



Unichristus

CENTRO UNIVERSITARIO CHRISTUS

CURSO DE ENGENHARIA CIVIL

ELIAS BRUNO SANTOS OLIVEIRA

**OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS CONDOMINIAIS: UM ESTUDO DE
CASO EM UM SHOPPING CENTER.**

FORTALEZA

2021

ELIAS BRUNO SANTOS OLIVEIRA

OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE CUSTOS CONDOMINIAIS: UM ESTUDO DE CASO
EM UM SHOPPING CENTER.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Engenharia Civil
do Centro Universitário Christus, como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharel em Engenharia Civil.

Orientadora: Profa. Ma. Virna Fernandes
Távora Rocha.

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

O48a Oliveira, Elias Bruno Santos.
Análise da gestão de custos condominiais: um estudo de caso
em um shopping center / Elias Bruno Santos Oliveira. - 2021.
75 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Engenharia Civil,
Fortaleza, 2021.

Orientação: Profa. Ma. Virna Fernandes Távora Rocha.

1. Gestão de Custos. 2. Custos Condominiais. 3. Shopping
Center. I. Título.

CDD 624

ELIAS BRUNO SANTOS OLIVEIRA

ANÁLISE DA GESTÃO DE CUSTOS CONDOMINIAIS: UM ESTUDO DE CASO EM
UM SHOPPING CENTER.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Engenharia Civil
do Centro Universitário Christus, como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharel em Engenharia Civil.

Orientadora: Profa. Ma. Virna Fernandes
Távora Rocha.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ma. Virna Fernandes Távora Rocha

Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Prof. Me. Nelson de Oliveira Quesado Filho

Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Prof. Me. Nathalia Ferreira Valentim da Silva

Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

RESUMO

Todas as organizações têm como propósito ser sólida e eficaz no mercado, com isso é primordial trabalhar a gestão financeira da empresa, pois a gestão de custo é uma forma estratégica para a gestão de um negócio. Com isso, é importante analisar e realizar o controle de todos os custos realizados dentro de uma organização. Sabe-se que quando uma empresa não consegue obter bons resultados por não ter uma gestão de custos eficaz, isso impacta diretamente nas margens de lucros, por isso a necessidade da gestão de custos. Atualmente tem-se mais de 563 Shopping Centers no Brasil, esses centros comerciais crescem de forma acelerada e constante, impactando assim na economia do país. O Shopping Center é um empreendimento responsável por alugar diversos espaços comerciais para muitos empresários que possuem empresas de pequeno, médio e grande porte, que fornecem a prestação de serviços para muitos consumidores, este equipamento tem por fim o intuito de atrair grandes públicos que fazem com que a economia do país tenha um constante crescimento. A gestão de custos dentro de um Shopping Center é primordial para que o empreendimento possa obter grandes resultados. Os custos envolvidos dentro de um Shopping podem ser classificados em 3 formas, orçamento do empreendedor, condomínio e fundo de promoções e propaganda, porém o estudo irá focar no custo condominial, que tem como representatividade todos os custos envolvidos para que o Shopping possa ser aberto e fechado, e todos os insumos, materiais, equipamentos para a gestão do negócio. Neste sentido, definiu-se o objetivo geral de “Propor melhorias na gestão de custos condominiais para um *Shopping Center*”. Para atendê-lo, utilizou-se a metodologia de estudo quali-quantitativa para realizar o estudo de caso, que tem por objetivo realizar toda a análise de custo de um Shopping Center, com uma abordagem relacionada a identificação de melhorias nos custos condominiais do empreendimento, voltado para a otimização de custos, o controle e gerenciamento de um Shopping Center. Com isso, concluiu-se que os valores referentes aos custos condominiais tiveram uma elevada variação dentro do Shopping Center, com isso, foi apresentado algumas oportunidades de melhorias referente a gestão dos custos, com uma otimização estimada em 27%.

Palavras-chaves: Gestão de Custos. Custos Condominiais. Shopping Center.

ABSTRACT

All organizations aim to be solid and effective in the market, so it is essential to work on the financial management of the company, because cost management is a strategic way to manage a business. Therefore, it is important to analyze and control all costs incurred within an organization. It is known that when a company is unable to obtain good results for not having an effective cost management, this directly impacts profit margins, hence the need for cost management. Currently, there are more than 563 shopping centers in Brazil, these shopping centers are growing at an accelerated and constant rate, thus impacting the country's economy. The Shopping Center is an enterprise responsible for distributing several commercial spaces to many entrepreneurs that have small, medium and large companies, which provides the provision of services to many consumers, this equipment ultimately aiming to attract large audiences that make the country's economy is constantly growing. Cost management within a shopping center is essential for the project to achieve great results. The costs involved within a mall can be classified into 3 forms, the entrepreneur's budget, condominium and promotions and advertising fund, however the study will focus on the condominium cost, which represents all the costs involved so that the mall can be opened and closed, and all inputs, materials, equipment for business management. In this sense, the general objective of "Propose improvements in the management of condominium costs for a Shopping Center" was defined. To attend, use the quali-quantitative study methodology to carry out the case study, which aims to perform all the cost analysis of a Shopping Center, with an approach related to the identification of improvements in the condominium costs of the enterprise, aimed at cost optimization, control and management of a shopping center. As a result, it was discovered that the values referring to condominium costs had a variation within the Shopping Center, with this, it presented some opportunities for improvements regarding cost management, with an estimated estimate of 27%.

Keywords: Cost Management. Condominium Costs. Mall.

LISTA DE ILUSTRACOES

Figura 01 - O processo de gestão de custos.....	09
Figura 02 - Conceito de Gastos dentro de uma Organização	11
Figura 03 - Demonstração de Custos Fixos e Variáveis	14
Figura 04 – Níveis de Planejamento Organizacional.....	17
Figura 05 – Análise de Planejamento Organizacional.....	18
Figura 06 – Demonstração de um modelo de Fluxo de Caixa	21
Figura 07 – Classificação dos tipos de Shoppings Centers no Brasil.....	24
Figura 08 – Classificação dos Custos de Ocupação de um Shopping Center	27
Figura 09 – Processo de Coleta de Dados - Orçamento.....	31
Figura 10 – Processo de Coleta de Dados – Fluxo de Caixa.....	31
Figura 11 – Organograma de Liderança do Shopping Alpha	33
Figura 12 – Formulação das despesas comuns e específicas de lojas.....	39
Figura 13 – Formulação das despesas comuns e específicas de lojas.....	40
Figura 14 – Memorial de cálculo definido para ratear as despesas	41
Figura 15 – Memorial de cálculo definido para ratear as despesas	42
Figura 16 – Cálculo dos fatores de coeficiente de rateio para uma loja X.....	46
Figura 17 – Memorial de cálculo para encontrar o CRD de uma loja X.....	46
Figura 18 – Memorial de cálculo para definir o valor a ratear para os lojistas.....	47
Figura 19 – Memorial de cálculo para definir o valor a ratear para os lojistas.....	48
Figura 20 – Memorial de cálculo para definir a quantidade total de CRD'S	48
Figura 21 – Memorial de cálculo para definir a quantidade total de CRD'S	48
Figura 22 – Cálculo para definir o valor a ratear para os lojistas em CRD	51
Figura 23 – Memorial de cálculo para definir a quantidade total de CRD'S	51
Figura 24 – Memorial de cálculo para definir a quantidade total de CRD'S	52
Figura 25 – Memorial de cálculo para definir a quantidade total de CRD'S	53
Figura 26 – Analise do funcionamento de Elevadores do Shopping Alpha	56
Figura 27 – Analise do funcionamento das Escadas Rolantes do Shopping Alpha ..	58
Figura 28 – Modelos de mictórios ecologicos aplicados em banheiros.....	62
Figura 29 – Modelos de detectores de presenças em ambiente de Shopping	63

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Análise Orçamentária dos Custos Operacionais 2020	35
Tabela 03 – Despesas Específicas divididas por centros de custos	38
Tabela 04 – Formulação do Custo de Condomínio do Shopping Alpha 2020	41
Tabela 05 – Tabela com o fator de área para o cálculo do CRD.....	43
Tabela 06 – Tabela com o fator de uso para o cálculo do CRD	44
Tabela 07 – Tabela com o fator de tempo para o cálculo do CRD	44
Tabela 08 – Tabela com o fator de localização para o cálculo do CRD	45
Tabela 09 – Tabela com o fator de frente para o cálculo do CRD.....	45
Tabela 10 – Análise Orçamentária dos Custos Operacionais de 2021	49
Tabela 11 – Comparativo de despesas e receitas entre 2020 e 2021	50
Tabela 12 – Formulação do custo de condomínio do Shopping Alpha 2021	52
Tabela 13 – Análise Orçamentária dos Serviços prestados de Manutenção	54
Tabela 14 – Memorial de cálculo para definir a economia do custo	55
Tabela 15 – Análise Orçamentária dos Serviços prestados de Consultoria.....	55
Tabela 16 – Memorial de calculo para para definir a economia de documentação	55
Tabela 17 – Memorial de calculo para definir a economia de água potável.....	59
Tabela 18 – Memorial de calulo com a economia da instalação da ETA	59
Tabela 19 – Análise Orçamentária dos serviços de manutenção do gerador	60
Tabela 20 – Memorial de calculo para definir a economia referente ao gerador.....	60
Tabela 21 – Análise Orçamentária dos serviços de brigada de incêndio	61
Tabela 22 – Memorial de calculo para definir a economia da brigada de incêndio ..	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Demonstração Gráfica dos custos fixos e variáveis.....	14
Gráfico 02 – Análise Gráfica dos custos operacionais de Água e Esgoto	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Resumo da classificação de pesquisa.....	29
Quadro 02 – Modelo de Justificativas das despesas Administrativas	37
Quadro 03 – Resumo de estimativa de otimização de custos operacionais	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8

2.1 Gestão de Custos	8
<i>2.1.1 Planejamento de Resultados</i>	<i>16</i>
<i>2.1.2 Ferramenta para Gestão de Custos - Orçamento</i>	<i>19</i>
2.2 Gestão de Custos em um Shopping Center	24
<i>2.2.1 Custo de Ocupação em um Shopping Center</i>	<i>26</i>
3. METODOLOGIA	28
3.1 Classificação da Pesquisa	28
3.2 Tipologia de pesquisa.....	30
3.3 Coleta e Análise de Dados	30
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1 Diagnóstico da composição de custos do Shopping Alpha 2020	33
4.2 Despesas Comuns versus Despesas Específicas.....	39
<i>4.2.1 Memorial de Cálculo para a Formulação do CRD.....</i>	<i>42</i>
4.3 Diagnóstico da composição de custos do Shopping Alpha 2021	49
4.4 Propostas de melhorias	53
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	68

1 INTRODUÇÃO

Toda empresa tem como um dos propósitos ser eficiente em suas ações para garantir retornos adequáveis e compatíveis com o esperado, percebe-se que isso não é algo fácil, pois não existe um passo a passo para garantir uma boa gestão de custos. Apesar disso existe a possibilidade de tentar garantir a eficiência e isso pode ocorrer através da identificação de melhorias.

De acordo com a associação brasileira de *shopping center* (ABRASCE, 2019), no Ceará, existem cerca de 18 shoppings centers. Com o crescimento do número de *shoppings center*, que se expandiu de forma acelerada no Brasil, tornando a economia mais potencializada, esse crescente avanço traz uma preocupação, pois é necessário ter um maior controle na gestão financeira da empresa para tomada de decisões assertivas. Uma das formas de garantir os ganhos de mercado podem ser através de uma gestão adequada de custos.

Segundo Pereira (2014), a compreensão de como são desenvolvidos os custos de uma organização tem como finalidade a alocação e aproveitamento da melhor forma, com a finalidade de proporcionar, através de um efetivo gerenciamento, uma melhor rentabilidade. De acordo com Dietrich e Wanzenried (2011), com o controle dos resultados financeiros é possível identificar as estratégias antagonistas da organização para assim tornar a empresa mais rentável.

Toda empresa, para se manter bem no mercado financeiro, deve ter estratégias bem elaboradas para o alcance de seus resultados, e este trabalho deve ocorrer juntamente com a equipe que desenvolve todas as atividades diárias, a fim de se ter o alcance das metas propostas dentro da organização. As metas, dentro de uma organização, têm como função a criação de objetivos e diretrizes. A elaboração das metas deve ser pensada com o intuito de que a organização possa atingi-las de maneira eficiente, de acordo com os propósitos, visão, missão e valores da empresa.

Quando não ocorre uma boa gestão de custos, não haverá um controle racional das ações empresariais, e isso poderá levar a um desperdício financeiro. Nesse caso, o que pode ser realizado é a utilização de forma conveniente dos recursos disponíveis para garantir a lucratividade da organização e assim proporcionar uma eficiência operacional. Segundo Dietrich e Wanzenried (2011), o conceito de eficiência, dentro de uma empresa, está relacionado com o modo que as atividades são executadas, representando o que foi produzido versus com o que foi

gasto. Com isso, a eficiência regula o que foi produzido de acordo com os recursos disponíveis.

Toda a estruturação de custos é segregada de acordo com a composição orçamentária da organização e tem como base o controle de gastos. Este procedimento pode ser realizado para se obter e comparar resultados de processos já aplicados dentro da organização, e tem o intuito de mostrar para a organização as medidas que podem ser tomadas, baseadas em seu histórico.

Com isso, percebe-se a importância da gestão de custos em qualquer empresa, pois determina a eficiência da gestão de uma empresa, e isso não é diferente quando se trata da gestão de um *shopping center*, que tem um grande impacto na economia, por proporcionar o crescimento de vendas dentro do mercado de varejo. Por isso, é relevante obter o conhecimento de como garantir a eficiência da gestão estratégica de custos, pois este mercado é bastante exigente e competitivo.

Por conta de todos esses fatores essa pesquisa se torna relevante pois com o aumento dos *shoppings centers* torna-se cada vez mais importante se ter uma habilidade técnica para o controle de custos e assim tornar o mercado mais atrativo para seus parceiros e clientes, e efetivando uma paridade com os mercados locais, pois quando se tem um controle de despesas dentro de uma empresa automaticamente se tem um ganho e um maior controle na tomada de decisões dentro de seus interesses.

Dessa forma o estudo tem como questão de pesquisa: **como um *shopping center* pode desenvolver melhorias para a gestão de custos condominiais?**

Diante disso, o estudo tem como objetivo geral “Propor melhorias na gestão de custos condominiais para um *Shopping Center*”. Para o alcance dos objetivos gerais serão definidos os seguintes objetivos específicos:

- Realizar um diagnóstico da composição de custos de um *Shopping Center*;
- Obter o custo condominial de cada lojista de um *Shopping Center*.
- Identificar melhorias para a redução dos custos condominiais de um *Shopping Center*.

