figura nº 37 é apresentado esses custos ocupacionais.

Tabela 4: Custo Ocupacional - Informática

Custo Ocupacional				
Empreendimento	Shopping Center Santa Maria - RS			
LOJA - 1 MIX	Segmento: Informática Computadores, Suprimentos e Celulares	ABL/m2	24	
Custos				
Tipo	M2	Total	%	Obs.
Aluguel Mínimo	95,83	2.300,00	59%	Contrato 4 anos
Aluguel Percentual	0,00	-	0%	Cobra 5%
Fundo de Promoção	460,00	460,00	12%	10% do aluguel
Condomínio	41,04	985,00	25%	Rateio de despesas
13ºaluguel (1/12)	6,96	167,00	4%	cobra
CDU 36 parcelas	R\$ -	-	0%	Contrato de 5 anos
TOTAL		3.912,00		

Fonte: Autor



Figura 37: Estudo de Caso 4 - Empresa (D) - Custos

Fonte: Autor

3.6 Principais Resultados – Estudo de Caso

Neste capítulo são consideradas nas quatro empresas envolvidas nesta investigação as questões da pesquisa juntamente com as entrevistas que ancoraram o desenvolvimento do questionário e a coleta das informações que legitimaram a observação. Inicialmente foi desenvolvida uma visão integrada das quatro empresas averiguadas, quanto aos aspectos relevantes da pesquisa através de um conjunto de temas abordados.

Pautada nos procedimentos técnicos sob a luz de um estudo casos, a pesquisa não teve a necessidade de pontuar natureza comparativa entre a quatro operações de acordo com o objetivo proposto sob a égide das variáveis levantadas na pesquisa. Os dados empíricos coletados na aplicação do roteiro de pesquisa junto às empresas estudadas promoveram legitimidade para a aplicação de um roteiro capaz de gerar um artefato visando à análise dos aspectos financeiros referenciados ao longo da investigação, dentro das dificuldades identificadas na análise do custo ocupacional de um ponto comercial em shopping center. Na Figura 38 segue a configuração das quatro empresas dentro da sua área de atuação.

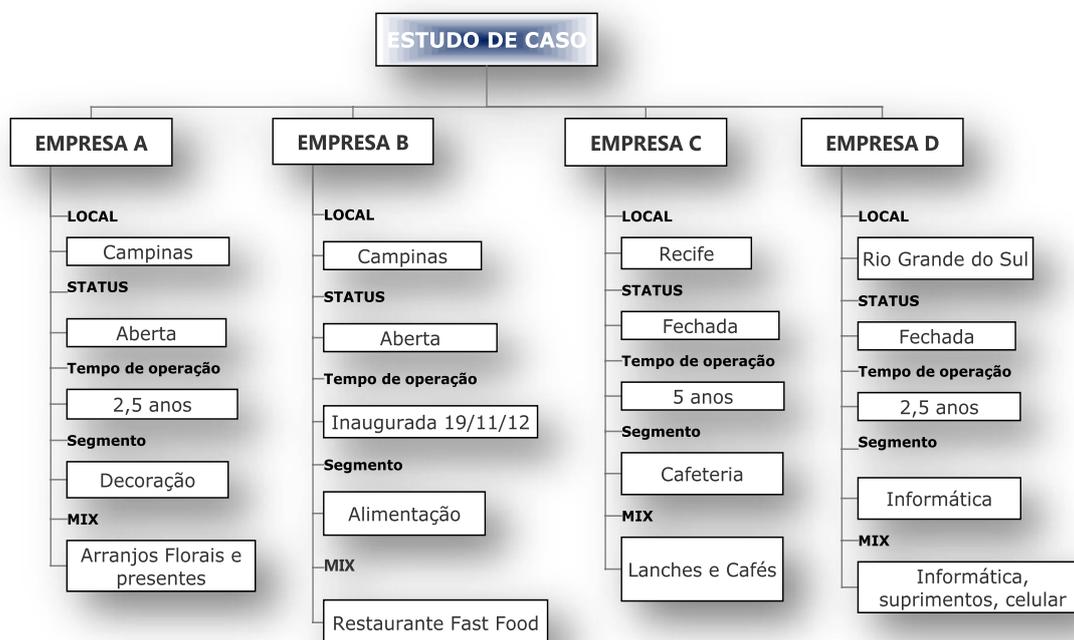


Figura 38: Relação dos Custos entre as Quatro Empresas

Fonte: Autor

Na Tabela nº 5 a seguir é apresentado o perfil financeiro de cada loja quanto à taxa de conversão, margem de contribuição, tíquete médio de cada loja e faturamento anual. Estes indicadores foram coletados, pois corroboram na análise de risco de cada negócio em relação à extensão dos custos ocupacionais nas respectivas operações, traduzindo grandes diferenciais de competitividade entre os segmentos.

Tabela 5: Classificação das Quatro Empresas - Percentual

Nº	Estudo de Caso	Margem Contribuição	Taxa de Conversão	Tíquete Médio
1	Empresa A	75%	60%	50,00
2	Empresa B	75%	80%	20,00
3	Empresa C	75%	80%	10,00
4	Empresa D	25%	40%	80,00

Fonte: Autor

Na Tabela nº 6 a seguir a classificação das empresas estudadas com relação ao seu custo ocupacional. Aluguel mínimo, 13º Aluguel, Aluguel Percentual, Fundo de Promoção e Condomínio e a relação percentual ao faturamento anual informado. No caso da empresa B este faturamento foi previsto, pois a loja será inaugurada em novembro de 2012.

Tabela 6: Classificação das Quatro Empresas - Previsão Anual

CUSTO OCUPACIONAL				
Tipo	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
MIX	Decoração	Alimentação	Alimentação	Informática
SUC m2	24,28	44,00	20,00	24,00
Aluguel	2.160,00	7.920,00	2.100,00	2.300,00
1/12do 13º Aluguel	0,00	660,00	167,00	167,00
Fundo de Promoção	216,00	1.584,00	420,00	460,00
Condomínio	973,81	3.300,00	863,00	985,00
CDU Luvas	0,00	3.333,33	0,00	0,00
Custo Ocupacional	3.349,81	16.797,33	3.550,00	3.912,00
Faturamento anual	253.471,35	1.680.000,00	144.000,00	390.000,00
Média Mensal Faturamento	21.122,61	140.000,00	12.000,00	32.500,00
Percentual de Custo Ocupacional	15,86%	12,00%	29,58%	12,04%

Fonte: Auto

3.7 Particularidades Específicas

- a) A **Empresa A** com loja em centro comercial em Campinas no segmento de decoração há mais de dois anos, tem em seu custo ocupacional o percentual médio de 15,86% em relação ao seu faturamento.

Apesar de todas as dificuldades apresentadas pela proprietária a operação está com um desempenho positivo, pois possui conforme levantado grande vantagem competitiva em seu cenário de atuação.

Tem um tíquete médio de R\$ 50,00 uma taxa de conversão de 60% e uma excelente margem de contribuição em torno de 75%, com preços praticados abaixo da concorrência. Quanto ao Custo Ocupacional está em um patamar acima do esperado, pois conforme a proprietária faltou melhor negociação no momento de firmar o contrato com o shopping.

- b) A **Empresa B** com futura loja de alimentação em um shopping center na cidade de Campinas que será inaugurado em novembro 2012. Apresentou previsão de faturamento baseado em lojas já existentes da rede em outros empreendimentos semelhantes.

Terá um tíquete médio previsto de R\$ 20,00 com uma taxa de conversão de 80% e uma margem de contribuição mensurada em torno de 75%.

Diante do faturamento previsto para o primeiro ano, sua análise financeira aplica um percentual médio de 12% de Custo Ocupacional em relação ao faturamento anual.

- c) A **Empresa C**, cafeteria com as operações encerradas em 2009 em um shopping center na cidade de Recife tinha um quadro financeiro de alto risco em relação ao Custo Ocupacional, diante das informações apresentadas.

Mesmo com uma excelente margem de contribuição em torno de 75% e uma taxa de conversão de 80% seus custos ocupacionais atingiam quase 30% do faturamento.

Tinha um tíquete médio de baixo valor agregado, em torno de R\$ 10,00, apesar da excelente taxa de conversão em torno de 80%, com uma operação de apenas 20 m² e baixo fluxo de clientes.

Após cinco anos a atividade foi encerrada ficando claro que o Custo Ocupacional foi um dos principais fatores do desequilíbrio financeiro.

- d) A **Empresa D**, loja de informática em um shopping center na cidade de Santa Maria no Rio Grande do Sul contemplava um quadro financeiro de alto risco em relação ao Custo Ocupacional. Tinha uma margem de contribuição em torno de apenas 25%, taxa de conversão em torno de 40% em um ambiente mercadológico de grande competitividade.

Seu tíquete médio girava em torno de R\$ 80,00 com uma loja pequena para seu mix de produtos em torno de 24 m². Encerrou as atividades no ano de 2005, confirmando que um dos principais motivos foi provocado pelos altos custos de ocupação.

3.8 Particularidades Gerais

Conforme a figura nº 18 a seguir fica claro que todas as empresas investigadas têm o custo ocupacional acima de 10%. A empresa com melhor previsão de custo ocupacional é a Empresa B (Alimentação), valores estimados em 12% sobre o faturamento.

A Empresa D (Informática), apesar de apontar um Custo Ocupacional em torno de 12% possui a menor margem de contribuição, em torno de 25% em relação às demais, o que torna este custo muito alto em relação ao seu faturamento apresentado sendo fator decisivo na baixa lucratividade e encerramento da organização.

A Empresa C (Cafeteria), apresentou o maior Custo Ocupacional das empresas investigadas, ficando evidente a influência desses custos no encerramento de suas atividades.

A Empresa A (Decoração), apesar de apresentar um Custo Ocupacional em torno de 15,86% apresentou desempenho satisfatório com uma margem de lucratividade esperada diante do melhor ambiente mercadológico investigado.

Na presente pesquisa ficou evidente a importância do Custo Ocupacional na gestão das empresas investigadas, mesmo diante de ambientes mercadológicos distintos. A Empresa D (informática), tinha em sua grade financeira o Custo Ocupacional como primeira despesa fixa da loja, enquanto que as demais esse custo ficava em segundo lugar.

Nos quatro casos como ilustra a Figura nº 39 a seguir, ficou claro a dificuldade na negociação plena desses custos com o shopping center em não detalhar de forma legítima os itens que devem ser devidamente mensurados na grade financeira do futuro negócio.

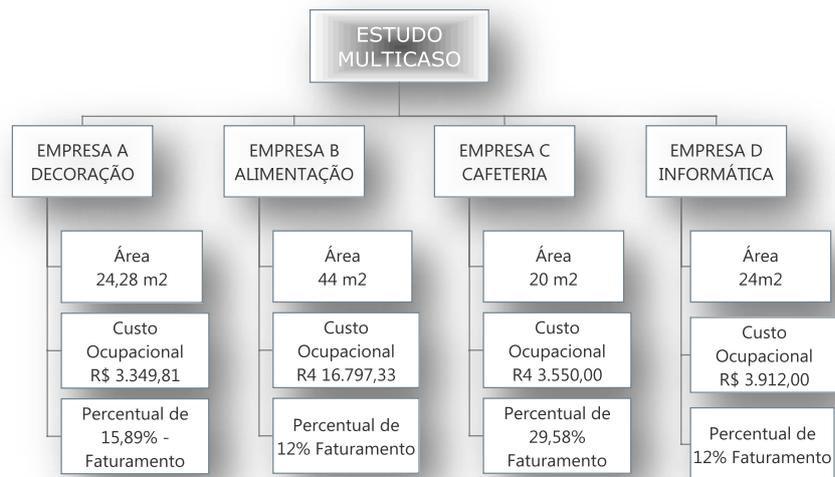


Figura 39: Custo Ocupacional - Relação entre as Quatro Empresas
 Fonte: Autor

Capítulo 4 – METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO DO ARTEFATO

Neste capítulo é abordada a metodologia adotada na realização da pesquisa

- Justificativa de adoção da metodologia *Design Science*;
- Definições operacionais;
- Justificativas técnicas;
- Metodologia de validação, avaliação e obtenção dos dados;
- Comunicação dos resultados e operacionalização da pesquisa.

4.1 Justificativa de Adoção do Método

O termo artefato é utilizado na essência como um instrumento para uma finalidade. Artefato para a metodologia *Design Science* consiste na visão de algo que não é natural, ou seja, produzido pelo homem com caráter científico, seguindo os princípios oriundos da Engenharia Artificial e Sistemas de Informação, visando promover a eficiência da organização. (DE SORDI et al, 2011).

Diante das diretrizes que direcionam a construção da *Design Science* o protótipo do artefato G2MC – Análise de Custo Ocupacional, foi configurado e aplicado inicialmente nas quatro empresas investigadas no estudo de caso, antes da aplicação final no grupo de franquias de alimentação na região de Campinas.

O desenvolvimento do protótipo foi ancorado em um modelo de simulador em planilha eletrônica tipo Excel que através de dados imputados pelo usuário geraram elementos estatísticos relevantes na tomada de decisão do ponto comercial por parte do usuário, bem como também estabeleceu parâmetros configurados em indicadores financeiros e econômicos.