Para finalizar, este trabalho está estruturado em seis seções, a primeira seção é esta introdução que apresenta a contextualização do tema do trabalho, objetivos, justificativas e questão de pesquisa, a segunda seção é o referencial teórico

que apresenta os temas de orçamentos e gestão de custos, em seguida é apresentada a terceira seção que é a metodologia que vai indicar como o trabalho será desenvolvido, a seção quatro é a análise de resultados onde serão apresentados todas as análises e resultados, a seção cinco são as conclusões deste trabalho e para encerrar vem as referências e todos os anexos e apêndices.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No referencial teórico deste trabalho serão apresentados os principais temas a serem estudados, como a gestão de custos, com seus conceitos, tipologias e ferramentas para o controle da gestão de custos.

2.1 Gestão de Custos

As recessões econômicas ocorridas entre 1980 e 1990, onde grande parte das empresas tiveram decrescentes margens de proveitos, deu-se a oportunidade do aperfeiçoamento no gerenciamento de custos. A partir de então, as organizações tiveram uma maior atenção na forma de escolher os projetos, para isso a gestão de custos tornou-se fundamental, permitindo a sustentação na tomada de decisões corporativas (BARBOSA *et al.*, 2014).

Em contrapartida, para Berto e Beulke (2017), as diversas alterações na evolução dos custos no Brasil surgiram na década de 1980, dentre elas foram: as brechas de mercado para mercadorias estrangeiras, acréscimo de competidores no mercado de trabalho e inflação governamental no controle de preços. Diante dessas modificações, foi alterada a relação entre preços e custos, com o preço tornando-se cada vez menos uma função do custo, e sim uma dependência do mercado. Essas modificações de custos não conseguiram mais ser repassadas ao preço, então para obtenção dos resultados esperados dentro de uma organização foi necessário realizar uma boa gestão de custos.

No mercado de *shoppings center* não foi diferente, segundo a ABRASCE (2016), em uma época onde ocorreu um enorme crescimento da economia no Brasil, existiu um forte crescimento no mercado do varejo, com isso fez com que aumentasse a quantidade de *shoppings center* em todo o Brasil, fazendo com que as empresas aprimorassem sua gestão e que tivessem um maior controle, utilizando protótipos fundamentados em estudos de mercados.

A partir desse contexto, percebeu-se a importância do domínio da gestão de custos. Com isso, a tomada de decisões ocorridas diariamente dentro das organizações passou a ser assistida com o uso da variável custo (BARBOSA *et al.*, 2014).

Para Guimarães Neto (2016), a função da variável custo dentro de uma organização tem como objetivo determinar os lucros, a administração das operações de acordo com os recursos, aquisição de produtos e serviços diagnosticados nos orçamentos, e para a tomada de decisões durante todo o processo de atividades elaboradas pela empresa.

Dessa forma, a gestão de custos fez com que o grande diferencial de uma organização não se tornasse perceptível para seus consumidores, mas sim para a gestão interna da empresa. Uma excelente gestão de pessoas, e uma boa administração da gestão de custos fazem com que ocorra um diferencial e uma maior atratividade diante da concorrência. A importância da gestão de custos dentro de uma empresa é essencial para a compreensão dos limites e possibilidades para que possa ter o proveito dentro do mercado e perante a concorrência (AVALCA; DAMASCENO, 2012).

Carvalho (2008) relata que, para uma organização ser bem-sucedida no negócio de sua finalidade, é primordial realizar o planejamento, a execução e o controle de todas as ações realizadas dentro do negócio. As empresas que entram em falência é fruto de uma carência de capital de giro e devido ao modo de planejar e realizar a gestão do negócio.

Dessa forma, é interessante entender o conceito de planejamento, e controle na operacionalização da gestão de custos. Bruni e Gomes (2010) expõem que planejar é uma tática que visa melhorar os resultados organizacionais, tornando maiores as oportunidades de sucesso de uma organização.

Silva (2019) relata que o planejamento é caracterizado como uma forma de antecipar-se para realizar a tomada de decisões, fundamental para definir ações e conhecer a realidade, e proceder conforme esse conhecimento para alcançar objetivos organizacionais. Já o controle tem como objetivo analisar, de maneira adequada, se os objetivos planejados estão dentro dos princípios preestabelecidos na cadeia de gestão, ou seja, pretende garantir os resultados e objetivos organizados na etapa de planejamento.

Como apresentado na Figura 01, a Gestão de Custos envolve planejar, executar e controlar, tendo cada uma dessas etapas um papel específico para aplicação dentro das organizações.

Figura 01 - O processo de gestão de custos.



Fonte: Storino (2016).

Marques (2013) relata que, para que uma organização se torne mais eficiente, ao que se refere a gestão de custos, é necessário permitir que um gestor possa administrá-los para atender aos requisitos da empresa, de forma que conheça os custos e a forma como se formam as despesas orçamentárias. Assim, com uma boa gestão dos custos, a empresa pode ter uma melhor administração dos negócios e evitar a possibilidade de falência, pois a saúde financeira é necessária para um negócio ter durabilidade.

Entende-se, então, que o devido gerenciamento dos custos é uma das atividades do gestor de uma empresa, independente da atuação do funcionário dentro da organização. Assim, os recursos financeiros ficam à disposição do gestor para que possa distribuí-los para atividades e projetos que farão com que as metas atribuídas em seu escopo possam ser atingidas (BARBOSA *et al.*, 2014).

Dessa forma, fica perceptível a importância da gestão de custos dentro de uma organização, como um instrumento imprescindível para a elaboração de demandas gerenciais. Para isso é de suma importância que os dados gerados através da gestão de custos sejam elaborados com qualidade, visando o melhor entendimento para a tomada de decisões, formação de preços, aperfeiçoamento na produção, apreciação de todos os insumos acondicionados dentro da organização. Essas atividades fazem parte das demandas gerenciais que são otimizadas através da gestão de custos de acordo com um conjunto de referências eficientes (GUIMARÃES NETO, 2016).

Inicialmente, é importante compreender a diferença entre os conceitos de gastos, custos e despesas. Custos e Despesas são considerados gastos, logo faz-se necessário conhecer a definição de cada tipologia.

Gastos são todos os serviços e bens adquiridos de acordo com as compras realizadas, em que a organização tenha que retirar de sua conta bancária dinheiro para adquirir o necessário para sua atuação nas atividades que precisam ser elaboradas (SCHIER, 2006).

Assim, pode se caracterizar gasto como

[...] um ativo pela entidade com a finalidade de obtenção de um bem ou serviço, representada pela entrega ou promessa de entrega de bens ou direitos (normalmente dinheiro). O gasto se concretiza quando os bens ou serviços adquiridos são prestados ou passam a ser de propriedade da empresa (VICECONTI; NEVES, 2013).

Como apresentado na Figura 02, existe uma separação da variável gastos, pois ela é fragmentada em custos e despesas, e a figura exemplifica o conceito em cada área organizacional da empresa.

Figura 02 - Conceito de Gastos dentro de uma Organização.



Fonte: Corbari e Macedo (2012, p. 22)

Logo, custos podem ser definidos como gastos realizados durante a utilização ou produção de algum material, equipamento ou serviço, através de alguma matéria prima, ou seja, é tudo aquilo que se torna um gasto na hora da compra e depois um custo para manter ou continuar utilizando o produto (SCHIER, 2006).

Para Corbari e Macedo (2012), custos são considerados como todos os gastos utilizados para produzir algum produto, já as despesas representam todos os

gastos referentes a manutenção da estrutura organizacional, isto é, tudo aquilo que é consumido para produzir as atividades de uma determinada organização.

Pode-se observar que na literatura acadêmica o conceito de custo está bem estabelecido entre diversos autores. Com isso, Guimarães Neto (2016) reafirma e exemplifica que custos são todos os gastos utilizados para a produção de bens e serviços de uma organização, podendo ser utilizado como exemplo a matéria-prima utilizada na produção de um bem, a energia e a mão de obra utilizadas para compor um produto. Assim, a variável custo também é um gasto, pois quando ocorre a aquisição de máquinas ou equipamentos, imediatamente torna-se um gasto, pois enquanto esses equipamentos não estiverem sendo utilizados, nenhum custo vai estar sendo associado a ela, isto é, no processo de utilização do equipamento tem-se custos relacionados a produção de bens ou serviços.

Passando agora para o conceito de despesas, Schier (2006) afirma que despesa é tudo aquilo que é consumido com o intuito de geração de receitas. As despesas têm como função reduzir o patrimônio para em seguida retornar como receita dentro de algum centro de custo, e são realizadas através de compras ou aquisições para compor as atividades de uma organização.

Guimarães Neto (2016) considera como despesas todos os gastos pertencentes a produção de bens ou serviços, é um sacrifício utilizado para a conquista de receitas, diferente dos custos gerados para produzir bens ou serviços.

Em cada empresa existe uma diferenciação das diversas formas de caracterização de custos, pois esta diversificação pode variar de acordo com o segmento da empresa. Toma-se como exemplo o consumo de água, em algumas organizações a utilização deste insumo é considerado na composição de algum produto, sendo classificado como um custo direto; já para outros segmentos, que possuem uma diversificação entre atividades, o consumo de água pode ser utilizado apenas para a limpeza e conservação de máquinas e equipamentos, sendo assim um custo indireto. Portanto, é ideal saber a diferenciação de custos para administrar bem a gestão de custos (GUIMARÃES NETO, 2016).

A importância da diferenciação entre custos tem como objetivo obter um maior acerto na mensuração de custos de uma atividade, gerar informações mais coerentes para uma fácil tomada de decisões, e garantir a credibilidade nas informações fornecidas durante a gestão de custos (CORBARI; MACEDO, 2012).

Para facilitar o progresso e a análise em decorrências das ações realizadas pertencentes as tipologias na gestão de custos, Schier (2006) mostra que existe um vocabulário peculiar aplicado nos processos, que objetiva proporcionar um melhor entendimento das tipologias abordadas na gestão de custos.

Com a apuração dos custos e as consequências dos resultados alinhados em um determinado intervalo de tempo, pode-se conceder adequadamente o custo em cada procedimento de origem, fabricação ou prestação de serviços dentro de uma empresa. Para isso, é necessário fragmentar os gastos em custos e despesas, que por sua vez estão separados em custos e despesas fixas; custos e despesas variáveis; custos diretos e indiretos; e despesas diretas e indiretas (SCHIER, 2006).

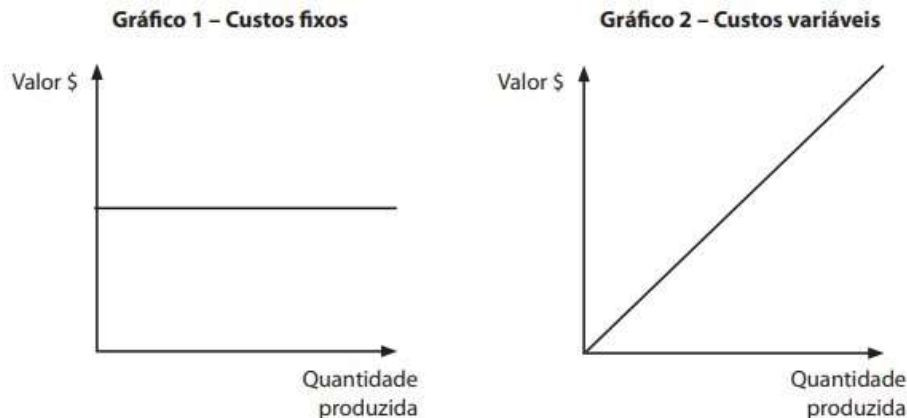
Os custos fixos referem-se a custos permanentes em que a empresa tem realizado mais ou menos itens, são custos que se apresentam de maneira inalterável dentro de uma capacidade estipulada, imparcialmente de modificações de volumes de produção referente a uma determinada organização. São exemplos de custos fixos: Folhas de pagamentos de cargos gerenciais, IPTU e aluguel (SCHIER, 2006).

Logo, pode-se afirmar que custos fixos “[...] são aqueles cujos valores são os mesmos qualquer que seja o volume de produção da empresa” (SCHIER, 2006).

Os custos variáveis são aqueles em que o custo sofre variações de acordo com a variação referente ao que foi produzido, ou seja, quando ocorre um acréscimo ou uma redução na produção de materiais, equipamentos ou qualquer outro item responsável pela formação de um produto, existe um equilíbrio no aumento ou diminuição de custos (SCHIER, 2006). Assim, custos variáveis são “[...] aqueles cujos valores se alteram em função do volume de produção da empresa. Os custos variáveis aumentam à medida que a produção aumenta” (SCHIER, 2006).

De acordo com o Gráfico 01, existe uma diferenciação entre custos fixos e variáveis, e na imagem pode ser observado de forma clara o comportamento da variável custo.

Gráfico 01 – Demonstração Gráfica de Custos Fixos e Variáveis



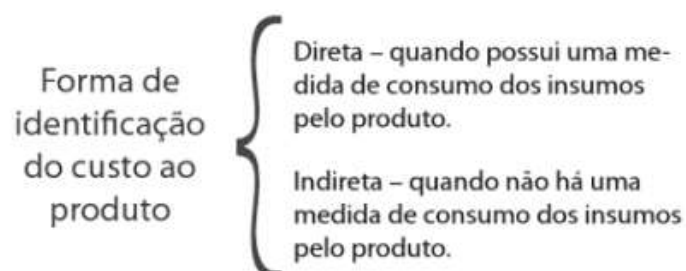
Fonte: Guimarães Neto (2012, p. 19)

Nesta imagem conseguimos demonstrar o Gráfico 01 de custos fixos, pois mantem se constante o valor conforme a quantidade produzida, já no gráfico 2 onde representa os custos variáveis, conseguimos ver que conforme aumenta a quantidade produzida, também aumenta o valor, ele é proporcional a quantidade produzida.

As despesas fixas são aquelas despesas permanentes na elaboração de determinadas atividades que têm como função gerar receitas livre da quantidade produzida, ou na prestação de serviços dentro de uma organização. Como exemplo tem-se as despesas financeiras (SCHIER, 2006).

Despesas variáveis são aquelas que sofrem alterações de acordo com a variação quantidade de receitas absorvidas na empresa, e são exemplos: Custos com matéria prima e embalagem, custos com fretes e logísticas de entregas, impostos, comissão sobre vendas etc. (SCHIER, 2006).

Figura 03 – Forma de Identificação de Custo Direto e Indireto.



Fonte: Corbari e Macedo (2012, p. 31)

Como mostrado na Figura 03, é possível separar o conceito de custo em 2 etapas, direta e indireta, exemplificando cada uma delas.

Os custos diretos são aqueles custos que podem ser modificados com bastante facilidade e podem ser apresentados e quantificados no produto ou serviço e que são valorizados de maneira relativa. O custo direto é comumente utilizado quando ocorre um reconhecimento antecipado de onde vai ser aplicado aquele material para a produção de um material ou serviço, como exemplo, para a produção de um caderno tem-se como custos direto tudo aquilo que é preciso para construir um caderno, ou seja, celulose, prendedor de papel, equipamentos etc. (SCHIER, 2006). Logo, custos diretos são todos os custos pertinentes para a execução do produto final, podendo ser visto de forma clara (GUIMARÃES NETO, 2016).

Os custos indiretos são aqueles que não são identificados de forma simples, ou seja, que não são embutidos na produção de um material ou equipamento de forma direta. Para a produção de um caderno, uma empresa responsável pela fabricação do material tem como custo indireto a segurança do local onde é produzido o material, ou seja, são todos aqueles insumos que não contribuem de forma direta para a produção do material (SCHIER, 2006).

Assim, custos indiretos estão ligados a atividade de produção, não estão ligados ao produto final, pois não foi utilizado nenhum artifício fora os custos diretos para produção de algum bem ou serviço. O aluguel, os impostos, a depreciação dos produtos e bens são exemplos de custos indiretos, ou seja, tudo aquilo que não está ligado diretamente ao produto final (GUIMARÃES NETO, 2016).

Despesas diretas são aquelas identificadas no processo de aquisição ou produção de um material, é tudo aquilo que é um gasto apropriado para produzir um equipamento, material ou serviço. Já as despesas indiretas são aquelas que não são identificadas no processo de produção de algum equipamento, material ou serviço, é o oposto da despesa direta (SCHIER, 2006).

Com uma adequada gestão de custos é possível identificar o mínimo que uma organização precisa vender ou utilizar seus recursos para gerar uma boa lucratividade e não ficar na ruína devido aos gastos aplicados na produção de bens ou materiais, é possível também identificar o momento ideal para realizar uma promoção de cargo, ou de vendas de acordo com o mercado, e saber determinar o que é viável ou não dentro da elaboração de suas atividades e conceitos da organização (AVALCA; DAMASCENO, 2012).

2.1.1 Planejamento de Resultados

Dentro de algumas organizações existe o planejamento empresarial que pode ser dividido em três níveis, estratégico, tático e operacional, que visam estabelecer de forma antecipada as atividades executadas com base em premissas, com a projeção de recursos financeiros disponíveis para utilização e a delegação de atividades entre os setores de uma organização, com o intuito de obter retornos positivos para a empresa (HOJI, 2017).

Coelho e Pontes (2018) relatam que o planejamento não simboliza uma tomada de decisões que ocorrerá no futuro. O planejamento empresarial mostra os resultados que poderão ser alcançados no futuro devido a tomada de decisões no tempo presente, ou seja, a preocupação de grande parte das empresas é organizar e planejar suas atividades hoje, com o intuito de se preparar para as imprecisões do futuro, com o objetivo de alcançar uma maior assertividade decisória nas atividades. Assim, pode-se afirmar que o planejamento de resultados é uma ação que possibilita verificar os pontos positivos e negativos de uma determinada organização, das oportunidades e riscos do ambiente externo.

De acordo com Hoji (2017), um planejamento empresarial pode ser feito através de três níveis: estratégico, tático e operacional.

No planejamento estratégico são criados os princípios da organização, como a missão, valores e visão. Também é nesse nível que são desenhados os principais objetivos de curto, médio e longo prazo da organização (COELHO; PONTES, 2018).

[...] O planejamento estratégico tem alcance temporal de longo prazo e é de responsabilidade dos níveis mais altos da administração, que procuram se antecipar a fatores externos e internos à empresa, geralmente relacionados às linhas de produtos ou aos mercados. Pelas características intrínsecas do planejamento estratégico, os planos elaborados neste nível exigem longo tempo de maturação, geralmente superior a três anos (apenas uma estimativa, podendo o prazo ser ainda mais extenso), e apresentam graus de risco expressivos. Envolvem grande soma de recursos e, após a tomada das decisões de implementação, são de difícil reversibilidade (HOJI, 2017, p. 08).

Já o planejamento tático desenvolve as táticas de acordo com os objetivos, formando circunstâncias para que as metas sejam atingidas, e há o alinhamento para que os colaboradores, processos e recursos estejam encaminhados para o mesmo propósito (COELHO; PONTES, 2018).

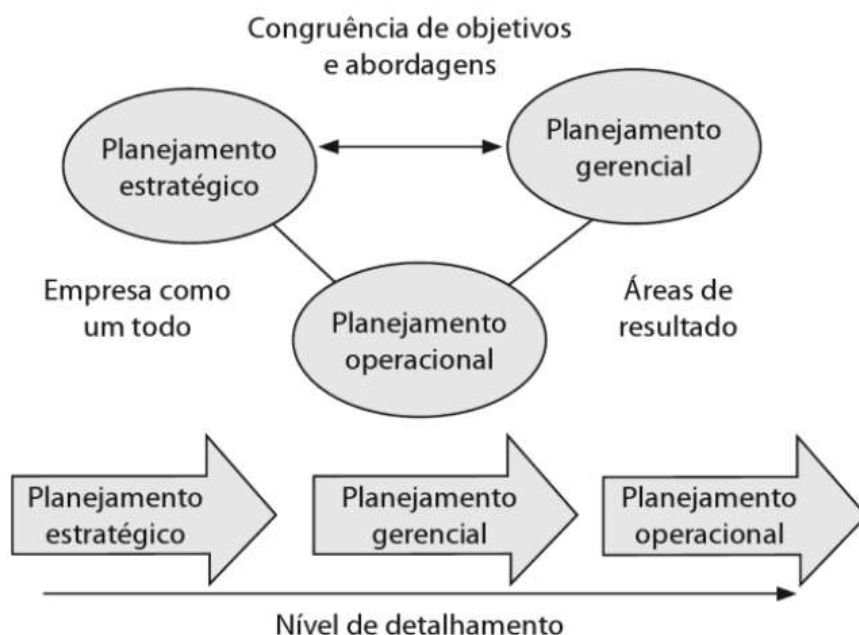
[...]. Enquanto o planejamento estratégico se refere a toda a empresa, o planejamento tático tem abrangência mais limitada, restrita a uma área da empresa e por um prazo menor (médio prazo, de um a três anos). É neste nível que o plano estratégico começa a se realizar, pois aqui os diretores e gerentes fazem o planejamento de ações direcionadas (HOJI, 2017, p. 08).

No planejamento operacional, ficam os colaboradores que realizam as atividades e metas estabelecidas pelo nível tático para alcançar os objetivos das definições do nível estratégico (COELHO; PONTES, 2018).

É neste nível que o plano estratégico e o plano tático começam a se transformar em realidade, por meio de ações executadas no dia a dia da empresa. Neste nível de planejamento, os recursos da empresa são maximizados e aplicados em atividades de operações. Geralmente, o plano operacional é de curto prazo e abrange um período de 3 a 12 meses. Envolve decisões mais descentralizadas, mais repetitivas e, portanto, de reversibilidade mais fácil (HOJI, 2017, p. 08).

A Figura 04 mostra os níveis de planejamento das organizações, conceituando os níveis estratégicos, táticos ou gerencial e operacionais, exemplificando em qual nível o planejamento é utilizado para a empresa como um todo, e onde é situada as áreas de resultados, mostrando também o nível de detalhamento de cada planejamento.

Figura 04 - Níveis de Planejamento Organizacional



Fonte: Vasconcelos (2008, p. 10).

A Figura 05 detalha de forma mais clara a análise dos parâmetros de cada nível de planejamento, de acordo com o alcance interno da empresa, uma estipulação de prazos para cada planejamento, os riscos, ênfases, flexibilidade e impactos ocorridos na decisão de cada nível, como segue.

Figura 05 - Análise de Planejamento Organizacional

PARÂMETROS DE ANÁLISE	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO GERENCIAL	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
ALCANCE	ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO	UNIDADES DE RESULTADOS	SUBUNIDADES
PRAZO	LONGO	MÉDIO E CURTO	CURTÍSSIMO
RISCOS	MAIOR	MENOR	RESTRITO/PARTICULAR
ÊNFASE	NAS ATIVIDADES FINS E MEIO	NAS ATIVIDADES MEIO	NAS ATIVIDADES MEIO
FLEXIBILIDADE	MENOR	MAIOR	MAIOR
IMPACTO	DE MAIOR ALCANCE	DE MENOR ALCANCE	DE MENOR ALCANCE

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Vasconcelos (2008, p. 11).

Seguindo a etapa de planejamento de resultados é necessário realizar uma análise do ambiente no qual a organização está inserida, levando em consideração uma estratégia no qual deverá ser seguida conforme a missão, metas e objetivos da empresa. Uma das maneiras de realizar essa análise é a elaboração de um quadro contendo todas as informações bem detalhadas, feito isso a análise do ambiente poderá ajudar a idealizar as ameaças e oportunidades da organização (PADOVEZE; FRANCISCHETTI, 2018).

Uma análise bastante utilizada dentro das organizações é a análise *SWOT* (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*), que traduzida significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e tem como objetivo o diagnóstico do ambiente geral empresarial para identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, e a partir daí determinar estratégias potencializadas (PADOVEZE; FRANCISCHETTI, 2018).

Em paralelo, temos outro conceito referente a análise de *SWOT*.

[...] Trata-se de identificar as oportunidades e ameaças (no contexto externo a empresa) bem como pontos fortes e pontos fracos (no contexto interno da empresa) (MACHADO, 2008).

Esta análise está fragmentada em dois ambientes, o interno e o externo, por meios dos quais é possível identificar as fraquezas e forças, e as oportunidades e ameaças (PADOVEZE; FRANCISCHETTI, 2018).

Os principais objetivos desta análise é indicar os benefícios da organização, analisar as concepções de vendas, ganhos e o desenvolvimento dos produtos, e também realizar um planejamento que visa preparar a organização para os problemas internos e externos que podem ocorrer (HOFRICHTER, 2017).

Então, após a realização da análise de *SWOT* pode-se identificar as ameaças e convertê-las em oportunidades, que ajudarão a realizar o planejamento dos resultados da organização, e também auxiliar na interpretação geral do posicionamento da empresa em relação as oscilações do mercado no qual a organização está inserida (PADOVEZE; FRANCISCHETTI, 2018).

Após a determinação das diretrizes e estratégias de acordo com os níveis de planejamento e as análises propostas, no mercado de *shoppings centers* inicia-se a etapa de elaboração dos orçamentos que são compostos pelos: orçamento do empreendedor, condomínio e Fundo de Promoções e Propaganda (FPP). Após a conclusão destes orçamentos, inicia-se o processo de definição de metas de acordo com o plano estratégico do shopping e das referências financeiras do orçamento realizado (ABRASCE, 2016).

2.1.2 Ferramenta para Gestão de Custos - Orçamento

A elaboração e controle de receitas e despesas de uma organização está conectado com o procedimento de gestão de custos. De acordo com planos estratégicos, que por sua vez estão ligados com recursos necessários para o cumprimento e execução com variados retorno de lucros em um período de tempo, uma ferramenta bastante utilizada dentro das organizações é o orçamento empresarial, que por sua vez tem como finalidade gerenciar recursos financeiros doutrinados como receitas e despesas (STORINO, 2016).

Assim, pode-se definir orçamento como

[...] a expressão formal dos planos gerenciais traduzido em números aliados a objetivos predeterminados, análises de variações, processos de melhoria contínua, decisões de desenvolvimento de produtos novos, análise de novos mercados e investimentos de crescimento econômico e financeiro (STORINO, 2016, p. 77).

No mercado de *shoppings centers*, após a definição das principais estratégias que serão tomadas dentro do *shopping*, parte-se para a elaboração do

orçamento, que terão como as principais variáveis nesse processo a apresentação das premissas, de forma clara e representativa (ABRASCE, 2016).

O orçamento é uma ferramenta para o controle de custos, que envolve a agregação de vários relatórios de diferentes setores de uma organização, com o intuito de demonstrar estimativas de receitas e despesas, para em seguida, na sua etapa de conclusão, ser apresentado resultados e relatórios de fluxo de caixa (STORINO, 2016). Para Marques (2013), é necessária a elaboração de um fluxo de caixa para estruturar devidamente os recursos financeiros de uma empresa.

De acordo com Berti (1999), a ferramenta que disponibiliza as entradas e saídas de uma empresa por um espaço de tempo preestabelecido por empreendedores, que tem o intuito de controlar e obter informações para observar o comportamento dos recursos disponíveis com precedência para minimizar as perdas e ganhos incompatíveis, é chamado fluxo de caixa.

Por sua vez, C.S. *et al.* (2004) considera que o fluxo de caixa representa as entradas e saídas de uma organização, com a finalidade de demonstrar qual a capacidade de recursos financeiros deve ser disponibilizada para as ações e procedimentos por um determinado período de tempo. Assim, pode ser mostrado o saldo que ficará disponível no caixa da empresa durante semanas, meses e anos, conforme planejado dentro de um orçamento.

Marion (2011), a partir da Figura 06, demonstra como pode ser realizado um fluxo de caixa dentro de uma empresa, mostrando todas as entradas e saídas de acordo com o planejamento de uma organização.

Figura 06 – Demonstração de um modelo de Fluxo de Caixa

Saldo inicial		10.000
(+) Entradas		
Recebimento de Vendas	80.000	
Recebimento de Duplicatas	15.000	
Empréstimos a Coligadas	7.000	
Financiamento	10.000	
Aumento de Capital	<u>20.000</u>	132.000
(-) Saídas		
Pagamento de Fornecedores	5.000	
Compra de Mercadorias	30.000	
Aquisição de Investimento	4.000	
Aquisição de Imobilizado	10.000	
Despesas Pagas	20.000	
Aplicação Financeira	<u>53.000</u>	122.000
Saldo Final		20.000

Fonte: Marion (2011, p. 190).

Para a elaboração de um orçamento empresarial é necessário assegurar à organização que, dentro desta ferramenta, todas as estratégias já definidas possam ser executadas de acordo com o acompanhamento da ferramenta. As etapas fundamentais para a elaboração do orçamento envolvem o planejamento estratégico e a previsão de resultados de acordo com um determinado espaço de tempo. Essas etapas podem ser criadas por meio de metas propostas dentro da organização, enfatizando os seus princípios, tais como visão, missão e valores (STORINO, 2016).

O orçamento empresarial pode ser trabalhado e executado em diversos períodos de tempo, mensalmente, trimestral etc. A ferramenta auxilia o plano estratégico de uma empresa, que tem por finalidade obter resultados financeiros lucrativos. Para isso, deve-se determinar de modo preciso os propósitos e finalidades em um período determinado, com a função de efetivar o plano estratégico da organização.