4.2 Definições Operacionais da Pesquisa

Hevner et al (2004) estabelecem que o *Design Science* constitui-se em processo na solução de problemas dentro da esfera empresarial que propõe um grupo de sete diretrizes consagradas como referência pelo público de interesse: pesquisadores, revisores, editores, leitores.

- **Diretriz 1: ARTEFATO** - Alinhado a esta diretriz descreve o artefato como um constructo, modelo, método, protótipo, simulador. Conforme Simon (1969), “*é tudo que não é natural, é algo construído pelo homem.*” O construto criado constituiu-se como um simulador capaz de ser utilizado por empreendedores interessados ou que tenham lojas de alimentação em shopping center de forma simples, visando legitimar inicialmente um grupo de gastos fixos e cenários financeiros apontando através de indicadores de fácil entendimento pelo usuário, importantes na tomada de decisão.
- **Diretriz 2: RELEVÂNCIA DO PROBLEMA** - Promove a importância e motivação do problema bem como sua utilização. O artefato G2MC foi desenvolvido para um cenário mercadológico específico, envolvendo franquias e lojas de alimentação, enquadradas dentro do Simples Nacional no ambiente mercadológico shopping center.

Conforme Goldratt (1992), as empresas possuem a vocação contínua de alcançar suas metas, respeitando as condições necessárias de atuação, diante de seus grupos de poder, tais como, Clientes (qualidade, preço), Empregados (salários, empregos), Governo (impostos, condições de trabalho).

A relevância do problema ficou constatada na pesquisa qualitativa inicial envolvendo as quatro empresas investigadas no estudo de caso, quanto à influência do Custo Ocupacional na grade dos gastos dessas empresas amparada pela revisão da literatura que constatou a importância dessa grade de custos como fator fundamental na sobrevivência e competitividade das MPE's de varejo no ambiente mercadológico shopping center no Brasil. O artefato foi desenvolvido para um público específico, lojas de alimentação em shopping center, entretanto de grande importância no cenário econômico nacional, representando em torno de 18% do PIB no exercício de 2012. (ABRASCE, 2013).

- **Diretriz 3: AVALIAÇÃO RIGOROSA** - Refere-se à avaliação do artefato. A ferramenta G2MC foi desenvolvida e alinhada diante da pesquisa de campo realizada com as quatro empresas do estudo de caso na pesquisa qualitativa inicial visando atingir os objetivos gerais. E posteriormente aplicado nas trinta franquias de alimentação sendo avaliada sua eficácia tanto nos resultados esperados quanto em sua plataforma de aplicabilidade, contemplando os objetivos específicos no escopo da pesquisa. A modelagem foi desenvolvida baseada em equações financeiras e métodos consagrados na Gestão Financeira, Gestão de Custos, e Contabilidade Gerencial.
- O grau de dificuldade na manipulação dos dados nas planilhas foi identificado na pesquisa inicial junto aos entrevistados no estudo de caso, e proposto um realinhamento da interface do simulador, visando legitimar uma utilização mais amigável e ágil e de fácil acesso sem a necessidade de conhecimentos técnicos pelo usuário. Conforme a Figura 40 o artefato foi avaliado nos cinco campos que norteiam esta diretriz:

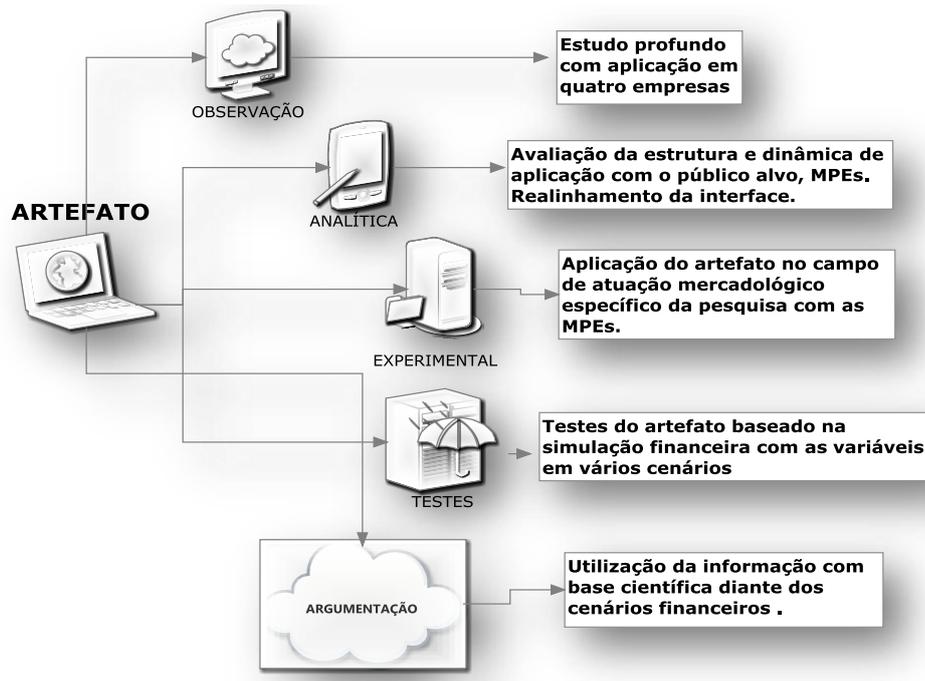


Figura 40: Artefato
Fonte: autor

- Diretriz 4: Contribuição efetiva da *Design Science* para a área do conhecimento do artefato** - As contribuições inovadoras bem como os subsídios na área do conhecimento podem ser reveladas com a utilização do simulador com as lojas investigadas, diante dos indicadores legítimos e imediatos acordados pelos usuários de forma simples. Conforme identificado na pesquisa, a capacitação e educação financeira nos negócios constituem-se como fator fundamental para a sobrevivência e alavancagem competitiva. A ferramenta se mostrou eficaz tanto em sua utilização pelos usuários sem conhecimentos técnicos como na legitimidade dos resultados apontados logo após a sua utilização.
- Diretriz 5: Pesquisa Rigorosa** - O rigor na aplicabilidade da pesquisa para o desenvolvimento do artefato foi arrolado inicialmente na rígida pesquisa de campo qualitativa com o estudo de caso nas quatro empresas, que apontou as variáveis relevantes para a criação do protótipo. A aplicabilidade do simulador com base tecnológica foi promovida e testada em todos os quesitos que envolveram o campo da investigação.

- **Diretriz 6: Uso eficiente dos recursos** - Os recursos foram efetivamente utilizados. O simulador constitui-se como uma solução prática e eficiente na análise do Custo Ocupacional além de apontar indicadores financeiros e econômicos consagrados para auxiliar na gestão financeira da loja de alimentação de forma inédita e imediata.
- **Diretriz 7: Comunicação dos resultados** - Consiste na apresentação do público-alvo da pesquisa. De forma adequada foi criado um vídeo de fácil acesso no site do artefato G2MC e um manual que pode ser baixado ou visualizado na plataforma do software, além da própria dissertação com uma comunicação múltipla ao público alvo da pesquisa. Foram criados dois domínios para uma melhor interface com o usuário através dos links: www.g2mc.com.br e www.g2mc30.com. O Acesso ao software na versão G2MC 3.0 é livre.

4.3 Justificativas Técnicas

O protótipo inicial foi concebido em uma planilha em plataforma de Excel. Foram duas planilhas desenvolvidas com equações consagradas na gestão financeira e econômica diante das variáveis investigadas e selecionadas mediante os resultados da pesquisa no estudo de caso, sendo apontadas como relevantes para a análise do Custo Ocupacional de uma loja de alimentação em shopping center. Os indicadores criados na segunda planilha também apontaram informações financeiras e econômicas importantes na tomada de decisão de sobrevivência e competitividade da franquia de alimentação.

Seguem abaixo as etapas que definiram o artefato com o primeiro esboço da interface que o usuário teve na planilha inicial bem como o layout que originou o software G2MC – Análise de Custo Ocupacional.

4.3.1 Primeira Etapa

Conforme a Figura 41 o usuário abre o programa na primeira planilha do artefato. Preenche os dados cadastrais do empreendimento interessado bem como de seu negócio.

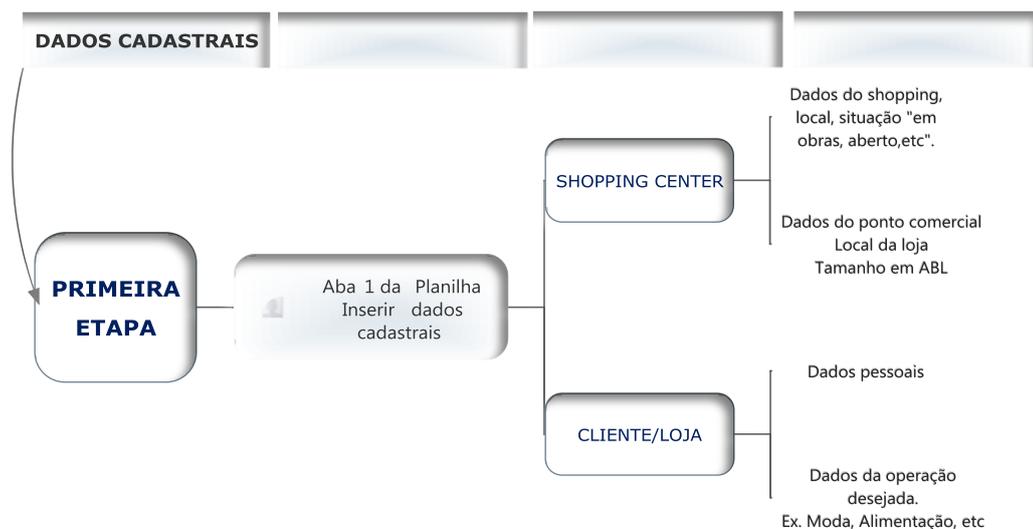


Figura 41: Primeira Etapa
Fonte: Autor

4.3.2 Segunda Etapa

Conforme a Figura 42 o usuário deverá preencher os dados nas duas colunas amarelas (lado esquerdo). Esses dados referem-se ao Custo Ocupacional do shopping center de interesse pela MPE.



Figura 42: Custo Ocupacional
Fonte: Autor

4.3.3 Terceira Etapa

Conforme a Figura 43 apenas dados pertinentes ao faturamento previsto ou realizado devem ser imputados nas células amarelas.

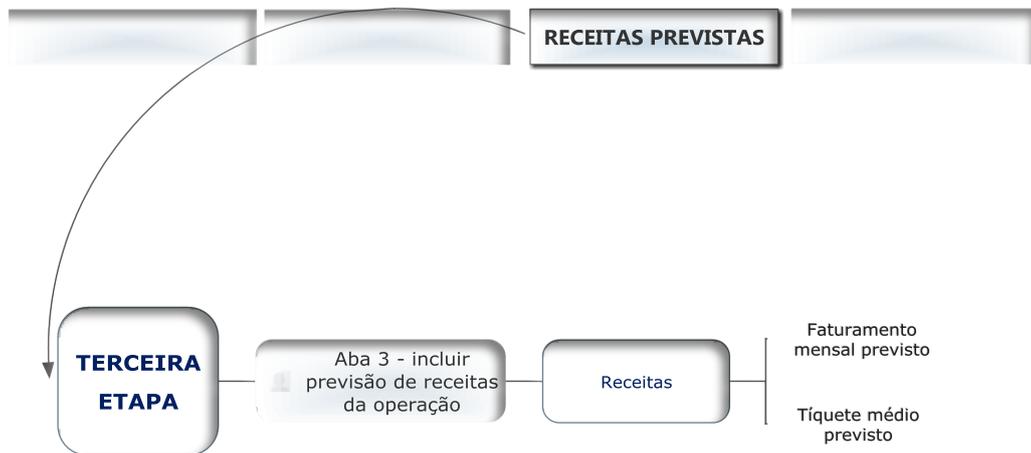


Figura 43: Receitas
Fonte: Autor

4.3.4 Quarta Etapa

Na Figura 44 serão incluídos valores previstos ou realizados nas colunas amarelas. Na coluna direita os valores serão imputados em percentuais consagrados verificados junto à operação



Figura 44: Previsão de Investimento, Custos e Despesas
Fonte: Aut

4.3.5 Quinta Etapa

Na Figura 45 o usuário após imputar todos os dados solicitados volta para a planilha nº 2 que apresenta de imediato os indicadores financeiros com um balanço simulado ou real de sua operação.

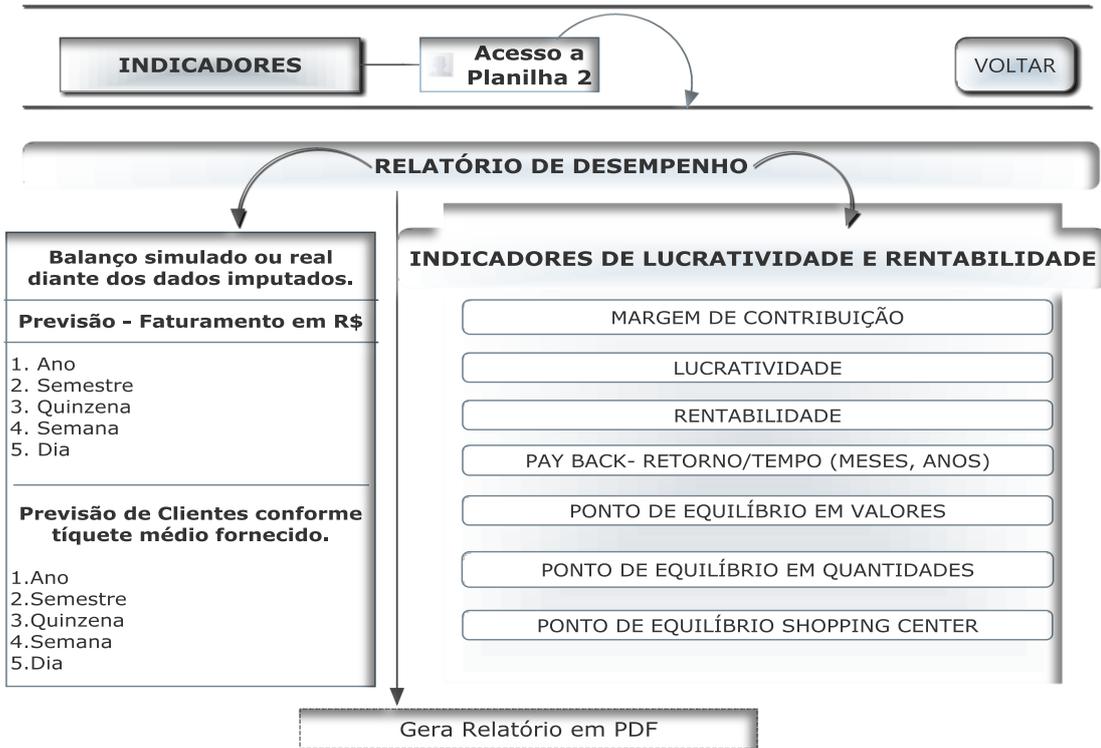


Figura 45: Indicadores do Artefato
Fonte: Autor

4.4 Metodologia de Validação

Por meio de uma pesquisa inicial envolvendo um estudo de caso com quatro lojas inseridas no ambiente mercadológico shopping center, o protótipo do artefato foi aplicado através de planilha eletrônica Excel visando sua validação.

Visando a legitimidade e rigor na apuração e aplicação do artefato nas quatro empresas envolvidas na pesquisa, foi desenvolvida uma pesquisa de campo de caráter exploratória no negócio envolvendo diretamente os quatro empreendedores através de entrevistas e coleta de dados pertinentes a gestão financeira de cada negócio respectivamente. Esta pesquisa foi fundamental no suporte e apuração das variáveis levantadas que originaram

o artefato final aplicado nas 30 lojas em praça de alimentação em dois shopping centers na região de Campinas.

O monitoramento foi executado através do acompanhamento nos processos de aplicação do artefato junto aos empreendedores entrevistados, com roteiros exclusivos criados para mensurar no ambiente interno da empresa, junto aos usuários o grau de qualidade da ferramenta nas variáveis que norteiam seu objetivo fim, dando origem a um segundo roteiro específico visando nova aplicação do artefato no formato protótipo visando à consolidação do construto para a modelagem do software G2MC – Análise de Custo Ocupacional.

4.4.1 Avaliação de Desempenho

O protótipo do artefato de Análise do Custo Ocupacional foi avaliado pelos proprietários das quatro empresas envolvidas no estudo de caso, através de roteiro aplicado por meio de *Escala Likert* que apontou o grau de desempenho e utilidade, fiel às diretrizes formuladas por Hevner et al (2004, p. 84), conforme Figura 46.

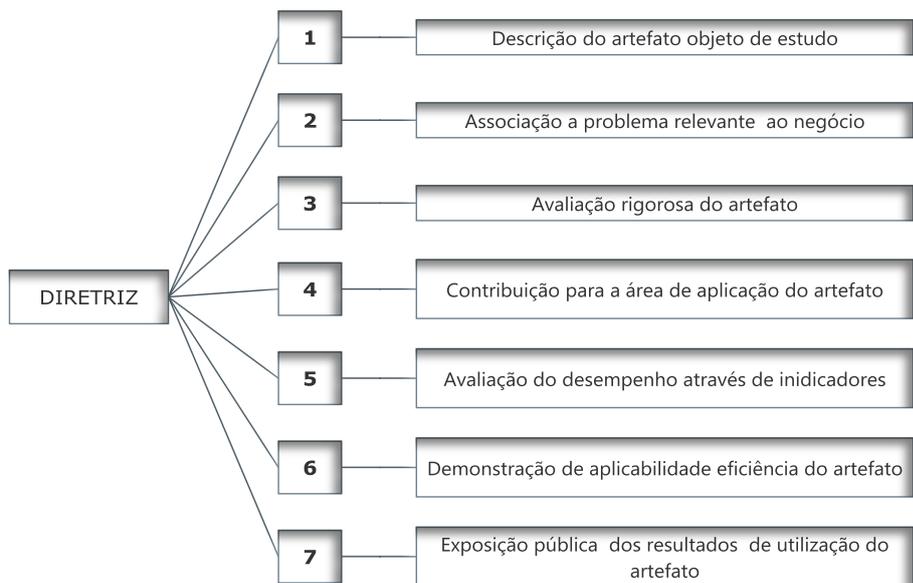


Figura 46: Diretrizes Design Science
Fonte: Autor

Esta avaliação foi condicionada em um primeiro momento na análise dos aspectos técnicos bem como a legitimidade dos indicadores obtidos na Análise do Custo Ocupacional com as empresas investigadas conforme percentuais consagrados e pontuados no Capítulo 2 na Revisão da Literatura verificados no ambiente mercadológico shopping center. Em um

segundo momento a avaliação do artefato foi ponderada quanto ao grau de usabilidade, portabilidade e eficiência do artefato, norteada pela NBR ISO/IEC 9126 – Engenharia de Software que se refere à qualidade do produto relacionada às características conforme Figura 47.

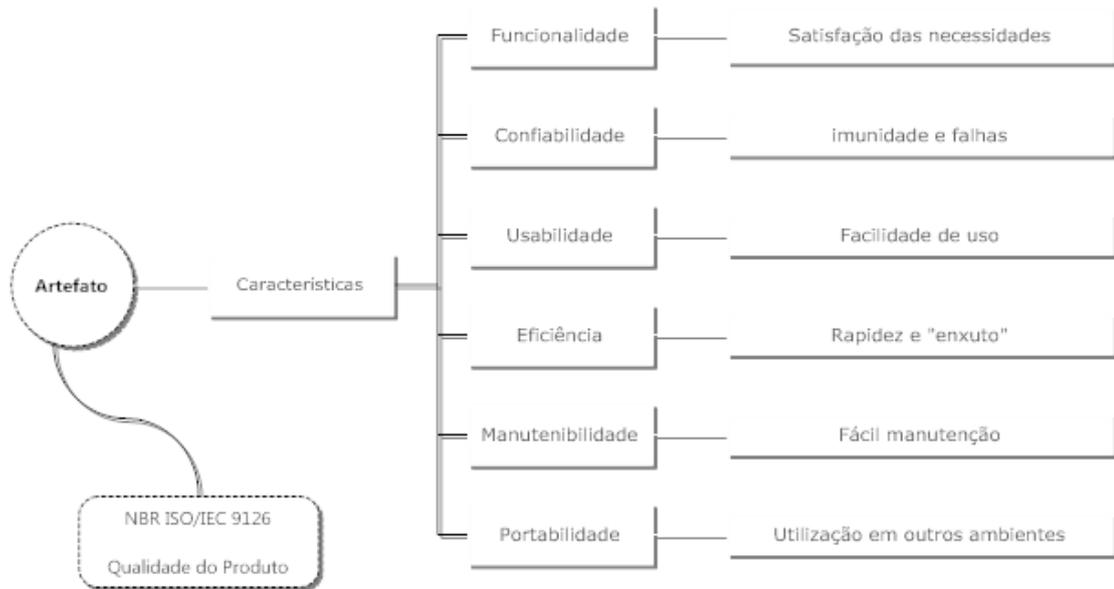


Figura 47: Qualidade do Artefato
Fonte: ISO/IEC 9126-1 - 2003

O conjunto dessas características também foi avaliada através de uma *Escala Likert*, usada habitualmente em questionários e pesquisas de opinião visando aferir o nível de concordância junto às empresas investigadas através de roteiro desenvolvido para tal fim com a utilização de recursos eletrônicos, entrevistas moduladas em contextos específicos para especialistas em Tecnologia da Informação e as empresas envolvidas na pesquisa e aplicação do artefato mirando à validação da ferramenta.

Considera-se a validação do artefato em duas etapas classificadas dentro do ambiente externo e interno do artefato conforme Figura 48 a seguir.

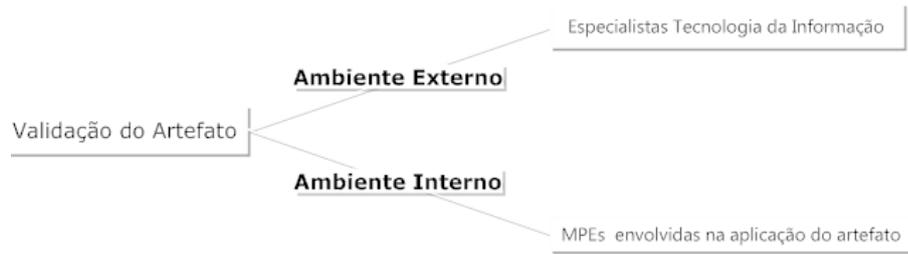


Figura 48: Validação do Artefato - Ambientes
 Fonte: Autor

Cada quesito foi apurado com a pontuação conforme a Figura 49 que ilustra essa avaliação.

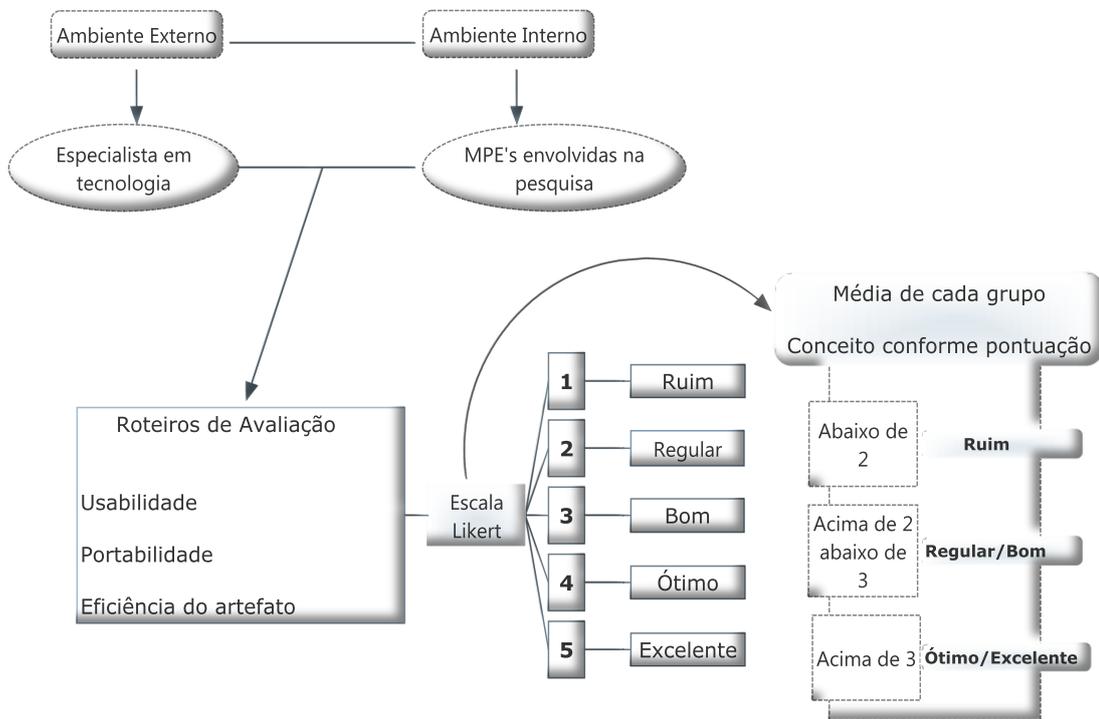


Figura 49: Validação do Artefato - Apuração
 Fonte: Autor

4.4.2 Obtenção dos Dados

A coleta de dados foi realizada inicialmente com as quatro lojas investigadas através de estudo multicaso através de pesquisa qualitativa todas envolvidas no ambiente mercadológico de shopping center conforme as etapas e roteiro nas Figuras 50 e 51 a seguir.