De acordo com Marques (2013), o orçamento é uma ferramenta que possibilita conduzir e assegurar que o plano financeiro de uma empresa possa ser controlado e explorado de forma adequada. Com ele, é possível validar informações pertinentes; realizar a projeção de despesas e receitas com uma circunstância conveniente para se obter o incremento de receitas; e diminuir os gastos de uma organização.

Dentro dos *shoppings centers*, dependendo da característica de gestão da organização, o orçamento pode ser realizado de duas formas diferentes, o *top down* e o *bottom up*. No *top down*, as ideias iniciais partem dos executivos, já no *bottom up*, as organizações tendem a dar autonomia para seus próprios *shoppings* realizarem seus orçamentos, que serão examinados por seus gestores (ABRASCE, 2016).

Um orçamento bem elaborado é aquele no qual são definidas as premissas pela companhia, deixando cada unidade de negócio realizar seu próprio orçamento, para em seguida receber e avaliar, deixando explícito suas críticas e sugestões, ficando aberto para o aceite ou devolução para as unidades de negócios realizarem as alterações propostas (ABRASCE, 2016).

De acordo com Hoji (2017), dentro do controle gerencial de uma organização existem diversos tipos de orçamentos, que podem ser classificados como orçamento estático, orçamento flexível e orçamento base zero.

O orçamento estático é o mais comum dentro de algumas organizações, especialmente em organizações multinacionais, pois quando é implantado não se pode mais modificar, ou seja, ocorre variações entre o que foi orçado e o que foi realizado, e estas variações devem ser justificadas para os empreendedores através de relatórios orçamentários mensais (HOJI, 2017).

Já o orçamento flexível, que pode ser chamado de orçamento variável, é realizado diversas projeções com diferenciados graus de demandas. Este tipo de orçamento diverge do conceito de orçamento, pois nele não é possível visualizar com antecedência as falhas ou erros cometidos durante a realização de algumas demandas (HOJI, 2017).

Em seguida, tem-se o orçamento base zero, e nesta ferramenta existe uma regra em que os dados utilizados em orçamentos anteriores não podem ser utilizados em novos orçamentos para prevenir e antecipar os erros já cometidos em orçamentos realizados no passado. Neste orçamento todas as informações contidas dentro do escopo orçamentário são desenvolvidas a partir do zero. Um dos grandes benefícios desse orçamento é que, na etapa de criação, tem-se a oportunidade de reavaliar alguns custos, com a tendência de reduzir as despesas, atingindo o objetivo de melhoria contínua (HOJI, 2017).

Estima-se que 90% das organizações voltadas para *shoppings centers* realizam e organizam seus orçamentos em planilhas de Excel, com diversos modelos. Existem alguns *softwares* que ajudam na elaboração de um orçamento, entretanto,

quando se trata de empresas de pequeno porte e que ainda não são consolidadas no mercado, as utilizações destas planilhas se tornam suficientes.

Dentro dos orçamentos de shoppings centers são apresentados algumas propriedades, que são: a base de contratos ativos (com valores, data de início e fim de contrato, índice e meses de reajustes do valor global do contrato); projeções de vendas; receitas de condomínio; mall e mídia; projeções de entradas e saídas de lojas; renovações de contratos; fluxo de veículos; despesas e as projeções da receita operacional líquida (NOI) de cada unidade de negócio. Por conta da variedade de possibilidades nestas propriedades orçamentárias, é de suma importância a elaboração de um planejamento para propor melhorias (ABRASCE, 2016).

Como todo tipo de controle realizado dentro de algumas organizações, o sistema de controle gerencial realizado através de um orçamento traz benefícios e limitações, tais como: decisões mais assertivas, pois de acordo com os resultados fica mais claro e a tomada de decisões tende a ser mais assertiva; uma maior participação dos gestores, pois, conforme as metas planejadas dentro de uma organização, o gestor tende a visualizar mais o objetivo da empresa; outro benefício bastante importante é a melhoria do desempenho, pois através da ferramenta de controle orçamentário é possível diagnosticar e identificar a produtividade, a eficácia ou ineficiência para em seguida melhorar os processos e assim ter retornos compatíveis conforme esperado pela organização (HOJI, 2017).

De acordo com Calvo *et al.* (2012), as limitações existem em todos os processos dentro de uma organização, por mais que todas as ferramentas de controle orçamentário possam ser otimizadas. Na etapa de criação de um orçamento, por exemplo, pode ocorrer a não consideração de uma variável que possa prejudicar uma determinada atividade em um determinado período de tempo. Todo orçamento é baseado em dados, e podem ocorrer falhas na escolha deles. Outra limitação que também pode ocorrer é a de que todo orçamento é baseado em estimativas e que as escolhas realizadas e implementadas no passado podem divergir com o cenário no qual o orçamento está sendo trabalhado.

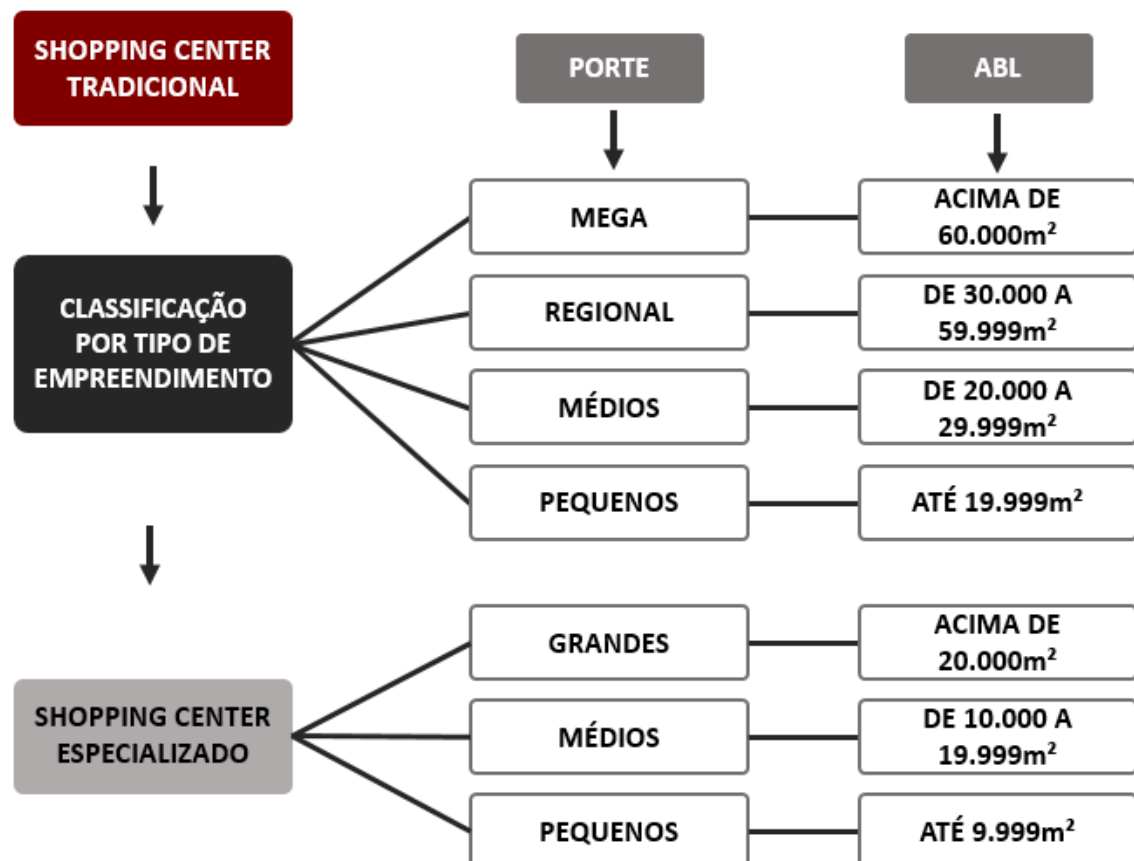
Tudo isso mostra que as limitações ocorridas no controle orçamentário devem ser observadas de maneira que todo o ciclo orçamentário deve ser adaptado para se adequar as novas realidades. Com isso, pode-se perceber que, embora a ferramenta de gestão de uma empresa seja consolidada, é necessário entender que todo orçamento estará suscetível a falhas e erros.

2.2 Gestão de Custos em um Shopping Center

De acordo com a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE, 2017), para que um empreendimento seja classificado como um Shopping Center, deve-se ter, normalmente, uma área superior a 5mil m² de construção, composto por diversos espaços comerciais e uma administração que é responsável por realizar a administração do empreendimento.

Conforme a Figura 07, a ABRASCE classifica os tipos de Shoppings Centers existentes no Brasil, que são classificados como: Tradicional e Especializado. Shoppings classificados como tradicional são aqueles cujo podem ser definidos pelo seu porte e por sua Área Bruta Locável (ABL) sendo considerados como Mega, Regional, Médios e Pequenos. Já os Shoppings considerados como Especializados, são aqueles que podem ser classificados como *Outlets*, Temáticos e *Life Stile*, que também são considerados de acordo a partir do seu porte, entre Grandes, Médios e Pequenos.

Figura 07 – Classificação dos Tipos de Shoppings Centers no Brasil.



Fonte: Adaptado pelo Autor através da (ABRASCE, 2020).

A gestão de custos tornou-se uma prática de permanência de sobrevivência dentro do mercado de trabalho, pois tem-se um mercado altamente competitivo, onde não basta somente conter ou enxugar custos dentro das organizações, em vez disso, estes custos devem ser gerenciados de maneira estratégica, a partir do qual pode-se garantir a permanência no mercado e o sucesso da empresa (SILVA; MANTOVANI, 2018).

A gestão financeira de um Shopping Center inicia-se com a produção de um orçamento, quase sempre durante o segundo semestre do ano anterior, projetando assim, todo o orçamento para o ano seguinte. Para a elaboração desse orçamento, existe uma forte participação de todos os setores da administração do Shopping, que são eles: área financeira, operações, comercial e jurídica. Após a finalização deste orçamento, ele é apresentado para a aprovação dos sócios (ABRASCE, 2016).

De acordo com Mattar (2011), a gestão financeira de uma operação varejista é essencial para obter bons resultados e assim promover o sucesso de sua operação, pois o mercado de varejo opera com margens líquidas curtas e qualquer redução ou obstáculo nas vendas ou elevação nos custos operacionais previstos no planejamento da operação, pode-se rapidamente alterar os resultados financeiros positivos em negativo.

Para o controle e acompanhamento do orçamento de um Shopping Center, existem 3 fluxos de receitas e despesas mensalmente, que são compostos por receitas referente ao aluguel do espaço comercial, dentre outras, como as ações de *merchandising* dentro do empreendimento; o segundo fluxo é o valor cobrado referente ao condomínio das lojas, que tem como princípio realizar o rateio de todas as despesas de energia, água, segurança, limpeza, administração, dentre outros; por fim tem-se o terceiro fluxo que é referente ao Fundo de Promoções e Propagandas (FPP), que apresenta as receitas faturadas devido as ações de divulgação do empreendimento e das lojas (ABRASCE, 2016).

Em relação ao acompanhamento do orçamento, é necessário ser realizado de forma muito cuidadosa, pois qualquer modificação nas linhas orçamentárias pode ter um impacto muito forte dentro da operação do empreendimento, pois cada valor orçado dentro do orçamento será repassado aos lojistas e empreendedores, caso se

tenha um incremento de despesas não orçadas ou um gastos excessivos, os valores a serem praticados para os lojistas serão alterados, por terem excedidos os índices esperados no orçamento, assim é necessário ter uma gestão eficiente com o objetivo de identificar melhorias na gestão de custos de um Shopping Center (ABRASCE,2016).

2.2.1 Custo de Ocupação em um Shopping Center

O custo de ocupação dentro de um Shopping Center equivale ao somatório das despesas de encargos comuns (condomínio), aluguel, e Fundo de Promoções e Propaganda (FPP) que o lojista paga para o shopping. Para facilitar o entendimento, o custo de ocupação corresponde a todas as despesas que o Shopping fatura no boleto dos lojistas. Por isso, é fundamental que o time responsável por gerenciar as despesas condominiais trabalhe sempre com o intuito de reduzir os custos operacionais a fim de reduzir o custo de ocupação de um lojista (ABRASCE, 2016).

De acordo com o CSC (2010), os custos de ocupação de uma loja dentro de um Shopping Center devem variar entre 10% e 12% de acordo com as vendas totais durante o ano. Com um custo de ocupação superior a estas porcentagens, conclui-se que a loja não está com resultados satisfatórios.

Os custos referentes a ocupação dentro de um Shopping Center costumam ser uma das principais preocupações de um lojista, isso ocorre devido a esses valores serem a segunda maior despesa referente ao custo total de uma operação, ficando atrás somente dos custos relacionados a salários de colaboradores. Muitos proprietários de lojas têm lucros líquidos entre 2% a 5%, o que significa que um descuido na escolha da localização da loja, tamanho da loja e segmento possa acarretar riscos para o negócio (WILLIAMS, 2008).

De acordo com a Figura 08, o Custo condominial de um Shopping Center encontra-se dentro do custo ocupacional. Existem vários custos para compor o custo operacional, tais como: Segurança, Limpeza, Manutenção, Arquitetura e Ambiente, Atendimento ao Cliente, Obras e Reformas, Seguros, Impostos e Taxas e Despesas Financeiras, como já citado anteriormente.

Figura 08 – Classificação dos Custos de Ocupação de um Shopping Center.



Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Santos, Ferreira Junior e Ortiz (2015).

A análise do custo de ocupação para operar uma loja pode ser determinado da seguinte forma. Suponha que uma loja tenha faturado 200 mil referentes as vendas e que tenha como despesa um valor de 20 mil com ocupação, seu custo de ocupação representa 10% sobre as vendas do período, em um Shopping Center cada loja terá um custo de ocupação diferente versus a sua venda (ABRASCE, 2020).

Gradativamente o mercado de varejo vai exigindo que o custo de ocupação de uma loja se adapte aos planos de negócios dos lojistas e que preserve os lucros do empreendedor do Shopping (ABRASCE, 2020).

3. METODOLOGIA

Apresentado o referencial teórico relacionado a gestão de custos e orçamentos, nesta etapa será apresentado o desenvolvimento da metodologia deste trabalho. Mostra-se, deste modo, a natureza da pesquisa e o ambiente da pesquisa, as tipologias da pesquisa e o instrumento de coleta e análise de dados das informações aqui apresentadas.