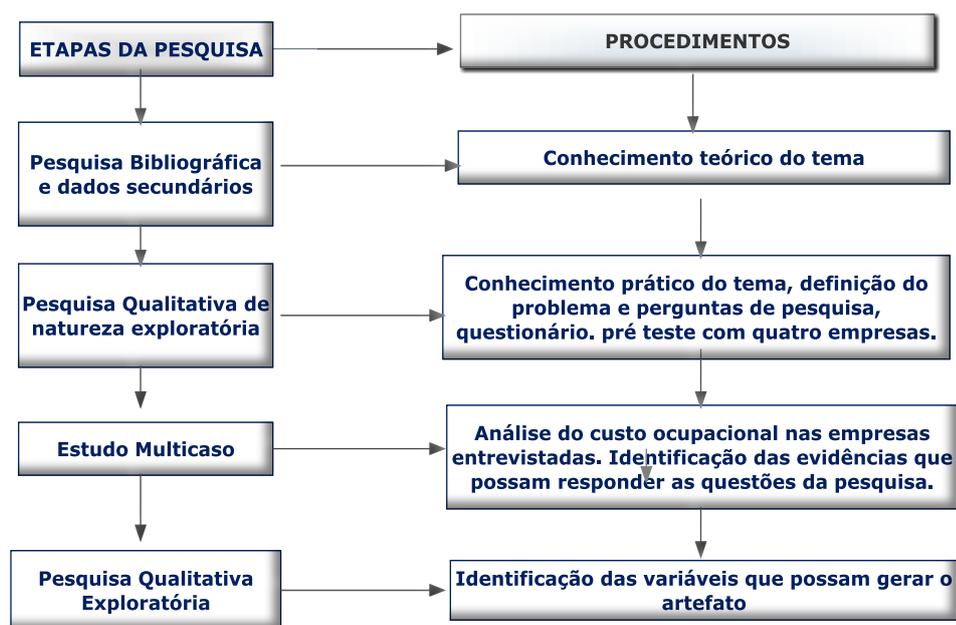


Figura 50: Etapas da Pesquisa

Fonte: Autor

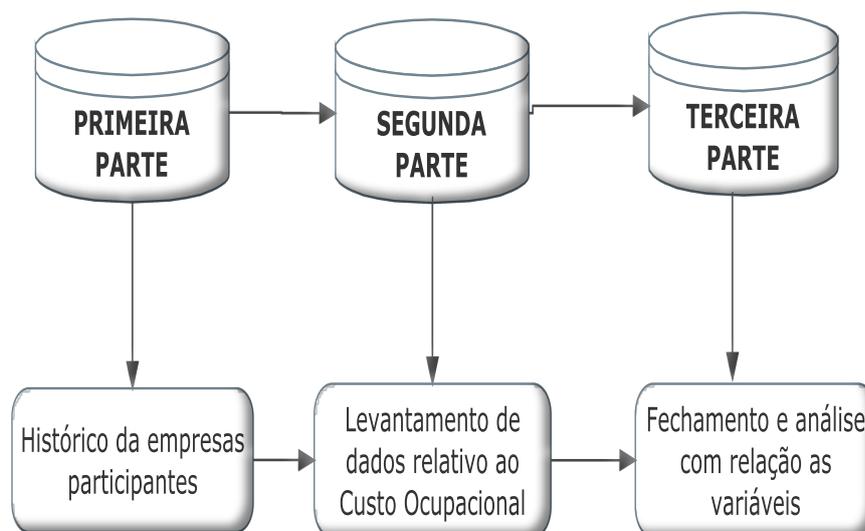


Figura 51: Roteiro da Pesquisa

Fonte: Autor

A obtenção das informações ficou restrita a gestão financeira, especificamente na coleta de dados das quatro lojas de shopping centers investigadas em seu local de atuação. A captação dos dados no construto inicial em planilha eletrônica foi classificada em quatro etapas pela ordem conforme Figura 52 a seguir.

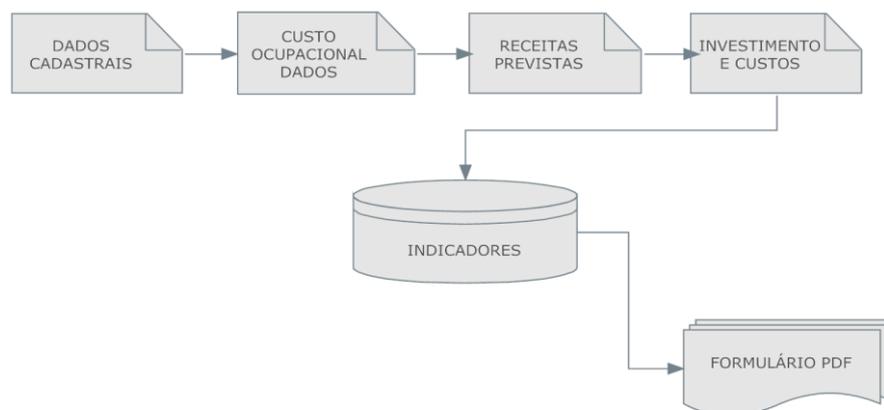


Figura 52: Artefato - Obtenção dos Dados

Fonte: Autor

4.4.3 Procedimento de Análise dos Dados

Os dados coletados foram manualmente auditados através de calculadora financeira visando legitimar a aderência com os indicadores financeiros apontados no artefato, validando a produção do artefato em plataforma web, “Projeto G2MC”, através de software exclusivo para análise de custo ocupacional em shopping centers

4.5 Comunicação dos Resultados

Para empreendedores e gestores de lojas em shopping centers a pesquisa apontou através de rigorosa investigação a importância dos custos ocupacionais de uma loja de alimentação na condução do negócio, além de materializar um construto disponível em ambiente web em www.g2mc.com.br ou www.g2mc30.com para análise imediata tanto dos custos ocupacionais além de dispor de uma grade de indicadores financeiros, econômicos e mercadológicos de grande importância na gestão, tomada de decisão e auxílio nos processos gerenciais de um negócio em shopping center.

No campo da pesquisa a contribuição teórica dessa investigação deve gerar uma motivação maior em ampliar novas linhas de estudos, diante da constatação da ausência e a conduta na falta de capacitação verificada de MPE’s, no que tange aos processos gerenciais de lojas em shopping centers. Entidades, instituições nas esferas científicas e empresarial tais como FACCAMP, ABRASCE, ANPAD, TAC, ALSHOP, ABF, SEBRAE, ANPAD, entre outras, podem fazer uso do artefato conforme ilustra a Figura 53 a seguir.

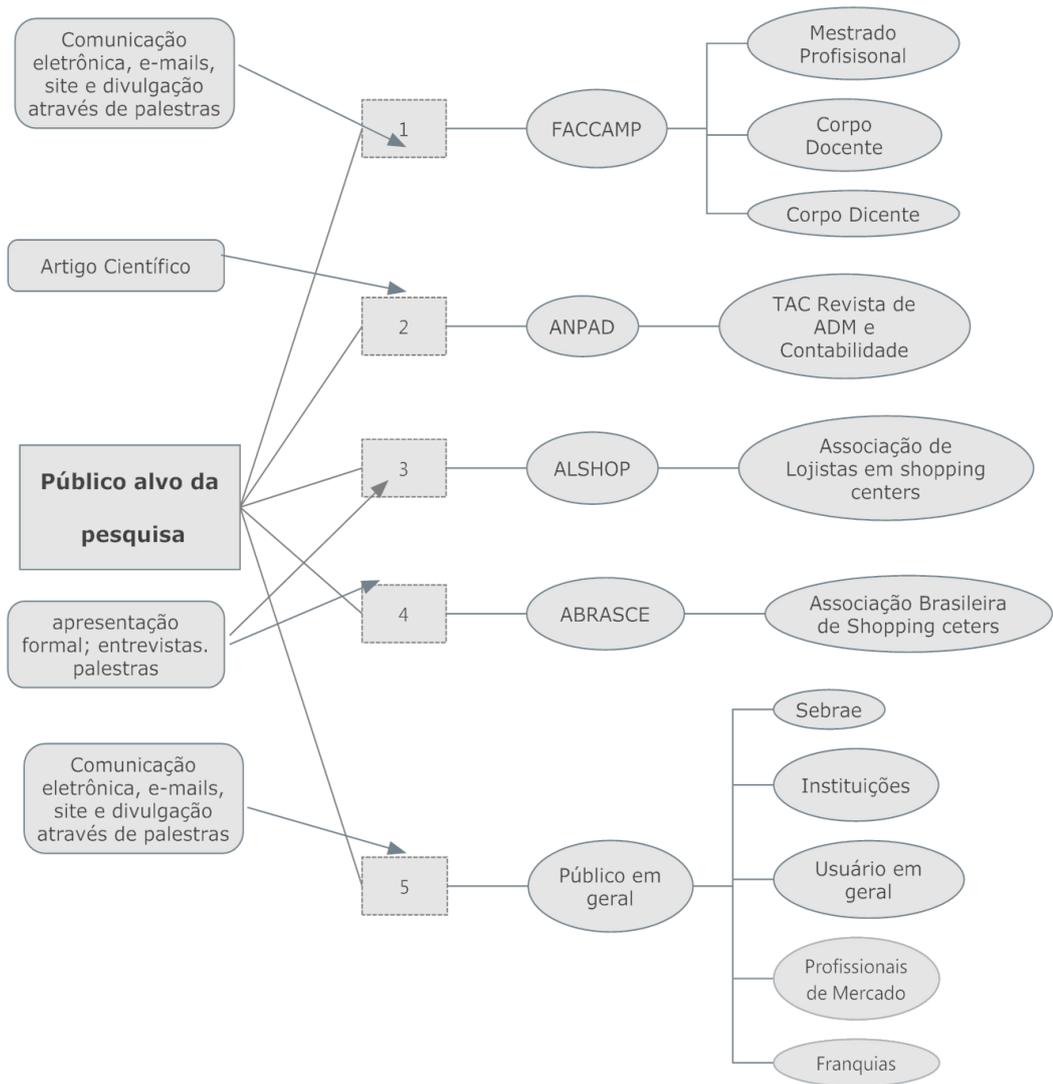


Figura 53: Comunicação dos Resultados
 Fonte: Autor

4.6 Operacionalização da Pesquisa

Na Figura 54 a seguir segue uma apresentação geral das etapas de operacionalização da pesquisa que podem ser resumidas em duas fases relevantes para a conclusão e modelagem do artefato. A pesquisa pode ser observada em duas grandes fases em sua estrutura operacional.

- Primeira Fase: Estudo de caso, envolvendo quatro lojas de shopping centers. Essas operações balizaram e deu suporte através da pesquisa de campo e coleta de dados, para o desenvolvimento do aplicativo, foco central dessa investigação.
- Segunda Fase: Aplicação do Artefato nas trinta franquias de alimentação. Consolidação dos resultados, constatação dos impactos e riscos dos custos fixos mensais para os lojistas de shopping centers em sua sobrevivência e competitividade, e a eficácia do instrumento que deu origem ao artefato G2MC.

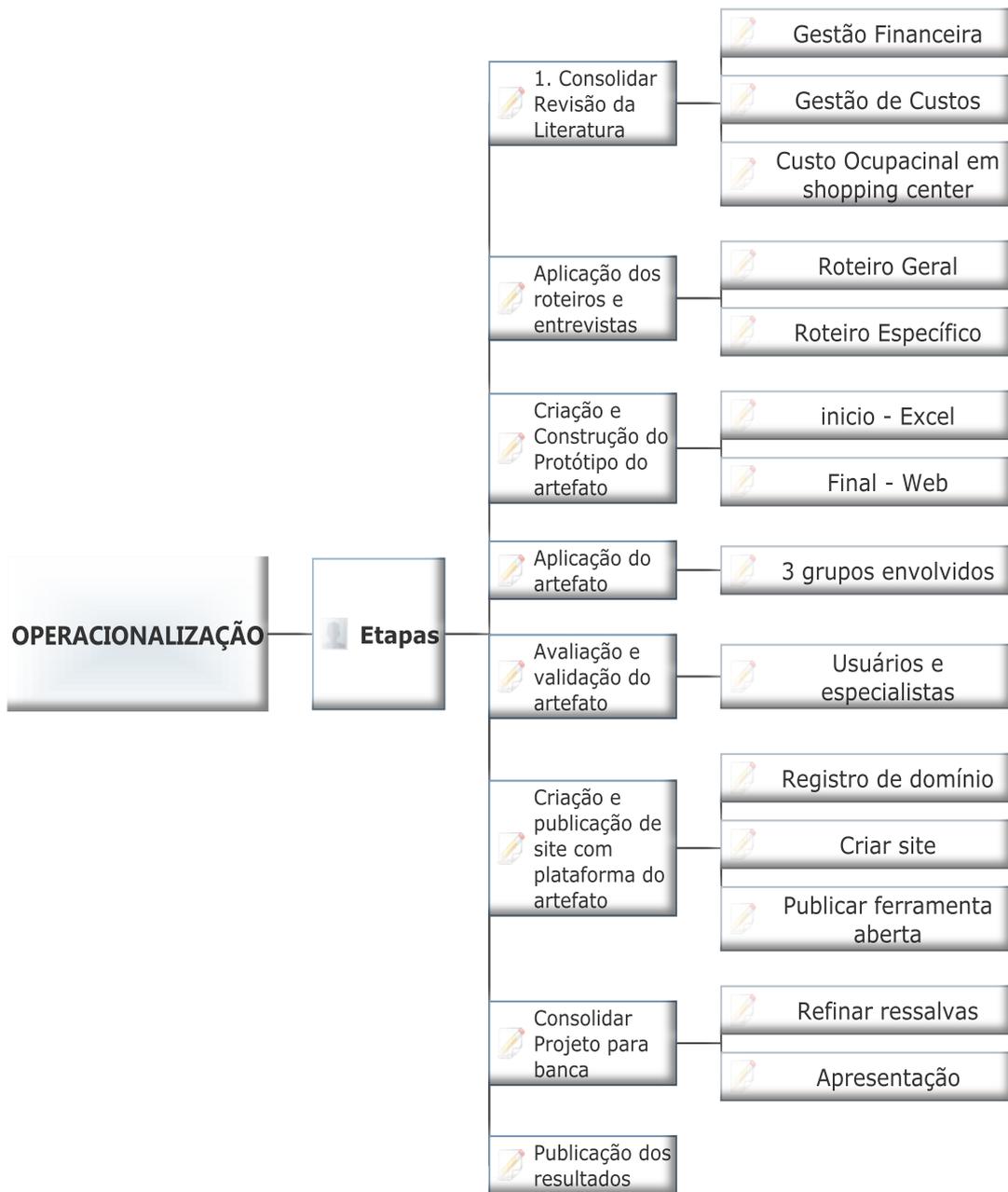


Figura 54: Operacionalização
 Fonte: Autor

Capítulo 5 – ROTEIRO, APLICAÇÃO E COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS.