3.1 Classificação da Pesquisa

A pesquisa científica é a consequência de um inquérito ou análise minuciosa, com o objetivo de resolver um problema, utilizando procedimentos específicos, que têm por objetivo diferenciar os determinados tipos de pesquisas relacionadas a sua abordagem. Assim, existem duas tipologias de pesquisas mais comuns, a pesquisa qualitativa e a quantitativa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A pesquisa quantitativa envolve dados estatísticos para relacionar as referências alcançadas em determinados estudos, e os resultados obtidos podem ser quantificados de forma numérica para retratar a realidade do estudo. Já a pesquisa qualitativa, centraliza-se em dados não numéricos, com o objetivo de obter informações investigativas de determinados fenômenos (OLIVEIRA, 2018). Além disso, uma pesquisa também pode ser de natureza mista, ou seja, quali-quantitativa. Esse tipo de pesquisa envolve descrições e números.

Para este trabalho, a pesquisa é caracterizada como quali-quantitativa, pois serão utilizados dados numéricos de uma organização com o intuito de realizar uma boa gestão de custos, e assim propor melhorias para a eficiência dos custos de um *shopping center* e descrever como os números serão aplicados nos processos gerenciais.

De acordo com os objetivos de um trabalho acadêmico, uma pesquisa pode ser desenvolvida com base em três objetivos de pesquisas: exploratória, descritiva e explicativa.

A pesquisa descritiva requer uma boa quantidade de informações sobre o que pretendesse estudar, com a apresentação de fatos e fenômenos de uma determinada realidade. A pesquisa explicativa tem como objetivo a identificação de fatores que podem colaborar para o acontecimento do fenômeno, ou seja, neste tipo

de pesquisa fica representado o porquê do estudo através dos resultados explanados. Por fim, a pesquisa exploratória, que tem como objetivo permitir a familiaridade com o problema a ser estudado, com o intuito de deixar o estudo mais claro e objetivo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Portanto, entende-se que, de acordo com os objetivos gerais desse estudo, este trabalho é classificado como uma pesquisa *descritiva*, por se tratar de um estudo de caso que descreve um fenômeno através de métodos, incluindo as técnicas de coletas de dados e as abordagens específicas do estudo.

Com relação ao resultado da pesquisa, existem dois tipos que podem ser aplicados a trabalhos acadêmicos, a pesquisa básica e a aplicada. A pesquisa básica tem como objetivo constituir novos fundamentos importantes para o avanço da ciência, envolve verdades e interesses universais. Já a pesquisa aplicada tem como objetivo construir fundamentos para a aplicabilidade prática, correlacionados a solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Conforme exposto os tipos de pesquisas, a natureza deste trabalho é caracterizada como *aplicada*, pois tem como função construir métodos para a aplicação em organizações cujo principal objetivo será propor melhorias para obter uma boa gestão de custos, relacionados a orçamentos para obter os resultados necessários. Assim, os resultados obtidos nesse trabalho poderão ser aplicados em organizações de maneira concreta de acordo com o método proposto dentro da análise deste trabalho.

De acordo com o Quadro 01 pode-se resumir a classificação da pesquisa que será abordada neste trabalho.

Quadro 01 – Resumo da classificação de pesquisa.

DIMENSAO	CLASSIFICACAO
NATUREZA	QUALI-QUANTITATIVA
OBJETIVO	DESCRITIVO
RESULTADO	APLICADO
MÉTODO DE PESQUISA	ESTUDO DE CASO

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

3.2 Tipologia de pesquisa

De acordo com Roesch (2006), um estudo de caso envolve a análise de indivíduos, grupos, organizações, eventos, países, entre outros, com a intenção de estudar um fenômeno em profundidade. Para o autor, o estudo de caso é um ótimo método para a análise de processos, podendo envolver uma (único) ou mais unidades de análise (múltiplo).

A partir da definição de Roesch (2006), pode-se afirmar que o presente estudo irá desenvolver um estudo de caso único em um *Shopping Center* de Maracanaú.

O Shopping é administrado por uma empresa multinacional com mais de 40 anos de atuação em varejo, cuja responsabilidade é a evolução de mercado e a gestão de novos projetos e de seus empreendimentos. Com o forte crescimento de mercado, atualmente existem 24 shoppings centers sob sua gestão, presentes em cinco regiões do país, com mais de 4,5 mil lojas em seu portfólio.

O Shopping, atualmente, possui uma Área Bruta Locável (ABL) de 20.000m² e uma área construída de 37.000m², com 114 lojas, sendo 09 megalojas e 03 ancoras, com aproximadamente 195mil consumidores por mês, onde 79 lojas permanecem ocupadas e 35 lojas vagas. O empreendimento contempla lojas de grandes marcas, como C&A, Riachuelo, Detran, Le Biscuit, Americanas e outras que fazem com que o fluxo do shopping permaneça sempre com crescimento ano após ano.

O shopping foi inaugurado em 2003, e possui uma programação de lazer e entretenimento com um conjunto de *mix* de lojas e serviços.

Para a pesquisa, o nome do *Shopping* será preservado, e por isso será denominado como *Shopping Alpha*.

3.3 Coleta e Análise de Dados

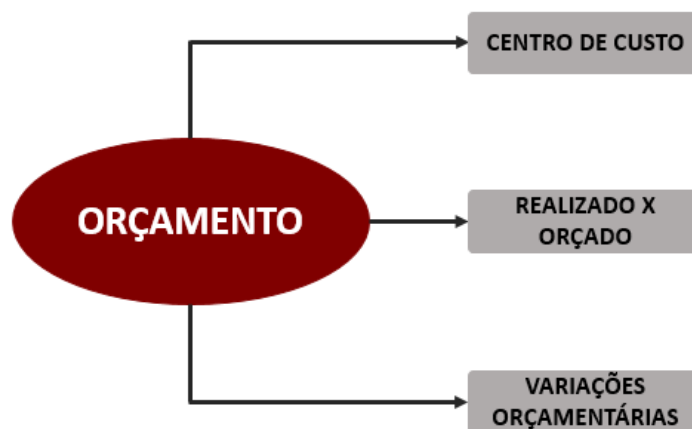
Para o desenvolvimento do Estudo de Caso no Shopping Alpha, serão coletados dados a partir da coleta de documentações oficiais da empresa, como orçamento, fluxo de caixa e demonstrativo do resultado do exercício (DRE), isto é, será realizada uma pesquisa documental. Além disso, também será feito uso da observação direta do pesquisador.

Além de coletar as documentações oficiais da empresa, será feito um levantamento das informações relevantes para a análise do estudo, e para isso serão utilizados os processos apresentados na Figuras 09 e 10.

O método utilizado para realizar o diagnostico e assim propor as otimizações referentes aos custos condominiais foi o método dedutivo, onde foi utilizado o raciocínio logico, utilizando as ferramentas de Excel, princípios e preposições gerais para a construção da ideia de otimização de custos.

De acordo com a Figura 09, o processo de coleta de dados será realizado a partir do orçamento disponibilizado pela empresa, a partir do qual serão retiradas algumas informações de acordo com o centro de custo específico, os valores orçados e realizados dentro de um determinado período de tempo, sendo assim possível realizar a análise das variações ocorridas de acordo com os valores orçados.

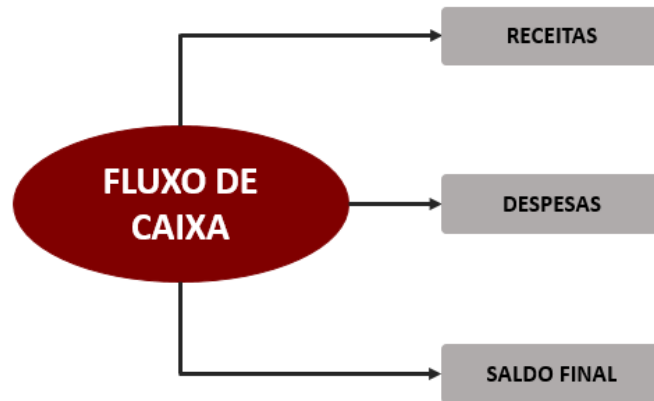
Figura 09 - Processo de Coleta de Dados – Orçamento.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com esses dados, será possível realizar uma análise de dados de acordo com os dados obtidos pela ferramenta orçamentaria, para propor melhorias dentro dos custos operacionais e assim seguir com os resultados do estudo.

Figura 10 - Processo de Coleta de Dados - Fluxo de Caixa.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

De acordo com a Figura 10, é demonstrado o fluxo de caixa para realizar a análise das receitas e despesas definidas para verificar o saldo final da empresa, seja ele mensal ou anual.

Após a obtenção e análise das documentações que foram disponibilizadas pela empresa, serão retiradas algumas informações e inseridas em uma planilha condicional para a análise da eficiência dos métodos propostos dentro do estudo, a fim de garantir uma redução nos custos de ocupação de cada lojista através do método abordado neste trabalho com o intuito de ser aplicado em outras organizações, que tenham o mesmo objetivo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados juntamente ao Shopping Alpha, foi possível apresentar a descrição do ambiente estudado, realizar um diagnóstico sobre a sua composição de custos, e por fim propor melhorias dentro dos custos condominiais para reduzir os custos operacionais e obter uma boa gestão de custos de um Shopping Center.

4.1 Diagnóstico da composição de custos do Shopping Alpha 2020

Para a elaboração dos resultados desta pesquisa, foi realizada uma análise da estruturação do Shopping Alpha, que tem como liderança um Superintendente que fica responsável por liderar seus coordenadores financeiro, comercial, marketing, operações e recursos humanos (RH). De acordo com a Figura 11, é possível identificar o organograma da Shopping Alpha, onde é possível identificar todos os setores da empresa.

Figura 11 - Organograma de Liderança do Shopping Alpha.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pela empresa (2020).

Para retratar o estudo de caso, é necessário entender todo o ciclo de gestão de custos do Shopping Alpha, de modo geral para entender a estruturação da composição de custos existem três sociedades individualizadas que realizam a gestão financeira do shopping, onde são compostas por o Empreendedor, proprietário da companhia, dono de todos os shoppings que formam o grupo, o Condomínio, que faz o rateio de todas as despesas comuns e específicas, e toda a manutenção e

conservação do empreendimento, e o Fundo de Promoção e Propaganda (FPP) que é responsável por todas as comunicações, ações de publicidades e divulgação do empreendimento.

Cada sociedade potencializa-se de maneira individualizada por pessoas jurídicas diferentes, existe um CNPJ para cada sociedade apresentada, com estruturas separadas a fim de obter êxito no funcionamento e operacionalização do shopping center.

Para a pesquisa é válido informar que toda a elaboração do estudo de caso irá se concentrar na gestão financeira do condomínio, apresentando as principais melhorias para a redução de custos, e as oportunidades para obter uma boa gestão de custos dentro do Shopping Alpha, tornando-o, assim, mais atrativo para novos negócios, e que seja rentável para o proprietário e para os lojistas que hoje ocupam um espaço comercial dentro do shopping.

A cada ano é elaborado um orçamento contendo toda a projeção de despesas e receitas do equipamento conforme citado anteriormente, estruturado dentro da ferramenta Hiperyon, este orçamento é realizado através do coordenador de operações juntamente com o seu time de gestores que ficam responsáveis por realizar todas as projeções. Após a conclusão deste orçamento, a empresa consegue gerar um relatório contendo o valor que cada lojista irá pagar por metro quadrado de acordo com todas as despesas elaboradas, que influenciará no custo de ocupação.

A estruturação deste orçamento elaborado pelo Shopping está dividido em despesas comuns, despesas específicas, receitas comuns e receitas específicas. As despesas comuns são todos os custos referentes aos centros de custos da administração, segurança, limpeza, operação e manutenção, obras e reformas, arquitetura e ambiente, espaço cliente, serviços públicos, impostos e taxas, despesas financeiras e seguros do condomínio.

As despesas específicas são todas aquelas em que existe o consumo de insumos da infraestrutura do shopping, que são classificadas como impostos, água, energia elétrica e ar condicionado de todas as lojas em operação e das áreas comuns do empreendimento. Já as receitas comuns e específicas, são todas aquelas em que o shopping irá receber devido a todas as despesas realizadas durante o mês por cada lojista.

Com a unificação de todas essas despesas de acordo com o orçamento elaborado, a companhia consegue elaborar o valor que será repassado para cada loja.

Dessa forma, o intuito do estudo de caso é reduzir essas despesas, pois é diretamente proporcional ao custo de ocupação do lojista. O custo de ocupação de cada lojista dá-se através do somatório de todas as despesas, que são formadas por: Aluguel, Condomínio comum e Fundo de Promoções. Quando o valor global do somatório de todas as despesas equipara-se ao valor de faturamento (vendas) de cada loja, tem-se um sinal de que a saúde financeira das lojas do shopping está rentável para o proprietário da loja e o empreendedor, que logo terá lucros.

No controle da gestão de custos do condomínio é primordial entender que todas as cobranças realizadas para os lojistas, têm como intuito gastar aquilo que se arrecada, por isso é necessária uma boa gestão de custos nessa sociedade, para assim evitar que o saldo disponível em caixa seja insuficiente pelo excesso de gastos, devido à falta de acompanhamento e controle do orçamento do condomínio. Para o empreendedor, essa possibilidade de fato não existe, pois se em algum momento faltar receitas para cobrir as despesas, o empreendedor deverá arcar com estes custos ou providenciar outras maneiras para que isso não ocorra.

De acordo com os dados obtidos e informações fornecidas pelo Shopping Alpha, o estudo terá como base de dados o orçamento projetado durante 2 anos, sendo o de 2020 e 2021, para a elaboração do orçamento de 2020, a organização optou por realizar uma projeção de forma mais conservadora, onde todas as receitas do ano cobriram as despesas de cada linha, tornando-se um orçamento bem elaborado e estruturado, como pode ser visto na Tabela 01.

Tabela 01 - Análise Orçamentária dos Custos Operacionais de 2020.

CENTRO DE CUSTO	2020
ADMINISTRAÇÃO	3.140.659
SEGURANÇA	2.208.795
LIMPEZA	1.331.518
OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO	1.162.211
OBRAS E REFORMAS	99.000
ARQUITETURA E AMBIENTE	200.024
ESPAÇO CLIENTE	256.791
SERVIÇOS PÚBLICOS	686.496
IMPOSTOS E TAXAS	23.080
DESPESAS FINANCEIRAS	1.200
SEGUROS CONDOMÍNIO	53.822
TOTAL DE DESPESAS COMUNS	9.163.596

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pela empresa (2020).

Na Tabela 01, pode-se analisar o orçamento das despesas de cada centro de custo concluído de acordo com todas as premissas propostas pela organização; e as projeções do time de operações. De acordo com estes custos definiu-se o valor que será repassado para o lojista, conhecido como cota padrão, variável que irá se modificar conforme a oscilação dos custos.

Percebe-se que, de acordo com a Tabela 01, todas as despesas por centro de custos foram lançadas, pode-se analisar que o maior custo está na Administração, seguido de Segurança, Limpeza e Manutenção.

Para realizar o controle deste orçamento a empresa trabalha com uma plataforma chamada Hyperion, que fornece todo o banco de dados para realizar *inputs* de receitas e despesas e gerenciar o controle de custos através de fluxo de caixa, relatórios gerenciais, e demonstrativo do resultado do exercício (DRE).

O gerenciamento é realizado através de cada gestor de centro de custo, e deve ser controlado de acordo com o que foi orçado para que não prejudique o orçamento. Mensalmente são apresentadas as justificativas de orçamento, com o objetivo de informar todas as economias e gastos além do orçado das linhas orçamentárias. Tudo isso é feito para auxiliar a empresa a planejar e controlar os seus custos, com a intenção de identificar os desvios e assim propor a melhor tratativa para que o orçamento siga conforme o planejado.

Para a elaboração das justificativas de orçamento, a cada dia 15 do mês a coordenadora financeira do Shopping Alpha gera o relatório de todas as despesas referente ao mês anterior, e em seguida é repassado para o coordenador de operações para que possa enviar para o seu time de gestores e assim realizar as justificativas.

A seguir, no Quadro 02, tem-se o modelo utilizado pela organização para visualizar as principais economias ou gastos excessivos do orçamento, e assim realizar as justificativas de todas as despesas realizadas durante o mês. Esse acompanhamento é realizado mensalmente com o intuito de repassar um *report* para a mesa gerencial da empresa. Nesse relatório pode-se identificar os valores orçados para o mês e os valores realizados em cada linha orçamentária e suas respectivas variações, com o intuito de defender todos os gastos realizados no mês. O relatório é muito importante para realizar o controle de todas as despesas, para assim, evitar que ocorram desvios que possam prejudicar todo o resultado que a empresa espera.

Quadro 02 – Modelo de Justificativa das despesas Administrativas.

<u>MODELO DE JUSTIFICATIVAS DRE JUL/2020</u>	
<u>ADMINISTRAÇÃO</u>	
ORÇADO: R\$ 225.216,71 REALIZADO: R\$242.351,09 VARIAÇÃO: +7%	
<u>JUSTIFICATIVAS:</u>	
• - 15K SALÁRIOS: DEVIDO A CONTINUAÇÃO DAS REDUÇÕES SALARIAIS NO PERÍODO PÓS PANDEMIAE ALGUNS DESLIGAMENTOS; • - 8,5K ENCARGOS: DEVIDO A NÃO REALIZAÇÃO DAS DESPESAS REFERENTES A INSS PARA O MÊS; • BENEFÍCIOS: PERMANECEMOS EM LINHA; • + 10k COMUNICAÇÃO: DEVIDO AO PAGAMENTO DAS LINHAS TELEFONICAS E DE INTERNET EM ATRASO, REFERENTE AOS MESES DE JULHO E AGOSTO. • - 2K DESPESAS GERAIS: +6K DEVIDO AO LANÇAMENTO INCORRETO DAS DESPESAS DE ALUGUEL DE EQUIPAMENTOS NA LINHA DE ADM, VAMOS RECLASSIFICAR ESSA DESPESA; • + 3K MATERIAIS: PERMANECEMOS EM LINHA; • + 62K SERVIÇOS CONTRATADOS: DEVIDO AOS DESVIOS NOS VALORES REPROJETADOS PARA O PAGAMENTO DE TAXAS DE ADMINISTRAÇÃO; • - 19K INFORMÁTICA: DEVIDO AO NÃO PAGAMENTO DAS DESPESAS RELACIONADAS SOFTWARES E MANUTENÇÃO DE SISTEMAS, SENDO POSTERGADOS OS PAGAMENTOS PARA O PRÓXIMO MÊS.	

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Para um melhor entendimento, a Tabela 02 representa a segregação de todas as despesas do relatório de justificativas com a descrição das despesas comuns e específicas do mês.

Tabela 02 – Despesas comuns divididas por centros de custos.

DESPESA	CENTRO DE CUSTO	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
DESPESAS COMUNS	ADMINISTRAÇÃO	225.217	242.351	8%
	OBRAS E REFORMAS	7.000	9.206	32%
	IMPOSTOS E TAXAS	-	2.797	100%
	SEGURANÇA	149.535	174.484	17%
	ARQUITETURA	19.912	8.031	-60%
	ESPAÇO CLIENTE	13.029	29.127	124%
	LIMPEZA	94.642	143.342	51%
	MANUTENÇÃO	81.638	72.029	-12%
TOTAL		590.974	681.368	15%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Como exposto na Tabela 02, as principais linhas orçamentárias que obtiveram excesso de gastos foram: Administração, Obras e Reformas, Impostos e taxas, Segurança, Espaço Cliente e Limpeza. As economias foram nos seguintes centros de custos: Arquitetura e Manutenção, todas essas despesas se encaixam como despesas comuns, aquelas que serão rateadas para todas as lojas do *Shopping Alpha*, e vale ressaltar que ocorrem variações todos os meses de acordo com o que for realizado.

Na Tabela 03, os principais desvios de gastos excessivos foram nos seguintes centros de custos: Lixo e água. A única economia foi em energia, de acordo com as despesas específicas.

Tabela 03 – Despesas específicas divididas por centros de custos.

DESPESA	CENTRO DE CUSTO	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
DESPESAS ESPECÍFICAS	LIXO COMUM	6.683	9.578	43%
	ENERGIA COMUM	146.192	11.365	-92%
	ÁGUA COMUM	22.010	38.990	77%
TOTAL		174.885	59.933	-66%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

O principal objetivo deste acompanhamento é verificar se o que foi orçado no início do ano, está sendo realizado conforme o planejado. Para o estudo de caso, esse relatório será muito importante para analisar todas as despesas e verificar oportunidades de redução e assim obter melhores resultados para a empresa. Para o

estudo de caso, é importante entender como funciona as despesas comuns e específicas projetadas em orçamento.

4.2 Despesas Comuns versus Despesas Específicas

Como citado anteriormente, a arrecadação das receitas relacionadas ao condomínio é responsável por suprir as despesas dos centros de custos de administração, segurança, limpeza, operação e manutenção, obras e reformas, arquitetura e ambiente, espaço cliente, serviços públicos, impostos e taxas, despesas financeiras, seguros do condomínio, água, energia e ar condicionado. Para isso, é realizada a divisão das despesas entre comuns e específicas. Dentre essas despesas, existem aquelas que não podem ser concedidas somente a um locatário específico, como as despesas das áreas comuns, corredores, áreas técnicas, tendo como despesas a energia, água e ar condicionado, que deverão atender os clientes. Desse modo, é realizado o somatório de todas essas despesas e rateados para cada locatário, de acordo com uma fatia convencionada em contrato.

De acordo com a Figura 12, é possível observar como é faturado o valor de cada despesa, o Shopping Alpha realiza essa cobrança de maneira separada, para que o lojista possa entender de forma mais clara o valor de cada despesa.

Figura 12 - Formulação das despesas comuns e específicas do lojista.

Aluguel Mínimo (10/2020)	R\$	4.803,55
Cota Condominial Comum (11/2020)	R\$	3.722,15
Energia(For+Infr) - 303,00 kWh (09/2020)	R\$	248,46
Ar Condicionado (10/2020)	R\$	446,67
Cota Ordinária Lojista FPP (10/2020)	R\$	816,60
Subtotal Aluguel	R\$	4.803,55
Subtotal Encargos	R\$	4.417,28
Subtotal Fundo de Promoções	R\$	816.60

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Como pode ser apresentado na Figura 12, o valor faturado referente as despesas comuns foi de R\$ 3.722,15, e de despesas específicas, referente a energia,

foi no valor de R\$ 248,46, e ar condicionado, no valor de R\$ 446,67, totalizando um valor de R\$ 695,13. Assim, percebe-se que não tiveram despesas com água, pois essa loja não utiliza esse insumo, portanto o valor difere para cada lojista.

Na Figura 13, foi apresentado os custos de um lojista localizado na praça de alimentação do Shopping Alpha, onde tem-se o valor faturado de cada despesa.

Figura 13 - Formulação das despesas comuns e específicas do lojista.

Aluguel Minimo (10/2020)	R\$	5.124,23
Desconto de Aluguel Negociado (10/2020)	R\$	-1.024,85
Cota Condominial Comum (11/2020)	R\$	3.930,35
Energia(For+Infr) - 1.740,00 kWh (09/20)	R\$	1.426,80
Ar Condicionado (10/2020)	R\$	446,67
Água - 20,00 m3 (09/2020)	R\$	515,40
Despesas Diversas (10/2020)	R\$	303,62
Cota Ordinária Lojista FPP (10/2020)	R\$	871,12
Subtotal Aluguel	R\$	4.099,38
Subtotal Encargos	R\$	6.622,84
Subtotal Fundo de Promoções	R\$	871,12

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com Figura 13, o valor faturado referente as despesas comuns foram de R\$ 3.930,35, e de despesas específicas de energia, no valor de R\$ 1.426,80, água, no valor de R\$ 515,40, e ar condicionado, no valor de R\$ 446,67, totalizando um valor de R\$ 2.388,87.

Em relação as despesas comuns e específicas, estas são definidas para cada locatário de forma individual, como é o caso da energia elétrica consumida em cada loja, bem como a água, ar condicionado e IPTU, que podem ser diferentes por terem um consumo de insumos diferentes, o espaço comercial ser maior, ou menor, a localização da loja dentro do empreendimento, o tipo de segmento, entre outros fatores.

Após realizar o *input* de todas as despesas, foi possível analisar o valor a ser faturado durante o mês, seguido do valor da cota padrão, como pode ser visto na Tabela 04.

Tabela 04 - Formulação do custo de condomínio do Shopping Alpha 2020.

	Faturado	ABL (m²)	R\$ (m²)	% / Total
Condição Especial	347.351	15.114	22,98	46%
CRD	281.902	2.559	110,16	37%
Cobertura da Condição Especial	-	-	-	-
Vacância	124.107	2.043	60,76	16%
Total Faturado	753.360	19.716	-	100%

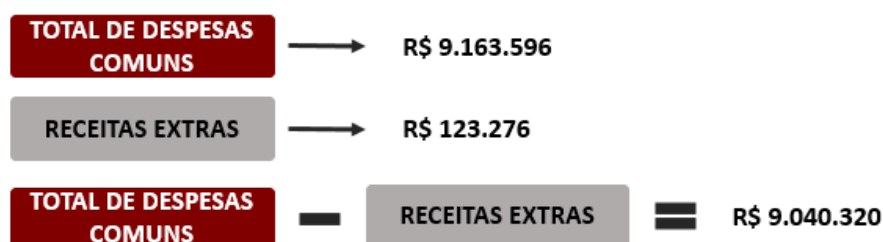
Cota Padrão	111,84
--------------------	---------------

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com a Tabela 04, pode-se perceber o valor da cota padrão que será aplicada para cada lojista, no valor de R\$ 111,84. Como já exposto, o estudo de caso visa identificar oportunidades dentro do orçamento para que o valor da cota padrão possa ser reduzido e assim melhorar o custo de ocupação de um lojista.

Como mostra a Figura 14, para a formulação da despesa comum a ser rateada para os lojistas, é necessário realizar o somatório de todas as projeções de despesas dos centros de custos, menos as receitas extras que serão projetadas no ano, como receitas de encargos de locação de quiosques, que é o valor referente a locação de um ponto de quiosque dentro do shopping. Também é possível ter uma receita extra de aporte do empreendedor, caso o caixa do condomínio esteja necessitando, e em seguida dividir por 12, período pelo qual é relacionado a 01 ano.

Figura 14 – Memorial de cálculo definido para encontrar o valor a ratear para os lojistas.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com os dados fornecidos pelo Shopping Alpha, o valor de receitas extras projetadas em 2020 foi de R\$ 123.276,00, dessa forma tem-se o valor a ser faturado para os lojistas de acordo com as despesas projetadas em 2020, como pode ser visto na Figura 14.

Realizando o cálculo do total de despesas comuns menos as receitas extras, encontrou-se um valor de R\$ 9.040.320 para faturar dos lojistas durante o ano e assim cobrir todas as despesas projetadas do empreendimento, conforme exposto na Figura 14.

Para o cálculo do valor mensal a ratear, deve-se considerar o cálculo definido na Figura 15.

Figura 15 - Memorial de cálculo definido para encontrar o valor a ratear para os lojistas.

$$\frac{9.040.320}{12} = 753.360$$

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Ao dividir o valor total a faturar durante o ano por 12, encontra-se um valor de R\$ 753.360 a ratear para todos os lojistas durante o mês. Esse valor está descrito na Tabelas 04, em valor a faturar. Em posse do valor a ser faturado no mês, a próxima etapa consiste em realizar o cálculo do valor da cota padrão, mas antes disso é necessário entender a classificação de todas as premissas que compõem o cálculo e de como é formulado o coeficiente de rateio para cada lojista.

4.2.1 Memorial de Cálculo para a Formulação do CRD

Para o início da elaboração dos resultados, é preciso entender o conceito de Coeficiente de Rateio de Despesa (CRD), cuja simbologia irá retratar todo o entendimento do estudo de caso.

A maneira mais comum de realizar o rateio de todas essas despesas, dá-se através do fator de CRD de cada locatário formulado em contrato. Dividindo o valor de CRD de cada locatário pelo somatório de todos os CRD'S ativos dentro do shopping, atinge-se um percentual, por meio do qual será definido o valor total das despesas comuns que serão repassados para cada locatário.

$$CRD \div \Sigma CRD = \%$$

Para a formulação do CRD o time de operações do Shopping Alpha realiza o cálculo deste coeficiente baseado nos seguintes fatores: fator área, fator uso, fator tempo e fator frente. Também é considerado a localização na qual a loja irá ficar, esta definição é bastante relevante na hora de determinar o valor da participação de cada loja dentro do rateio de despesas comuns.

Conforme a Tabela 05, para a composição do coeficiente de rateio é necessário aplicar o fator área, que consiste em analisar qual o tamanho da loja. Para definir o fator, tomou-se como exemplo uma loja que terá uma área de 205m², e de acordo com a tabela o fator de área que será aplicado é de 0,50.

Tabela 05 – Tabela com o fator de área para o cálculo do CRD.

FATOR DE ÁREA	
De/Até	fator
-	1,00
50,01	1,00
100,01	0,90
150,01	0,90
200,01	0,75
295,01	0,50
400,01	0,50
500,01	0,36
600,01	0,36
1000,01	0,25
2000,01	0,20
3000,01	0,20
4000,01	0,20
5000,01	0,20

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Conforme a Tabela 06, existe também mais um fator considerado no cálculo, este é definido através do segmento da loja, e para demonstrá-lo, tomou-se como exemplo uma nova loja com o segmento definido como Bijuterias, logo o fator de uso a ser aplicado será de 1,00.