Neste capítulo será abordado como os dados foram tratados e coletados junto ao grupo de 30 lojas de alimentação em dois shoppings na região de Campinas. Os procedimentos para análise e coleta de dados, resultados e considerações finais.

5.1 Procedimentos para Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados para aplicação do artefato depois de validado foi observada em dois grupos de lojas de alimentação em shoppings centers na região de Campinas. O primeiro grupo de lojistas está configurado em um empreendimento comercial com mais de cinco anos de operação. O segundo grupo foi identificado em um shopping center com menos de 1 ano existência.

A pesquisa priorizou lojas franqueadas, diante da facilidade de apurar com mais legitimidade os dados financeiros pertinentes ao diagnóstico realizado dentro do fluxo de caixa mensal de cada operação. Os empresários participantes concordaram em participar da pesquisa desde que fossem mantidos sigilo diante dos dados financeiros confidenciais de suas respectivas operações.

Foram contatados 71 lojistas no segmento de *fast food* em shoppings e efetivamente participaram da investigação 30 lojas de *fast food*, divididas em dois grupos de 15 nos dois shopping centers investigados. Toda orientação pertinente à utilização do artefato foi passada de forma individual para cada participante, que após receberem as instruções iniciais não tiveram dificuldades em preencher os dados solicitados no software G2MC que foi avaliado em formulário específico de forma direta no próprio site do artefato, <www.g2mc.com.br>.

Na Tabela 7 a seguir apresenta-se conforme apurado junto aos dois grupos participantes da pesquisa o grau de dificuldade e características do artefato com resultados satisfatórios apontados pelo grupo de lojistas, balizando 43% com notas (5) “ótimo” e 47% com notas (4) “bom”. Apenas 10% consideraram o artefato “regular” nota 3, e não houve pontuação quanto aos quesitos “péssimo e ruim”. Considerando uma margem de aprovação com notas acima de (4) de 90% na utilização e eficácia do artefato.

Tabela 7: Artefato - Indicadores de Aprovação

Características	Péssimo					Total
	(1)	Ruim (2)	Regular (3)	Bom (4)	Ótimo (5)	
Funcionalidade interna	0	0	3	12	15	30
Segurança	0	0	8	15	7	30
Confiabilidade	0	0	5	15	10	30
Usabilidade	0	0	3	13	14	30
Eficiência	0	0	2	19	9	30
Portabilidade	0	0	3	16	11	30
Satisfação	0	0	2	11	17	30
Eficácia	0	0	1	14	15	30
Produtividade	0	0	0	12	18	30
Total de Pontos	0	0	27	127	116	270
Percentual	0	0	10%	47%	43%	100%

Na Figura 55 a seguir é apresentado o gráfico que ilustra a influência de utilização do artefato.

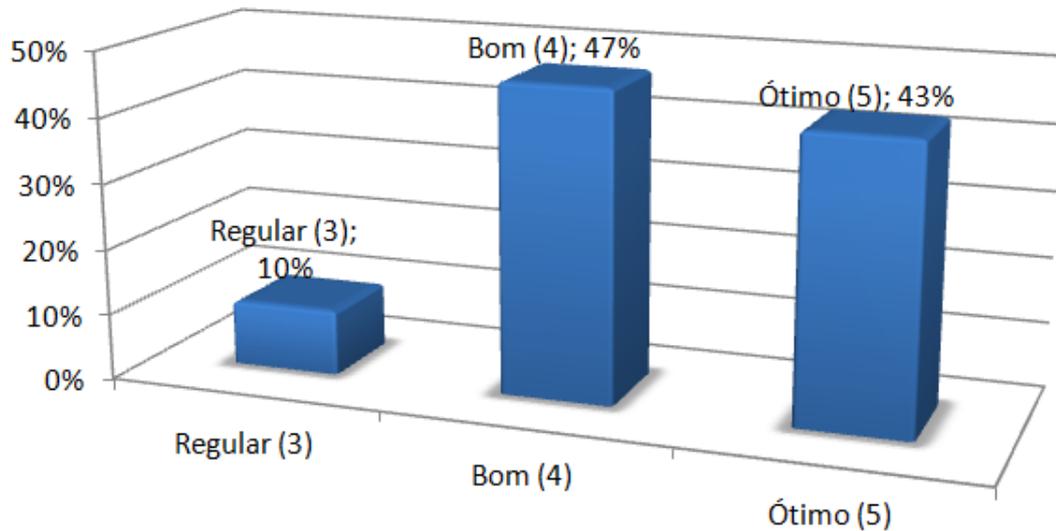


Figura 55: Análise e Influência de utilização pelos Usuários do Artefato
Autor

5.2 Análise dos Dados dos Grupos de lojas de Alimentação.

Na tabela 8 ficou constatado que no grupo de lojas em que o artefato G2MC foi aplicado, verificou-se que apenas duas operações estão com Custo Ocupacional acima de 15% sobre o faturamento. Todas as operações apresentam índice de lucratividade acima de 10%. O que significa apurar que no universo das empresas investigadas nesse ambiente, apenas 13,33% de lojistas têm o custo ocupacional acima de 15%, entretanto abaixo de 16% conforme a Tabela nº 8 a seguir.

Tabela 8: Custo Ocupacional - Lojas com mais de cinco anos - Comparativo

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: Autor

Na análise junto ao grupo de lojas no shopping 2 com um ano de operação verifica-se o grande impacto do Custo Ocupacional no primeiro ano de existência nas 15 lojas de alimentação. Praticamente todas as operações estão acima de 15% toleráveis, nos custos ocupacionais em relação ao faturamento mensal verificado, constando-se através da aplicação do artefato que seis operações estão abaixo do seu Ponto de Equilíbrio. O que promove de imediato uma situação crítica de alto risco de sobrevivência com grande influência dos custos ocupacionais para essas MPE's conforme demonstra a Tabela 9 a seguir.

Tabela 9: Custo Ocupacional - Lojas com um ano de operação - Comparativo

SHOPPING 2	LOJA	Custo Ocupacional%	Lucratividade %
Empreendimento com menos de um ano de operação	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%
	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: Autor

5.3 Qualidade do Artefato

A manipulação dos dados no artefato G2MC Análise de Custo Ocupacional gerou aos participantes um relatório com um diagnóstico exclusivo para cada operação, apresentando indicadores financeiros e econômicos específicos. Esse arquivo foi gerado em PDF e enviado por correio eletrônico para apuração dos dados gerais juntos aos dois grupos investigados.

Todos os participantes da pesquisa foram orientados a preencher o questionário de utilização do artefato visando apurar características técnicas bem como a funcionalidade e propósito do software em uma *Escala Likert* com pontuação de 1 a 5 de acordo com os seguintes critérios de notas atribuídas.

Os Participantes da pesquisa foram divididos em dois grupos distintos:

- 34 (trinta e quatro), lojas em centros comerciais, fruto da investigação que efetivamente votaram em todos os atributos do artefato. Obs. O grupo inicial do estudo de caso (quatro empresas), também participou da avaliação de qualidade do artefato.
- 22 (vinte e dois), profissionais de Controladoria, Finanças e TI. Foram convidados 47 profissionais e 22 efetivamente participaram da pesquisa respondendo a todos os atributos, utilizando-se para ambos os grupos critérios com base na *Escala Likert* conforme Figura nº 64 a seguir.



Figura 56: Método de Avaliação - Escala Likert

Autor

A frequência obtida com a compilação no roteiro de respostas é demonstrada na Tabela nº 10 a seguir de acordo com cada atributo do artefato em um universo de 34 MPE's que participaram da pesquisa. Credita-se a este universo as quatro lojas do estudo multicaso que também utilizaram novamente a ferramenta final, juntamente com as trinta franquias de alimentação, para efeito de apuração dos critérios de avaliação do artefato e suas características técnicas.

Tabela 10: frequência de Respostas - Grupo de Lojas Investigadas

Nº	Características	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Total
1	Funcionalidade interna	0	0	2	23	9	34
2	Segurança	0	0	3	20	11	34
3	Confiabilidade	0	0	1	16	17	34
4	Usabilidade	0	0	0	14	20	34
5	Eficiência	0	0	0	12	22	34
6	Manutenibilidade	0	0	2	17	15	34
7	Portabilidade	0	0	0	12	22	34
8	Satisfação	0	0	0	8	26	34
9	Eficácia	0	0	0	7	27	34
10	Produtividade	0	0	0	4	30	34
	Total	0	0	8	133	199	340

Autor

A Figura 57 a seguir ilustra a avaliação positiva praticamente com 90% aprovando o artefato com conceitos “Bom” e “Ótimo”.

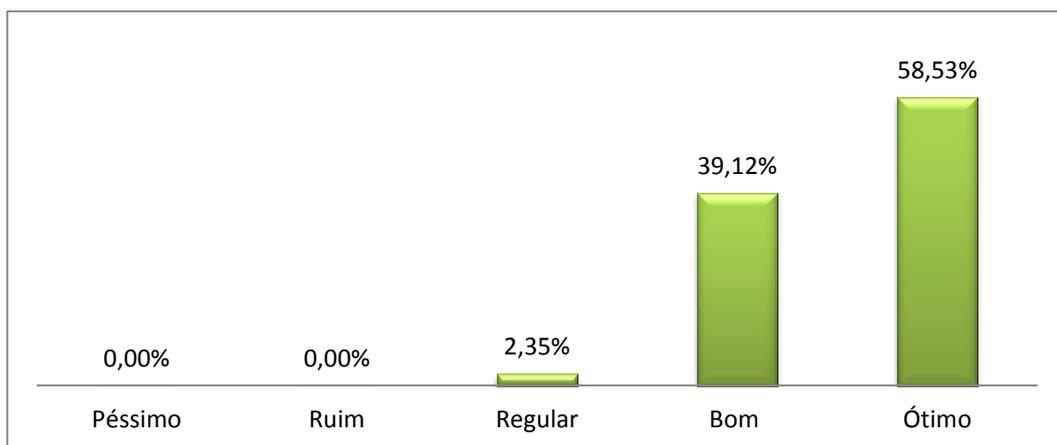


Figura 57: Avaliação - Gráfico de Influência

Autor

Com relação à avaliação do grupo de especialistas, (Controladoria, Finanças, TI), o artefato obteve um melhor desempenho conforme a Tabela nº 11 a seguir. Foram apresentadas sugestões visando facilitar a utilização, compiladas em um manual do usuário conforme apêndice. Foi criado um vídeo disponibilizado na internet no site de vídeos Youtube para acesso global como um guia prático para utilização do usuário.

Tabela 11: Avaliação do Artefato - Grupo de Especialistas

Nº	Características	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Total
1	Funcionalidade interna	0	0	1	11	10	22
2	Segurança	0	0	0	8	14	22
3	Confiabilidade	0	0	0	8	14	22
4	Usabilidade	0	0	0	9	13	22
5	Eficiência	0	0	0	6	16	22
6	Manutenibilidade	0	0	0	7	15	22
7	Portabilidade	0	0	0	5	17	22
8	Satisfação	0	0	0	7	15	22
9	Eficácia	0	0	0	9	14	23
10	Produtividade	0	0	0	2	20	22
Total		0	0	1	72	148	221

Autor

No grupo de especialistas a margem de aceitação e aprovação ultrapassou os 90% com conceitos “Bom” e “Ótimo” conforme demonstra a Figura 58.

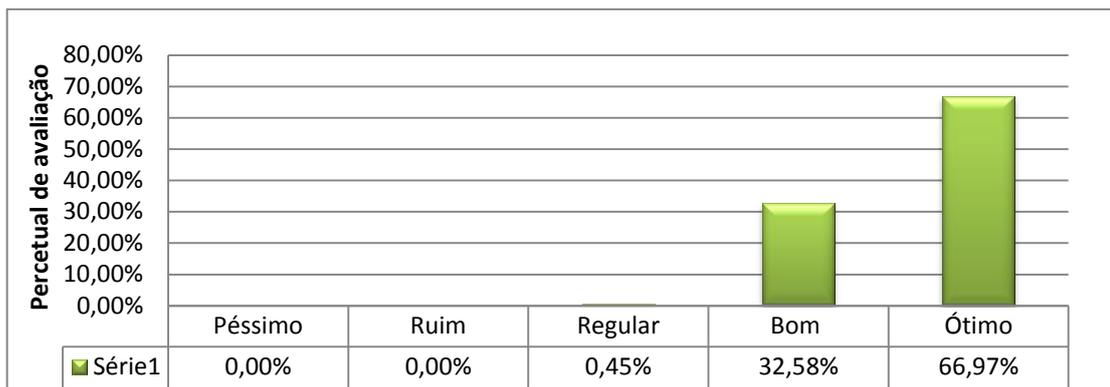


Figura 58: Avaliação Grupo de Especialistas

Fonte: Autor

5.4 Resultados Encontrados

O Artefato G2MC foi submetido inicialmente em quatro empresas de shopping centers acompanhado de um estudo de caso, através da formatação de um template no software Excel. Os resultados iniciais dessa investigação geraram uma ferramenta em plataforma web nas linguagens de programação: PHP, HTML, CSS e JAVA SCRIPT, com interface para os navegadores consagrados de acesso a internet com acesso via computador, *tablets*, ou celulares do tipo *Smartphone*, para análise do Custo Ocupacional em lojas de alimentação no ambiente shopping center averiguadas no período de março a junho de 2013.