Tabela 06 – Tabela com o fator de uso para o cálculo do CRD.

FATOR DE USO	
TIPO	fator
Acessórios para decoração	1
Acessórios para vestuário	1
Agência de Turismo	1
Artigos Esportivos	1,3
Bancos / Financeiras / Câmbio	1
Bijuterias	1
Bombonieres	1
Brinquedos	1
Cabeleireiros / Depilação / Estética	1
Cafeterias	1
Calçado Esportivo	1
Calçado Feminino	1
Calçado Infantil	1
Calçado masculino	1

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Conforme a Tabela 07, outro fator a ser considerado é o de tempo, que é definido pelo horário de funcionamento padrão da loja, que no caso, basicamente se aplicará o mesmo fator a quase todas as lojas.

Tabela 07 – Tabela com o fator de tempo para o cálculo do CRD.

FATOR Tempo	
TIPO	fator
Acessórios para decoração	1
Acessórios para vestuário	1
Agência de Turismo	1
Artigos Esportivos	1
Bancos / Financeiras / Câmbio	1
Bijuterias	1
Bombonieres	1
Brinquedos	1
Cabeleireiros / Depilação / Estética	1
Cafeterias	1
Calçado Esportivo	1
Calçado Feminino	1
Calçado Infantil	1
Calçado masculino	1

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Conforme a Tabela 08, o fator de localização é baseado através das seguintes siglas, “in” que fica dentro do shopping e “out” fora do shopping. De posse desses dados, é possível definir o fator que varia entre 0,8 e 1

Tabela 08 – Tabela com o fator de localização para o cálculo do CRD.

Fator Localização	
in	1
out	0,8

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Conforme a Tabela 09, o fator frente é baseado através da medida frontal de uma loja, no caso, é a metragem linear de uma fachada.

Tabela 09 – Tabela com o fator de frente para o cálculo do CRD.

FATOR Frente	
frente	fator
-	1,00
4,01	1,00
8,01	1,02
12,01	1,02
16,01	1,02
18,01	1,04
22,01	1,04
26,01	1,05
30,01	1,05

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De posse da área e do segmento fornecido pelo time comercial e arquitetura, o CRD é calculado. Tomou-se como exemplo uma loja que terá uma área de 41,41m², com segmento de conveniência e serviços. Logo tem-se os seguintes fatores, de acordo com a Figura 16.

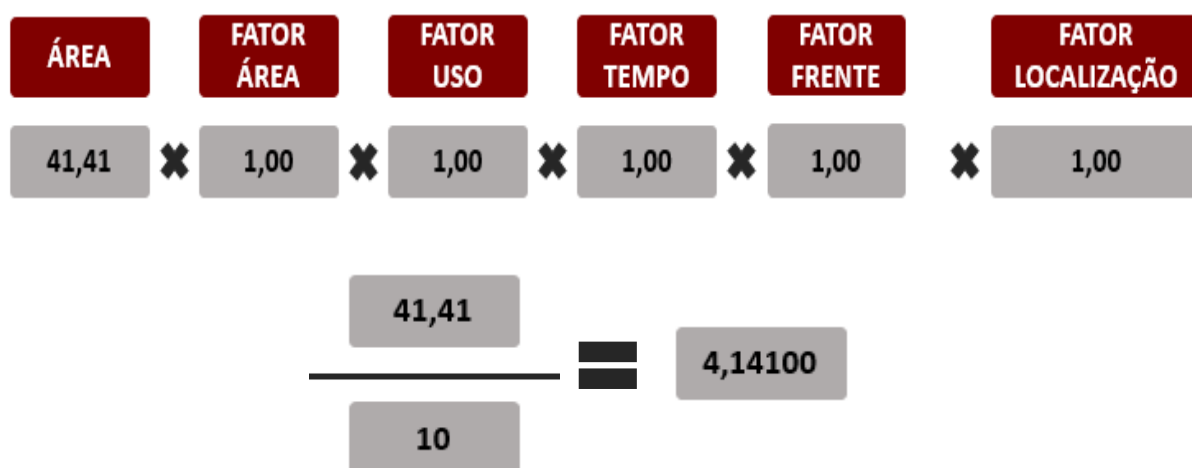
Figura 16 – Cálculo dos fatores de coeficiente de rateio para uma loja X.

FATORES APLICADOS	
FATOR ÁREA	→ 1,0
FATOR FRETE	→ 1,0
FATOR USO	→ 1,0
FATOR TEMPO	→ 1,0
FATOR LOCALIZAÇÃO	→ 1,0

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Logo teremos o seguinte coeficiente de rateio de acordo com a Figura 17.

Figura 17 - Memorial de cálculo para encontrar o CRD de uma loja X.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Assim, o valor de coeficiente de rateio de despesas igual a 4,14100 para uma loja com segmento de convênios e serviços. Este coeficiente difere a cada loja, devido a seus fatores. De acordo com o cálculo do coeficiente de rateio, ocorre a formulação de contrato e o valor da despesa comum fica baseado conforme o CRD calculado.

Após a etapa de cálculo do Coeficiente de Rateio de Despesas (CRD), é definido o valor total de CRD's para que o rateio das despesas seja realizado para cada loja.

Esse fator de CRD tem como função de, no decorrer dos anos, proporcionar o aumento ou redução de Área Bruta Locável (ABL) do *mall*, já que com uma expansão ou redução e a entrada de novos locatários, a proporcionalidade de cada locação em relação as despesas muda. Ao incrementar a quantidade de fator de CRD dentro do shopping, é possível aumentar a base total de rateio e cada loja passa a pagar proporcionalmente a esse novo valor.

Para a formulação do custo de condomínio por metro quadrado (cota padrão) do Shopping Alpha, deve-se levar em consideração o valor total das despesas mensais (valor a ser faturado) que serão aplicadas em uma planilha de rateio. Assim, o memorial de cálculo para dispor o custo de condomínio de cada locatário é realizado como apresentado na Figura 18.

Figura 18 – Memorial de cálculo para definir o valor a ratear para os lojistas em CRD.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com a Figura 18, o valor da despesa geral menos o valor da contribuição de lojas em condição especial, menos o valor da contribuição de lojas vagas, é obtido o valor de rateio para as lojas em CRD.

As lojas em condições especiais são todas aquelas que possuem uma marca renomada, e um incremento mais forte de fluxo e receitas do shopping. Estas lojas que se adequam como condições especiais têm um grande peso no fator de CRD, pois quanto maior for o valor global de lojas em condição especial, menor será o custo de condomínio para cada loja, pois o valor aplicado para lojas no CRD sofrerá uma redução.

As lojas que estão classificadas como lojas vagas, são todas aquelas que não foram locadas até um determinado período, com o empreendedor arcando com todas as despesas desses espaços comerciais.

Para alcançar o valor da cota padrão, é necessário calcular os valores de condomínio especial e a contribuição das lojas vagas. De acordo com os dados fornecidos pelo Shopping Alpha no ano de 2020, projetou-se R\$ 347.351 para condomínio especial e R\$ 124.107 para contribuição de lojas vagas. Assim, obteve-se o valor para ratear as lojas em CRD, como mostra a Figura 19.

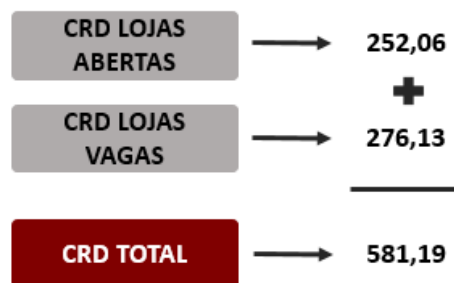
Figura 19 – Memorial de cálculo para definir o valor a ratear para os lojistas em CRD.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De posse do valor total a ratear para loja no CRD, é necessário ter a quantidade total de CRD'S para as lojas abertas durante o ano de 2020. Conforme fornecido pelo Shopping Alpha, a quantidade de CRD'S disponíveis no ano, foram de:

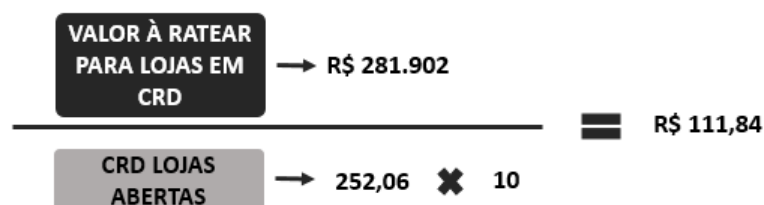
Figura 20 – Memorial de cálculo para definir a quantidade total de CRD'S no Shopping Alpha.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Conforme a Figura 20, é possível perceber que o valor total de CRD's do shopping no ano de 2020 foi de 581,19. Assim, para o cálculo da cota padrão deve-se levar em consideração apenas a quantidade de CRD'S das lojas abertas, pois o valor a ser calculado de cota padrão por metro quadrado será repassado para as lojas abertas. Com isso, tem-se o seguinte cálculo para definir o valor da cota padrão, de acordo com a Figura 21.

Figura 21 – Memorial de cálculo para definir a quantidade total de CRD'S no Shopping Alpha.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

O cálculo é definido pelo valor total a ratear para lojas em CRD dividido pela quantidade de CRD'S de lojas abertas multiplicadas por 10, assim encontrou-se o valor da cota de R\$ 111,84 por metro quadrado para cada lojista.

Para este estudo de caso, tem-se como objetivo analisar todas as despesas e realizar o diagnóstico das maiores despesas e assim analisar as oportunidades de redução para que o valor da cota condominial possa diminuir, e em consequência, reduzir o valor do custo de ocupação de cada locatário. Assim, este estudo será realizado de acordo com as informações do orçamento 2021.

4.3 Diagnóstico da composição de custos do Shopping Alpha 2021

Na Tabela 10, pode-se analisar o orçamento das despesas de cada centro de custo concluído, com todas as projeções inseridas pelo time de operações conforme também realizado no ano de 2020 para o ano de 2021. Percebe-se que os centros de custos não se alteram, permanecem os mesmos, com todas as despesas operacionais.

Tabela 10 - Análise Orçamentária dos Custos Operacionais de 2021.

CENTRO DE CUSTO	2021
ADMINISTRAÇÃO	2.822.585
SEGURANÇA	2.364.999
LIMPEZA	1.472.311
OPERAÇÃO E MANUTENÇÃO	1.178.759
OBRAS E REFORMAS	236.000
ARQUITETURA E AMBIENTE	177.006
ESPAÇO CLIENTE	270.536
SERVIÇOS PÚBLICOS	750.054
IMPOSTOS E TAXAS	23.080
DESPESAS FINANCEIRAS	1.200
SEGUROS CONDOMÍNIO	56.955
TOTAL DE DESPESAS COMUNS	9.353.486

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pela empresa (2020).

Analisando estas despesas pode-se perceber que ocorreu uma elevada diferença entre os custos de 2020 e 2021, acarretando, assim, no aumento da cota condominial, pois este valor da cota está diretamente proporcional ao somatório de todos os custos operacionais utilizadas para o funcionamento do empreendimento.

Pode-se perceber que, de acordo com a Tabela 11, foi realizado uma comparação entre receitas e despesas nos anos de 2020 e 2021, e percebe-se que ocorreu uma variação de R\$ 197.406,73 a mais em despesas comuns a ratear entre os custos operacionais do Shopping Alpha, com esta variação ocasionou um enorme aumento no valor da cota por metro quadrado, impactando assim o custo de ocupação do lojista no Shopping Alpha.

Tabela 11 – Comparativo de despesas e receitas entre 2020 e 2021.

	CENTRO DE CUSTOS	ANO 2021	ANO 2020	VARIAÇÃO (R\$)	VARIAÇÃO (%)
DESPESAS COMUNS	ADMINISTRAÇÃO	2.822.585	3.140.660	- 318.075	-10%
	SEGURANÇA	2.364.999	2.208.795	156.204	7%
	LIMPEZA	1.472.311	1.331.518	140.793	11%
	MANUTENÇÃO	1.178.760	1.162.211	16.549	1%
	ARQUITETURA	177.006	200.024	- 23.018	-12%
	ESPAÇO CLIENTE	270.536	256.791	13.745	5%
	IMPOSTOS E TAXAS COND.	23.080	23.080	-	0%
	DESPESAS FINANCEIRAS	1.200	1.200	-	0%
	MATERIAIS DURÁVEIS	-	-	-	0%
	OBRAS E REFORMAS	236.000	99.000	137.000	138%
	SEGUROS	56.955	53.822	3.133	6%
	SERVIÇOS PÚBLICOS	750.055	686.496	63.559	9%
	TOTAL DE DESPESAS COMUNS (R\$/ano)	9.353.486	9.163.596	189.891	2%
RECEITAS EXTRAS	REPASSE ESTACIONAMENTO (R\$/ANO)	-	-	-	0%
	ENCARGOS LOCAÇÃO QUIOSQUES (R\$/ANO)	115.760,00	123.276,00	- 7.516,00	-6%
	COBERTURA CONDIÇÕES ESPECIAIS (R\$/ANO)	-	-	-	0%
	EMPRÉSTIMO (R\$/ANO)	-	-	-	0%
	TOTAL (R\$/ANO)	115.760,00	123.276,00	- 7.516,00	-6%
TOTAL DESPESAS COMUNS A RATEAR (R\$/ANO)		9.237.726,43	9.040.319,69	197.406,73	2%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pela empresa (2020).

As maiores despesas que sofreram reajustes e que impactaram de forma representativa o valor da cota condominial foram os seguintes centros de custos: Segurança, Limpeza, Obras e Reformas e Serviços Públicos.

Isso mostra que é necessário analisar e acompanhar de forma criteriosa todos os custos lançados dentro do orçamento, pois assim consegue-se identificar as oportunidades de reduções para obter uma boa gestão de custos e reduzir o custo de cada locatário. Além disso, deve-se avaliar bem cada despesas com algumas

premissas, levando em consideração a qualidade e o bem estar dos proprietários, locadores e clientes do shopping.

Utilizando os valores inseridos no orçamento de 2021, tem-se o seguinte valor a ser rateado para cada lojista:

Figura 22 – Cálculo para definir o valor a ratear para os lojistas em CRD.