Essa pesquisa promoveu a validação das fórmulas financeiras utilizadas gerando sete indicadores consagrados na esfera financeira e econômica conforme a Figura nº 59 a seguir:

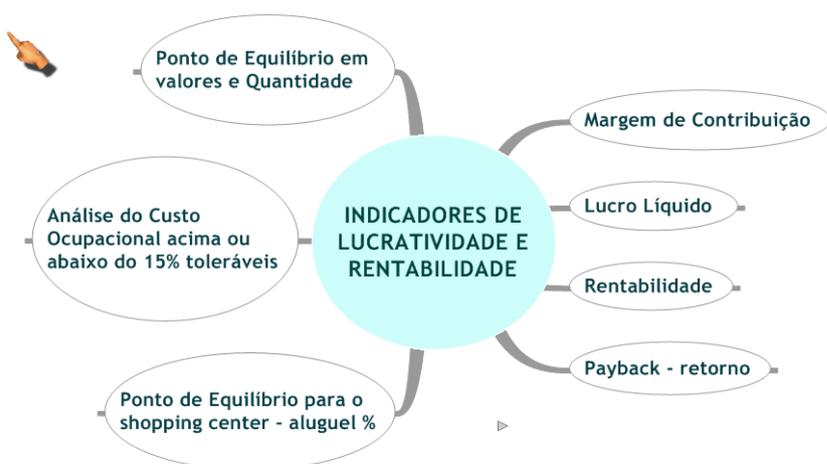


Figura 59: Indicadores de Lucratividade e Rentabilidade

Autor

O software G2MC apresentou também um resumo dos custos fixos e variáveis e o seu impacto no faturamento mensal da operação de alimentação, além de apontar uma estimativa de público (diária, semanal, quinzenal, mensal, semestral e anual conforme o tíquete médio da operação).

Conforme o desempenho financeiro anual verificado, o artefato promoveu também a informação se a MPE está ou não no teto exigido para se manter no SIMPLES NACIONAL. Todas essas informações estão agrupadas e foram geradas através de relatório em PDF, permitindo a qualquer momento editar ou reconfigurar os dados nos formulários do software G2MC.

Atendendo as sete diretrizes da *Design Science* formuladas por Hevner et al (2004, p. 84) conforme Figura nº 60 abaixo o artefato foi aplicado em um grupo inicial de quatro empresas no setor e de 30 franquias de alimentação divididas em dois shopping centers na região de Campinas levantadas no período de agosto a outubro de 2013.

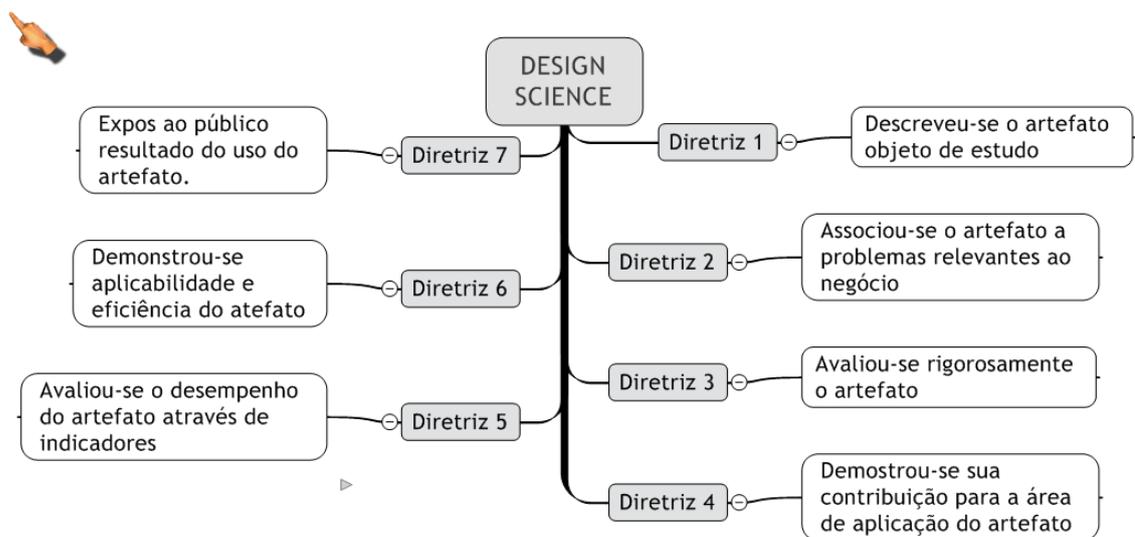


Figura 60: Design Science - Diretrizes
Autor

Capítulo 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Neste Capítulo é apresentado as considerações finais com os principais resultados encontrados na investigação com a criação do Artefato G2MC para análise de custo ocupacional em lojas de shopping centers além de recomendações para trabalhos futuros.

6.1 Considerações Finais

O principal objetivo dessa pesquisa foi criar um artefato em *Design Science*. Uma ferramenta em plataforma web capaz de pontuar de forma simples, objetiva e direta indicadores nas esferas financeira e econômica para gestores de lojas de alimentação em shopping centers.

Para o desenvolvimento do software foram utilizadas fórmulas consagradas na esfera científica balizadas na revisão de literatura que norteou a importância e comprovação do problema na gestão financeira e gestão de custos, no quesito investigado, ou seja, os custos ocupacionais em shopping center impactam diretamente na saúde financeira ou estratégia competitiva das operações investigadas. Antes da concepção do software, o modelo inicial foi desenvolvido e testado em planilhas eletrônicas em Excel, validadas em um estudo de caso envolvendo quatro empresas do setor, visando apurar o desempenho, assertividade dos cálculos junto as MPE's investigadas.

Através da legitimidade dos dados obtidos em simetria com os balanços verificados com as quatro operações do estudo multicaso, o artefato foi modelado, realinhado, refinado e concebido nas linguagens de programação: PHP, HTML, CSS e JAVA SCRIPT, desenvolvidas para ambiente web via computador ou smartphone, sendo aplicado em dois grupos de 15 lojistas de alimentação investigados em dois shopping centers na região de Campinas.

A versão final do G2MC Análise de Custo Ocupacional, foi disponibilizada de forma livre através do Site: <www.g2mc.com.br> para utilização geral em plataforma simples e amigável para utilização de qualquer usuário sem conhecimento técnico conforme ilustra a Figura nº 61.



Figura 61: Ilustração da homepage de acesso ao Artefato
Autor

Ficou constatado a importância do uso dessa ferramenta para mensurar o impacto dos custos ocupacionais em lojas de alimentação em shopping center e análise na viabilidade inicial na negociação com franquias nesse ambiente mercadológico.

A eficácia do software G2MC se mostrou também na análise de controladoria e auditoria de operação já existente, com a apuração imediata através de indicadores relevantes no diagnóstico financeiro da operação de alimentação em shopping center, podendo ser utilizada a qualquer momento via internet pelo usuário de posse dos dados solicitados pelo artefato com resultados imediatos.

As limitações do trabalho ficaram restritas ao setor de alimentação em micros e pequenas empresas de franquias implantadas, com apuração em dois shopping centers na cidade de Campinas. O método adotado foi aplicado a um conjunto de casos investigados, que apesar do exame cuidadoso documental dos contatos, não esgota todas as possibilidades na identificação de outras variáveis no setor.

A pesquisa contemplou seus objetivos gerais e específicos, apurando e constatando com rigor a importância da segunda maior grade de custos fixos para lojistas de alimentação em shopping centers, que se constitui fator fundamental para sobrevivência ou alavancagem do negócio.

O artefato criado deve suprir e auxiliar as MPE's nesse segmento na análise financeira e econômica de forma contínua, principalmente na projeção legítima do fundo de caixa em empreendimentos comerciais com menos de dois anos, em fase de maturação do negócio ou do centro comercial.

Ficou constatada a grande importância que os custos ocupacionais em shopping centers em fase de maturação, com menos de dois anos de existência, têm no sucesso ou fracasso do negócio de uma franquia de alimentação diante da grande fatia de gastos que esses custos representam mensalmente para o lojista em face do faturamento inicial verificado, comprometendo o Ponto de Equilíbrio do negócio em um patamar de alto risco.

A ferramenta G2MC Análise de Custo Ocupacional deve contribuir para gerar outras ferramentas similares e customizadas direcionadas para o mercado de varejo e serviços em forma de produto. Entretanto a ferramenta original deverá permanecer livre, visando promover a motivação pela utilização como importante instrumento de diagnóstico para todos os públicos de interesse: acadêmico, científico, empresarial, etc.

Um Plano de Comunicação foi criado tendo em vista disseminar o software junto aos públicos de interesse empresários do setor, esfera acadêmica e científica, para disseminar o artefato num primeiro momento, dando origem a outros produtos similares que venham a contribuir de forma efetiva na viabilidade, sobrevivência e planejamento competitivo do negócio no universo das micros e pequenas empresas no Brasil nos setores de franquias e shopping Centers.

A ferramenta www.g2mc.com.br deverá ser patenteada através do INPI (Instituto de Nacional da Propriedade Industrial), visando à proteção do software bem como o direito de exploração comercial através das ferramentas secundárias que serão geradas conforme protótipo original que será sempre gratuito em plataforma exclusiva na internet.

6.2 Recomendações

- a) Realização de pesquisa com a temática de custos ocupacionais em outros setores de varejo e serviços em shopping centers, tais como, vestuário, calçados, perfumes e cosméticos, joias, relógios e bijuterias, etc
- b) A importância da negociação comercial diante das obrigações financeiras entre franquia, franqueado e shopping centers.
- c) Planejamento financeiro, fator relevante de mortalidade precoce em operações franqueadas em shopping centers.
- d) Análise comparativa na viabilidade franquia em shopping ou loja de rua.
- e) O impacto do crescimento dos custos ocupacionais no ambiente shopping center para franquias em geral

REFERÊNCIAS

ABRASCE, Associação Brasileira de Shopping Center. > Acesso em: 02/02/2013.

ABF, Associação Brasileira de Franchising. <<http://www.portaldofranchising.com.br>>. Acesso em: 04/03/2013.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas – NBR 10.719 - **Apresentação de relatórios técnico-científicos**. Rio de Janeiro. 1989.

AMORIM, J.R. N, FILHO, R.C.E. **Direito imobiliário – Questões contemporâneas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

AQUINO, A. C. B de; MÁRIO, P. do C.; CARDOSO, R. L. **contabilidade gerencial: mensuração, monitoramento e incentivos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ALSHOP, Associação Brasileira de Lojistas de Shopping. <<http://www.alshop.com.br/novo/industria-shoppings-brasil.asp>>. Acesso em: 08/06/2013

AKEN, J.E van (2005, March). **Management research as a design science: Articulating the research products of mode 2 knowledge productio in management**. British Journal of Management, v. 16, n. 1, pp. 19-36.

AZEVEDO, P. F.; SILVA, V.L.S. **Food franchising and backward coordination: and empirical analysis on Brazilian firms**. Journal of Chain Network Science, v. 3, N. 1, p. 33-44, 2003.

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianopolis: UFSC, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luiz Antero Reto, Augusto Pinheiro. 70 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROSO, L.F. **Franchising & Direito**. 2. ed. São Paulo: Lumen Juris, 2002.

BERNARD, D.A. **Como escolher a franquia certa: as melhores práticas**. São Paulo: Atlas, 2000.

BERK. J.; DEMARZO, P. **Finanças empresariais**. Porto Alegre: Bookaman, 2009.

BERTERO, C. O. **A Tomada de decisão nas organizações**. In Handbook de Estudos Organizacionais. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004.

BHIDE, A. **Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo**. In: BUSINESS HARVARD REVIEW. Empreendedorismo e estratégia. Rio de Janeiro>Elsevier, 2002

BOAVENTURA, E.M. **Metodologia da pesquisa – Monografia, dissertação, tese**. São Paulo: Atlas, 2007.

BERNARD, D. **Franchising: avalie esse investimento**. São Paulo: Atlas, 1992.

BOONE; KURTZ. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. São Paulo. LTC, 1998.

BRANDÃO, S. **Como a franquia pode ser socialmente responsável?** Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br>> Acesso em: 08 jun.2012.

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

BRUNI, A. L.; FAMA, R. **Gestão de custos e formação de preço**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CAMAROTTO, M. R. **Gestão de atacado e varejo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2009.

CAMPANELLA, W.F. **QCC: Controle do custo de qualidade**. Belo Horizonte: Desenvolvimento Gerencial, 1999.

CAVALCANTE, F. B. F.; ARRUDA, D. M. O. **Estratégias para geração de desempenho financeiro em franchising**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3 Es, I., 2003, Curitiba. Anais Curitiba: 3 Es, 2003, I CD-RON.

CERVEIRA, D.A.N, SOUZA, M.D. **Shopping center – Limites da liberdade de contratar**. São Paulo, Saraiva, 2011.

CHENG, A.; MENDES, M.M. **A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa**. Trabalho apresentado na XVIII Conferência Internacional de Contabilidade. Paraguai. Caderno de Estudos nº 1, São Paulo, FIPECAFI, 1989.

CORONADO, O. **Contabilidade gerencial básica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAHAB, S. **Entendendo franchising: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DE SORDI, J. O. **Gestão de processos: uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. Saraiva: São Paulo, 2008.

DE SORDI, J.O.; MEIRELES, M.; SANCHES, C. **Design Science aplicada às pesquisas em administração**: Reflexões a partir do recente histórico de publicações internacionais. Revista de Administração e Inovação, v.8, n.1, p.10-36, 2011

DOUAT, J.C.O **Futuro da gestão financeira**. vol. 3, nº 3, RAE Publicações, 2004

- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Cengage, Learning, 2008.
- ELANGO, B.; FRIED, V. H. franchising Reserarch: **A Literature review and synthesis**. Journal of Small business Managemente, (1997, pp. 68-81.
- FRANQUIA FLORISBELLA.<[https:// www.florisbella.com.br](https://www.florisbella.com.br)>. Acesso em: 03/03/2013.
- FRANQUIA PREMIATTO.< <https://www.premiatto.com.br> >. Acesso em: 21/03/2013.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo: Empreendedores e proprietário gerente de pequenos negócios**. Revista de Administra de Empresas da Universidade de São Paulo. São Paulo, v. 34, n. 2. pp.05-28, abril/junho, 1999.
- FILION, L. J. **Empreendedorismo e gerenciamento: Processos distintos, porém complementares**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, 7 (3), 2-7: 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social** 5. ed. São Paulo: Atlas. 1999.
- GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra. 2002.
- GOLDRATT, E.M.; COX, J. **A meta**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2003.
- GROPPELLI,A.A.NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva.2002.
- GRANT.R. M. **The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation**. California Managemente Review. 33. 3. (1991), PP.114-135.
- HEVNER, A. R. et al. **Design science in information systems research**. MIS Quarterly, v.28, n.1, p.75-105, Mar 2004.
- HEVNER, A.R., MARCH, S.T. & PARK, J. (2004, MARCH). **Design Science in information systems research**. MIS Quarterky, v.28, n.1, pp.75-105, 2004.
- HEVNER, A. R. **A Three cycle view of design science research**. Scandinavian Journal of Information Systems, v. 19, n. 2, p. 87-92, 2007.
- HISRICH, R. D.; PETERS M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HALLORAN, J. W. **Por que os empreendedores falham**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- IFA - INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. <<https://www.franchise.org>>. Acesso em: 0705/2013.
- LAFONTAINE. F., KAUFMANN, P. **The evolution of ownership patterns in franchise Systems Journal of Retailing**. Vol. 70, nº 2, (1994), PP. 97-113.
- LEITE, R. C. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo: 2. ed. São Paulo, Atlas, 1991.

- LOBO, J. **Contrato de franchising**. Rio de Janeiro: Forense, 1994.
- MACHADO, T. **Manual jurídico para franqueadores e franqueados**. São Paulo: Aleph, 2006.
- MACHADO H.V., ESPINHA, P. G. **Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência**. Revista de Administração do Mackenzie (RAM), v.11, n.4, p. 131-153, 2010.
- MARCH, S.T.; STOREY, V.C. **Design Science in the information Systems discipline: An Introduction to the special issue on Design Science research**, MIS Quarterly, v.32, n.4, p.725-730, 2008.
- MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MASAYUKI, N. **ABC: Custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas: 1994.
- MATTAR, F.N. **Administração de varejo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2011.
- MAURO, P. C. **Guia do franqueador. Como desenvolver marcas mundiais**. 4. ed. São Paulo, Nobel, 2007.
- MEGLIONI, E. **Custos**. São Paulo: Amkron Books, 2001.
- 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.
- MONROY, M.F., ALZOLA, L. M., **An Analysis of quality management in franchise Systems** *European Journal of Marketing*. 39, 5/6, (2005), ABI/INFORM global pp. 585-605.
- NASCIMENTO, L.O. **Da Visão à ação: uma proposta para o varejo brasileiro**. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2005.
- NAKAGAWA, M. **Gestão estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação**. São Paulo: Atlas, 2007.
- NETO, F. J.C. **Planejamento e controle orçamentário: Manual de orçamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- 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

- PADOVEZE, C.L. **Planejamento orçamentário**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010
- PADOVEZE, C.L.; BENEDICTO, G. C. **Análise das demonstrações financeiras**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- PAMPLONA, C. **A Engenharia do franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil: Gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PASWAN, A.K.; KANTAMNENI, P. S. **Public opinion and franchising in an emerging market**. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol. 16 (2), (2004), ABI/INFORM Global. Pp. 46-61.
- PEREIRA, A.L. **S Franquia: 100% Varejo e serviços**. São Paulo: Outras Letras, 2006.
- PETERAF, Margare. A. **The Cornerstones of competitive advantage: A resource Based-View**. *strategic Management journal*, Vol. 14, Issue 3, (1993), pp. 179-191.
- PFISTER E., DEFFAINS, B., DORAT-DUBAN, M.; SAUSSIÉ, S. **Institutions and contracts: Franchising**. *European Journal of Law Economics*, 21, (2006), pp. 53-78.
- 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.
- NETO, A.R. **Consultoria de campo nas redes de varejo e franquias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PLATTS, K. W. et al. **Testing manufacturing strategy formulation processes**. *International Journal of Production Economics*, v. 56-57, p. 517-523, 1998.
- ROCHA, W. & MARTINS, Eric Aversari. **Custeio-alvo**. Fortaleza: Anais do V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos, 1998.
- ROSS, S.A. **Administração financeira**. Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SEBRAE-SP - \Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.
<<https://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 23/05/2013.
- SILVA, E.C. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas – Guia prático e objetivo de apoio aos executivos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SILVA, R.; LINS, L. **Gestão de custos: Contabilidade, controle e análise**. São Paulo: Atlas, 2010.
- SIMON, H.A. **The sciences of the artificial**. 3. ed. Cambridge: MIT Press, 1996.
- SHANK, J. GOVINDARAJAN, V. **A Revolução dos custos – Como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997

STANWORTH, J.; STANWORTH, C.; WATSON, A.; PURDY, D.; HEALEAS. S. **Franchising as small business growth strategy: A Resource-Based View of Organizational Development.** International Small Business Journal. Dec.. 2004.

SUZUKI, E. C. **Administração dos conflitos entre franqueadores e franqueadores: um estudo de caso.** Dissertação (Mestrado). FEZ. Universidade de São Paulo, 1994.

KLEIN, B. **The economics of franchising contracts.** Journal of Corporate Finance: Contracting Governance and Organization, v. 2, p. 9-37, 1995.

KOTLER, P. KELLER, K. **Administração de marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

SCHWARTZ, J. C. **Franchising: o que é, como funciona.** Brasília: SEBRAE, 1994.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 04 jun.2012.

SILVA, Edson Cordeiro . **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: Guia prático e objetivo de apoio aos executivos.** 2. Ed. Atlas, São Paulo, 2006.

SHANE, S. A.; HOY, F. **Franchising: a gateway to cooperative entrepreneurship.** Journal of Business Venturing, New York, v. II, n. 5, p. 325-327, 1996.

SILVA, V.L.S. **Ambiente institucional e organização de redes de franquia: uma comparação entre Brasil e França.** São Carlos, 2004. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de São Carlos.

SIMÃO, F, A. **Franchising: Aspectos jurídicos e contratuais.** São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. **Contratos interfirmas em diferentes ambientes institucionais: o caso McDonald's França. versus Brasil.** Revista do Mackenzie (RAM), v. 41, n. 4, p. 05-28, 2006.

STANWORTH, C., WATSON, A, PURDY, D, HEALEAS. Simon. **Franchising as small business growth Strategy: A Resource-Based View of Organizational Development.**International Small Business Journal. Dec. 2005.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000, 92 p.

VIEIRA, M.M.F. **Pesquisa qualitativa em administração II.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005

APÊNDICE I

QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DO SOFTWARE

G2MC 3.1 – Análise de Custo Ocupacional para franquias de alimentação em shopping center

Local e Data	
Empresa	
Nome e Cargo	

Notas			1	2	3	4	5
Característica	Sequência	Proposições	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo
Funcionalidade	P1	A interface é amigável e simples					
Funcionalidade	P2	O software fez o que foi proposto de forma correta					
Funcionalidade	P3	A exportação para o excel é simples e os dados ficam organizados					
Funcionalidade	P4	Foi fácil inserir as informações necessárias para obter o resultado desejado					
Segurança	P4	A utilização do software só gera resultado para o usuário durante a pesquisa					
Confiabilidade	P4	Em caso de falhas o software permite editar dados					
Usabilidade	P5	O entendimento da ferramenta é de fácil compreensão					
Usabilidade	P6	A aplicação dos dados solicitados é simples					
Usabilidade	P7	O tempo de resposta é satisfatório					
Usabilidade	P8	A edição de falhas na aplicação de dados é fácil					
Eficiência	P9	Existe Adequação do tempo de resposta e a velocidade de execução					
Manutenibilidade	P10	A correção de falhas é de fácil visibilidade					
Manutenibilidade	P11	É possível utilizar o software em mais que um computador ou celular					
Portabilidade	P12	O acesso ao software é possível via internet por meio de PC ou celular					
Eficácia	P13	Qs indicadores e metas foram atingidas através do software					
Produtividade	P14	O tempo despendido para utilização e resposta do software foi adequado					
Segurança	P15	O resultado do software facilita a tomada de decisão					
Segurança	P16	É possível utilizar o software como auxiliar no diagnóstico financeiro da MPE					
Satisfação	P17	A utilização do software proporcionou satisfação					
Satisfação	P18	O software motiva sua utilização					
Funcionabilidade	P19	A parametrização das informações foi facilmente compreendida.					
Funcionalidade	P20	O Guia do usuário é de fácil compreensão					
Funcionabilidade	P21	As informações geradas pelo relatório do software são importantes					
Funcionabilidade	P22	As quatro telas geradas para imputar os dados são suficientes					
Funcionabilidade	P24	A quantidade de indicadores gerados é suficiente para a tomada de decisão					
Eficácia	P25	A utilização do software elimina outras formas para a análise de custo ocupacional					
Manutenibilidade	P26	O Software roda nos principais navegadores de internet					
Funcionabilidade	P27	A utilização do software através de celular foi de fácil acesso					
Funcionabilidade	P28	A utilização do software através de tablet foi de fácil acesso					
Satisfação	P29	O relatório final com os resultados promove satisfação e compreensão					
Usabilidade	P30	Utilizaria o software a qualquer momento para análise de meu negócio					

APÊNDICE II

PODEROSO E GRATUÍTO

1. O que é o G2MC 3.1 Análise de Custo Ocupacional?

Uma ferramenta poderosa de acesso fácil que roda via internet de qualquer PC ou Celular. Em poucos minutos dá ao usuário um grupo de indicadores financeiros que simulam um diagnóstico desde o impacto dos custos ocupacionais na loja de alimentação no ambiente shopping center, bem como informações importantes na tomada de decisão para as micros e pequenas empresas que desejam ou operam nesses centros comerciais.

O G2MC 3.0 poderá ser utilizado também para diagnosticar situações financeiras durante todo o processo de desenvolvimento da franquia ou loja de alimentação, gerando um relatório imediato em PDF com indicadores consagrados na gestão empresarial. É uma ferramenta extremamente simples com interface amigável semelhante a uma planilha de controle financeiro Excel que contém apenas quatro abas para inclusão dos dados.

A versão 3.0 estará plenamente disponível sem limites de utilização com acesso através dos principais navegadores de internet.

Ele pode ser acessado via PC, Tablet ou celular.

Licença de uso: Versão 3.1 – Grátis

Idioma: Português

Desenvolvedor: GG/ MM – FACCAMP - 2013

Site de acesso: www.g2mc.com.br

2. VANTAGENS DO SOFTWARE

100% acesso via Internet

Desenvolvido e testado em um grupo de lojas do gênero no ambiente shopping center na região de Campinas – SP.

Custo/Benefício: Totalmente gratuito e de fácil acesso sem conhecimento prévio de gestão financeira.

Importante ferramenta para análise financeira de lojas de alimentação em shopping centers.

Com alguns poucos cliques o usuário tem em minutos informações precisas sobre o negócio.

Simples, Prático e Eficiente!

3. GUIA RÁPIDO DE UTILIZAÇÃO

Acesse o site do software disponível em: www.g2mc.com.br



3.1 PRIMEIRO PASSO

Acesso à primeira aba. Incluir dados solicitados:

- a) Dados do empreendimento.
- b) Dados do pretendente

g2 mc 3.1 Nova análise Guia Prático Sobre

Dados

Dados Custo Ocupacional Receitas Previstas Investimento e Custos

Dados do Shopping Center

Nome: SHOPPING 2

Endereço: Rua dois

Cidade: Campinas

Status: Aberto: Sim Em obras: Não

Dados do Lojista

Nome do Cliente: Fulano de Tal

Nome da Loja: Mix Tal

Mix da Loja: Fast Food

Tamanho em m²: 50,00 Mezzanino? Sim

Próximo

3.2 SEGUNDO PASSO

Na segunda aba incluir dados de custos ocupacionais do ponto comercial coletados junto ao shopping center referente à operação desejada.

g2 mc 3.1 Nova análise Guia Prático Sobre

Custo Ocupacional

Dados Custo Ocupacional Receitas Previstas Investimento e Custos

Coleta de Dados Junto ao Shopping Center

Nº	Tipo	Previsto Mês (R\$)	Nº Parcelas/Ano
C1	Aluguel Mínimo	6.000,00	13
C2	Condomínio Previsto	2.500,00	12
C3	Fundo de Promoção	1.200,00	13
C4	Associação de Lojistas	100,00	12
C5	Cessão de Uso (CDU)	0,00	0
	Total	9.800,00	

Aluguel Percentual Previsto 7%

3.3 TERCEIRO PASSO

Incluir nas células amarelas faturamento previsto e tíquete médio da operação.
Logo abaixo já é possível ter uma previsão de resultados periódica sobre esses dados fornecidos.

Receitas Previstas

Dados Custo Ocupacional **Receitas Previstas** Investimento e Custos

Lojista - Coleta de Dados Referente a Loja

Nº	Tipo	Valor (R\$)
R1	Faturamento Mensal Previsto	120.000,00
R2	Tiquete Médio Previsto	21,00

Previsão de Resultados

Faturamento

Tipo	Dia	Semana	Quinzena	Mês	Ano
Receita	4.000,00	30.000,00	60.000,00	120.000,00	1.440.000,00
Nº de Clientes	190	1.428	2.857	5.714	68.571

Anterior Próximo

3.4 QUARTO PASSO

Nas células amarelas preencher valores inicialmente do investimento previsto na sequência previsão de gastos operacionais e custos variáveis.

Investimento e Custos

Dados | Custo Ocupacional | Receitas Previstas | **Investimento e Custos**

Previsão de Investimento

Investimento Previsto R\$ 350.000,00

Custos Fixos

Nº	Tipo	Valor (R\$)	%
F1	Água	520,00	0,43%
F2	Banco	150,00	0,12%
F3	Contador	700,00	0,58%
F4	Internet	150,00	0,12%
F5	Luz	980,00	0,81%
F6	Custo Ocupacional (Total)	10.400,00	8,66%
F7	Pró-Labore	3.000,00	2,50%
F8	Salários+Encargos	16.000,00	13,33%
F9	Software de Gestão	300,00	0,25%

Obs.: nesta planilha os custos variáveis deverão ser inclusos em percentuais. Ex. Cartão de crédito 3,5% %; impostos 4%, etc.

Custos Variáveis

Nº	Tipo	Previsão (%)	Valor (R\$)
V1	Cartões de Crédito	3,50	4.200,00
V2	CMV (Custo Merc.Vend.)	35,00	42.000,00
V3	Franquia (Royalties)	5,00	6.000,00
V4	Franquia (Propaganda)	2,00	2.400,00
V5	Impostos e Taxas	4,00	4.800,00
V6	Insumos	1,00	1.200,00
V7	Digite outro tipo...		0
V8	Digite outro tipo...		0
V9	Digite outro tipo...		0
	Total	50,50%	60.600,00

Anterior

Gerar resultados

3.5 QUINTO PASSO

O programa gera de imediato um relatório em PDF que pode ser visualizado, editado ou impresso com um grupo de indicadores financeiros importantes na tomada de decisão ou diagnóstico preciso da operação.



The screenshot shows the top navigation bar of the software. On the left is the logo 'g2 mc 3.1'. To the right are three menu items: 'Nova análise', 'Guia Prático', and 'Sobre'. Below this is a row of four tabs: 'Dados', 'Custo Ocupacional', 'Receitas Previstas', and 'Investimento e Custos'. The 'Custo Ocupacional' tab is currently selected.

Indicadores - Balanço Simulado

Custo Ocupacional Previsto

Periodo	Valor (R\$)	
Anual	124.800,00	
Semestral	62.400,00	
Mensal	10.400,00	8,67%
Quinzenal	5.200,00	
Semanal	1.300,00	
Diário	185,71	



Valor mensal abaixo de 15% sob o faturamento previsto. Índice tolerável.

Receitas Previstas

Período	Valor (R\$)	
Anual	1.440.000,00	MPE no Simples Nacional
Semestral	720.000,00	
Mensal	120.000,00	8,33%
Quinzenal	60.000,00	
Semanal	30.000,00	
Diário	4.000,00	



Quantidade de Clientes - Estimativa Conforme Tiquete Médio

Período	Quantidade
Anual	57.600
Semestral	34.286
Mensal	5.714
Quinzenal	2.857
Semanal	1.429
Diário	190

Tiquete Médio Informado	R\$	21,00
-------------------------	-----	-------

Grupo dos Custos e Despesas

Tipo	Valor (R\$)	%
Custos Fixos	32.200,00	26,83%
Despesas Variáveis	60.600,00	50,50%
Total de Custos e Despesas	92.800,00	77,33%

Custos Fixos Verificados

Tipo	Valor (R\$)	%
Salários e Encargos	16.000,00	13,33%
Custo Ocupacional	10.400,00	8,67%

Custos Fixos Verificados

Tipo	Valor (R\$)	%
Salários e Encargos	16.000,00	13,33%
Custo Ocupacional	10.400,00	8,67%



Indicadores de Lucratividade e Rentabilidade (Mensal)

Margem de Contribuição	R\$	59.400,00	49,50%
Lucro Líquido	R\$	27.200,00	22,67%
Rentabilidade		7,77%	a.m
Payback - Retorno/Tempo		12,87	meses
Ponto de Equilíbrio em Valores	R\$	65.050,51	54,21%
Ponto de Equilíbrio em Quantidade		1.533	a.m

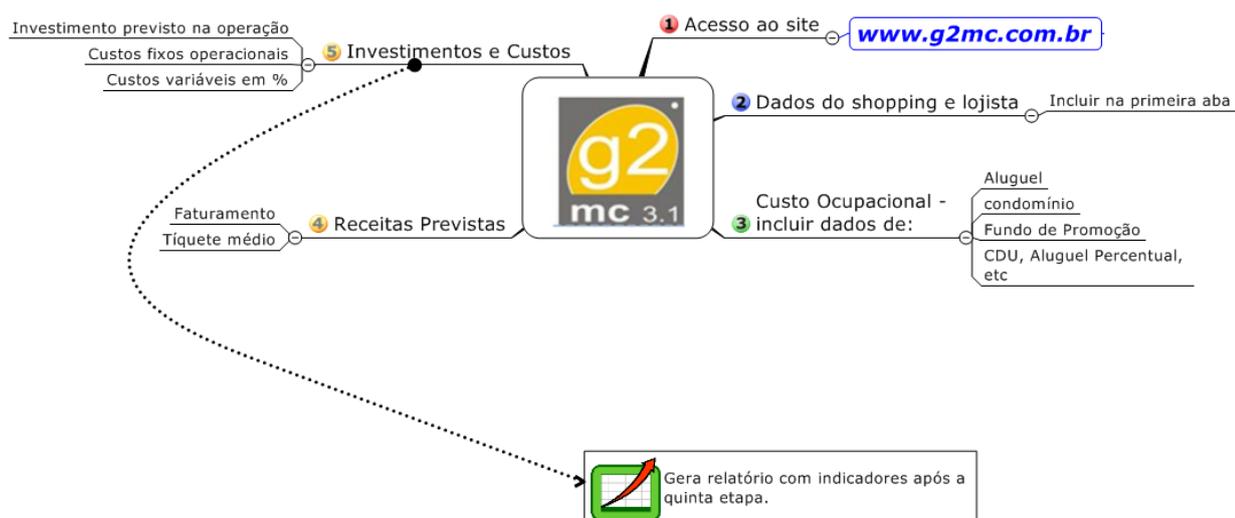


Ponto de Equilíbrio - Shopping Center	R\$	85.714,29
---------------------------------------	-----	-----------

Editar aos dados

Salvar em PDF

3.6 ROTEIRO – MAPA



APÊNDICE III

RELATÓRIO DE RESULTADOS GERADOS PELO SOFTWARE G2MC 3.1



Análise de Custo Ocupacional

Dados do Shopping Center

Nome:	SHOPPING 1		
Endereço:	CAMPINAS		
Cidade:	CAMPINAS		
Status	Aberto: Sim	Em obras:	

Dados do Lojista

Nome do cliente:	CONFIDENCIAL 2		
Nome da Loja:	FAST FOOD 2		
Mix da Loja:	TEMÁTICO		
Tamanho em m ² :	48,00	Mezzanino?:	Sim

Coleta de Dados Junto ao Shopping Center

Nº	Tipo	Previsto Mês (R\$)	Nº Parcelas/Ano
C1	Aluguel Mínimo	16.800,00	13
C2	Condomínio Previsto	3.120,00	12
C3	Fundo de Promoção	3.360,00	0
C4	Associação de Lojistas	150,00	0
C5	Cessão de Uso (CDU)	0,00	0
	Total	23.430,00	

Aluguel Percentual Previsto	7%
------------------------------------	-----------

Lojista - Coleta de Dados Referente a Loja

Nº	Tipo	Valor (R\$)
R1	Faturamento Mensal Previsto	160.000,00
R2	Tiquete Médio Previsto	21,00



Investimento Previsto

Investimento Previsto	R\$	380.000,00
-----------------------	-----	------------

Custos Fixos

Nº	Tipo	Valor (R\$)	%
F1	Água	980,00	0,61%
F2	Banco	167,00	0,10%
F3	Contador	700,00	0,43%
F4	Internet	150,00	0,09%
F5	Luz	1.298,00	0,81%
F6	Custo Ocupacional (Total)	21.320,00	13,32%
F7	Pró-Labore	3.000,00	1,87%
F8	Salários+Encargos	24.500,00	15,31%
F9	Software de Gestão	250,00	0,15%
F10	Telefone	231,00	0,14%
F11	Manutenção	500,00	0,31%
F12			0%
F13			0%
	Total	53.096,00	33,18%

Custos Variáveis

Nº	Tipo	Previsão (%)	Valor (R\$)
V1	Cartões de Crédito	3,50	5.600,00
V2	CMV (Custo Merc.Vend.)	28,00	44.800,00
V3	Franquia (Royalties)	5,00	8.000,00
V4	Franquia (Propaganda)	2,00	3.200,00
V5	Impostos e Taxas	4,00	6.400,00
V6	Insumos	1,00	1.600,00
V7			0
V8			0
V9			0
	Total	43,50%	69.600,00

Indicadores - Balanço Simulado

Custo Ocupacional Previsto

Período	Valor (R\$)	
Anual	255.840,00	
Semestral	127.920,00	
Mensal	21.320,00	13,33%
Quinzenal	10.660,00	
Semanal	2.665,00	
Diário	380,71	

Valor mensal abaixo de 15% sob o faturamento previsto. Índice tolerável.

Receitas Previstas

Período	Valor (R\$)	
Anual	1.920.000,00	MPE no Simples Nacional
Semestral	960.000,00	
Mensal	160.000,00	8,33%
Quinzenal	80.000,00	
Semanal	40.000,00	
Diário	5.333,33	

Quantidade de Clientes - Estimativa Conforme Tiquete Médio

Período	Quantidade
Anual	76.800
Semestral	45.714
Mensal	7.619
Quinzenal	3.810
Semanal	1.905
Diário	254

Tiquete Médio Informado	R\$	21,00
-------------------------	-----	-------



Grupo dos Custos e Despesas

Tipo	Valor (R\$)	%
Custos Fixos	53.096,00	33,19%
Despesas Variáveis	69.600,00	43,50%
Total de Custos e Despesas	122.696,00	76,69%

Custos Fixos Verificados

Tipo	Valor (R\$)	%
Salários e Encargos	24.500,00	15,31%
Custo Ocupacional	21.320,00	13,33%

Indicadores de Lucratividade e Rentabilidade (Mensal)

Margem de Contribuição	R\$	90.400,00	56,50%
Lucro Líquido	R\$	37.304,00	23,32%
Rentabilidade		9,82%	a.m
Payback - Retorno/Tempo		10,19	meses
Ponto de Equilíbrio em Valores	R\$	93.975,22	58,73%
Ponto de Equilíbrio em Quantidade		2.528	a.m

Ponto de Equilíbrio - Shopping Center	R\$	240.000,00
---------------------------------------	-----	------------

(RELATÓRIO FINAL DE INDICADORES DO G2MC – ANÁLISE DE CUSTO OCUPACIONAL DE LOJAS EM SHOPPING CENTER).

APÊNDICE IV

LOGO DA MARCA G2MC (Criado out/2013)



APÊNDICE V

Ilustração da homepage do software

www.g2mc.com.br

Bom Dia, hoje é dia 04 de Dezembro de 2013

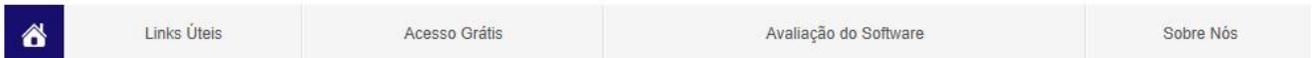
Inicial

Contato



☎ Tim (19) 982978888 - Vivo:(19) 999584574

✉ guilherme@g2mix.com.br



Acesso grátis ao G2MC - Análise de Custo Ocupacional