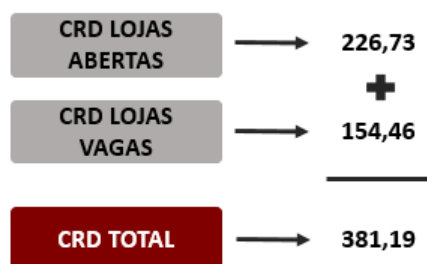


Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com a Figura 22, tem-se um valor de R\$ 283.570,00 para ratear para todos os lojistas do Shopping. Esse valor foi encontrado através da diferença do valor dos custos operacionais do mês vigente, menos o valor de contribuição de lojas em condomínio especial, menos a contribuição das lojas em vacância do empreendimento.

De posse desse valor para ratear, pode-se calcular a quantidade de CRD'S ativos no Shopping para 2021. Por tratar-se de uma previsão de números de CRD'S, o Shopping Alpha disponibilizou para este estudo de caso a quantidade que foi orçada. Com isso, tem-se a seguinte quantidade de CRD'S ativos:

Figura 23 – Memorial de cálculo para definir a quantidade total de CRD'S no Shopping Alpha em 2021.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Conforme a Figura 23, foi possível perceber que o valor total de CRD's do shopping no ano de 2021 será de 381,19. Assim, para o cálculo da cota padrão deve-se levar em consideração apenas a quantidade de CRD'S das lojas abertas, pois o valor a ser calculado de cota padrão por metro quadrado será repassado para as lojas abertas. Com isso, tem-se o seguinte cálculo para definir o valor da cota padrão, de acordo com a Figura 24.

Figura 24 – Memorial de cálculo para definir a quantidade total de CRD'S no Shopping Alpha.

$$\begin{array}{rcl}
 \text{VALOR À RATEAR} & \rightarrow & \text{R\$ 283.570} \\
 \text{PARA LOJAS EM} & & \\
 \text{CRD} & & \\
 \hline
 \text{CRD LOJAS} & \rightarrow & 226,73 \times 10 \\
 \text{ABERTAS} & & \\
 \hline
 & = & \text{R\$ 125,18}
 \end{array}$$

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com a Figura 24, o cálculo para encontrar o valor da cota padrão é definido pelo valor total a ratear para lojas em CRD dividido pela quantidade de CRD'S de lojas abertas multiplicadas por 10, assim encontrou-se o valor da cota de R\$ 125,18 por metro quadrado para cada lojista.

De posse deste cálculo e de acordo com a Tabela 12, através da plataforma de orçamento Hyperion, foi definido os seguintes valores para a formulação da cota condominial do lojista dentro do Shopping Alpha.

Tabela 12 - Formulação do custo de condomínio do Shopping Alpha 2021.

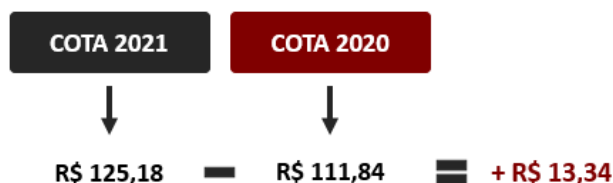
	Faturado	ABL (m²)	R\$ (m²)	% / Total
Condição Especial	356.042	15.133	23,53	44%
CRD	283.570	2.326	121,89	35%
Cobertura da Condição Especial	-	-	-	-
Vacância	174.622	2.738	63,78	21%
Total Faturado	814.234	20.197	-	100%

Cota Padrão	125,18
--------------------	---------------

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com a variação dos custos operacionais entre os anos de 2020 e 2021, pode-se perceber que o valor da cota padrão sofreu reajuste, conforme a Figura 25.

Figura 25 – Memorial de cálculo para definir a variação da cota condominial do Shopping Alpha.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

É importante analisar a variação que ocorreu nos custos operacionais, para assim identificar e propor melhorias para que o valor da cota padrão de 2021 ou dos anos seguintes possa reduzir, colocando em prática todas as propostas definidas de acordo com este estudo de caso.

4.4 Propostas de melhorias

As oportunidades de melhorias serão indicadas a partir dos valores que foram constatados com aumento. A ideia é que haja uma possibilidade de redução devido aos valores que têm uma maior proporção relacionado aos custos de uma loja dentro do Shopping, que são mais valorizados pelos condôminos. Por conta disso a proposta de melhorias tem como base o valor, mas também fará uso da observação direta que foi feita pelo pesquisador que visitou o ambiente estudado para conhecê-lo.

O Shopping apresenta diversos custos relacionados a sua operacionalização, onde se utiliza diversos insumos, materiais e equipamentos. Por isso, recomenda-se que as 09 oportunidades que serão apresentadas a seguir possam ser colocadas em prática.

- Alteração de Frequência de contrato de manutenção de som;
- Alteração de Frequência de contrato da consultoria de documentação;
- Alteração de Frequência de contrato de manutenção de geradores;
- Instalação de Poço artesiano e ETA;
- Otimização de Equipamentos (Escadas Rolantes);
- Otimização de Equipamentos (Elevadores);
- Instalação de Mictórios a Ecológico;

- Instalação de Detectores de presença em corredores técnicos, salas de reuniões, banheiros e demais ambientes;
- Substituição do contrato de serviço da empresa de Brigada de Incêndio.

Realizada a análise orçamentária no centro de custo de manutenção, pode-se observar a seguinte melhoria: referente aos serviços prestados de manutenção do som, nos últimos anos, esse serviços foi realizado de forma mensal pagando um valor referente a manutenção preventiva mensal no valor de R\$ 1.900,00 e peças de reposição de som no valor de R\$ 100,00, totalizando R\$ 2.000,00 por mês, conforme Tabela 13.

Tabela 13 – Análise Orçamentária dos Serviços Prestados de Manutenção de Som do Shopping Alpha.

	Descrição	Fornecedor	Qtde Mensal	Preço Unit	Índ. Reajuste	Mês Reajuste	% Reajuste
Manutenção de som – 01	Manutenção preventiva mensal	X	1	1900,00	IGP-DI	Mar	4,73%
Manutenção de som – 02	Peças de reposição - Som	X	1	100,00	Sem Reajuste	-	-

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

No ano esse custo pode ser calculado da seguinte forma: valor das despesas mensais multiplicadas pela quantidade total de meses no ano. Assim, de acordo com o cálculo, tem-se um custo de R\$ 24.000,00 por ano.

Como proposta de melhoria, a ideia é realizar o espaçamento de contrato, tornando assim a realização do serviço de forma bimestral, ao invés de mensal. As 12 visitas durante o ano, seriam substituídas por 6 visitas, devido a não necessidade de, mensalmente, um prestador de serviço avaliar os equipamentos, por serem novos e não precisar de uma manutenção mais precisa.

Conforme Tabela 14, de acordo com a proposta de melhoria, tem-se a uma otimização de R\$ 12.000,00 no ano com a prestação deste serviço.

Tabela 14 – Memorial de Cálculo para definir a economia do custo de Manutenção de Som.

	VALOR	TOTAL ANO
VALOR ATUAL - MENSAL	R\$ 2.000,00	R\$ 24.000,00
VALOR DA PROPOSTA - BIMESTRAL	R\$ 2.000,00	R\$ 12.000,00
ECONOMIA	R\$	12.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Como segunda proposta, tem-se também o espaçamento de contrato no centro de custo de Administração, referente aos serviços de consultoria de documentação, que é responsável por realizar a gestão de todas as documentações do Shopping.

O Shopping fica responsável por emitir todos os documentos e realizar o envio para a consultoria, que fica responsável por relatar se algum documento está pendente ou perto de vencer. Como sugestão, este serviço deve ser fornecido a cada 3 meses, pois a maioria dos documentos exigidos pela prefeitura, tem uma validade de 60 dias a 90 dias em alguns municípios.

Tabela 15 – Análise Orçamentária referente ao Serviço de Consultoria do Shopping Alpha.

	Descrição	Fornecedor	Qtde Mensal	Preço Unit	Índ. Reajuste	Mês Reajuste	% Reajuste
Demais serviços PJ – 02	CONTRATO AMENI	X	1	1615,00	Sem Reajuste	-	-

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com a Tabela 15, no orçamento o valor referente a prestação deste serviço é R\$ 1.615,00 por mês, totalizando no ano o valor de R\$ 19.377,12.

De acordo com a proposta de melhoria, tem-se uma otimização de R\$ 12.918,08 no ano com a prestação deste serviço conforme Tabela 16.

Tabela 16 – Memorial de Cálculo para definir a economia de Consultoria de Documentação.

	VALOR	TOTAL ANO
VALOR ATUAL - MENSAL	R\$ 1.615	R\$ 19.377
VALOR DA PROPOSTA - TRIMESTRAL	R\$ 1.615	R\$ 6.459
ECONOMIA	R\$	12.918
%		67%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Como terceira proposta, indica-se a otimização da utilização dos elevadores, de acordo com a visita realizada pelo autor, existem dois elevadores no Shopping, foi identificado que o time de manutenção liga os elevadores a partir das 08hrs da manhã todos os dias, tornando assim um custo operacional desnecessário, pois o fluxo de pessoas que farão a utilização deste equipamento é muito baixo, pois o Shopping só começa a operar a partir das 10hrs da manhã.

Como sugestão de melhoria, o Shopping pode deixar somente 01 elevador ligado durante o período de 08hrs até as 10hrs da manhã, ou até mesmo não ligar estes equipamentos, somente após a abertura do Shopping.

Figura 26 – Análise do funcionamento de elevadores do Shopping Alpha.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da visita ao Shopping Alpha (2020).

Como quarta proposta, recomenda-se a otimização na utilização das escadas rolantes.

Figura 27 – Análise do funcionamento das Escadas Rolantes do Shopping Alpha.



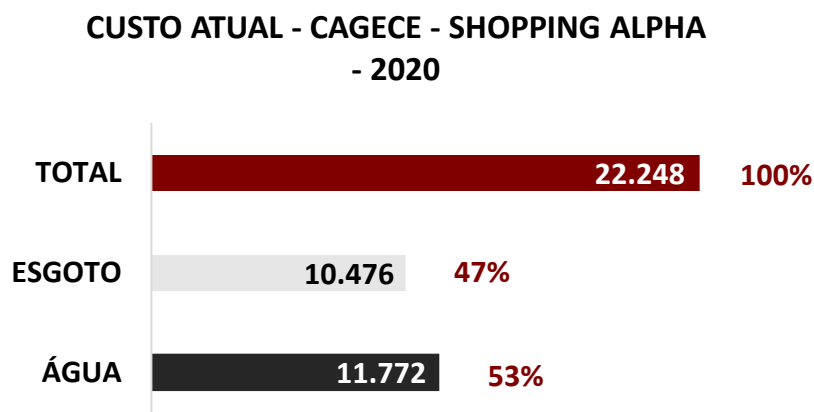
Fonte: Elaborado pelo autor a partir da visita ao Shopping Alpha (2020).

De acordo com a visita realizada pelo autor, foi identificado que no Shopping Alpha atualmente possuem 06 escadas rolantes, e o time de manutenção liga as escadas rolantes a partir das 08hrs, tornando-se também um custo operacional desnecessário, pois o fluxo de pessoas que utilizam este equipamento durante este período, é muito baixo e pelo fato de ter uma escada fixa no Shopping onde pode ser utilizada.

Como sugestão de melhoria, o Shopping Alpha pode adotar a utilização das escadas rolantes somente após a abertura do Shopping, gerando assim uma economia relacionada ao custo operacional em energia.

Como quinta proposta de melhoria, tem-se a instalação de uma Estação de Tratamento de Água (ETA), com osmose reversa, onde o custo pago a concessionária relacionado a água e esgoto será reduzido. Atualmente o consumo de água do Shopping Alpha é em média 1.350m³ de água atribuído de 1.080m³ de esgoto, e um valor de contingência em alguns meses, totalizando em média uma despesa de R\$ 22.248,00 por mês e ao ano R\$ 266.976,00.

Gráfico 02 – Análise Gráfica dos Custos Operacionais de Água e Esgoto do Shopping Alpha.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com o Gráfico 02, tem-se representado o custo total de água no valor de R\$ 11.772,00, com 53% relacionado ao custo total no valor de R\$ 22.248,00, e um custo de esgoto no valor de R\$ 10.476,00, com uma representatividade de 47% do valor do custo total.

Para a implantação desse sistema, serão necessários os seguintes investimentos: perfuração do poço e outorga regularizado de acordo com a prefeitura; estudo de um geólogo para conhecer o terreno do Shopping e identificar onde pode ser instalado o poço; e a contratação de uma empresa responsável por realizar a osmose reversa, que seria o tratamento da água, com um custo estimado em aproximadamente R\$ 28.640,00, que logo se pagaria com a economia de água.

- Custo com a Perfuração do poço e Outorga – R\$ 15.640,00
- Estudo do Geólogo – R\$ 4.800,00
- Custo Osmose Reversa – R\$ 8.200,00

Na Tabela 17, pode-se observar que o valor por metro cúbico de água é de R\$ 8,72, e o de esgoto no valor de R\$ 9,70, que respectivamente multiplicados pela quantidade de metros cúbicos consumidos, obtém-se o custo total no valor de R\$ 266.976,00 no ano.

Tabela 17 – Memorial de Cálculo para definir a economia com água potável do Shopping Alpha.

ITEM	M ³	R\$/m ³	VALOR MÊS	VALOR ANO
VOLUME CONCESSIONÁRIA	1350	8,72	R\$ 11.772	R\$ 141.264
VOLUME ESGOTO CONCESSIONÁRIA	1080	9,70	R\$ 10.476	R\$ 125.712
VOLUME OSMOSE TRATADA	0	4,20	R\$ -	R\$ -
VOLUME OSMOSE ESGOTO	0	9,70	R\$ -	R\$ -
TARIFA TOTAL DE ÁGUA	2430	8,72	R\$ 22.248	R\$ 266.976
ECONOMIA			R\$ -	
%			0%	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com a proposta de melhoria, pode-se obter, se instalado essa Estação de Tratamento de Água (ETA), uma expressiva redução no custo de água e esgoto.

De acordo com a Tabela 18, após a instalação da ETA, a quantidade de volume de concessionária utilizada terá uma redução de 850 metros cúbicos por já existir o tratamento de água, continuando com a exigência mínima de utilização de água aplicada pela concessionária que no Shopping Alpha será de 500 metros cúbicos com uma tarifa de R\$ 8,72.

Tabela 18 – Memorial de Cálculo para definir a economia com água potável com a implantação da ETA do Shopping Alpha.

ITEM	M ³	R\$/m ³	VALOR MÊS	VALOR ANO
VOLUME CONCESSIONÁRIA	500	8,72	R\$ 4.360	R\$ 52.320
VOLUME ESGOTO CONCESSIONÁRIA	400	9,70	R\$ 3.880	R\$ 46.560
VOLUME OSMOSE TRATADA	850	4,20	R\$ 3.570	R\$ 42.840
VOLUME OSMOSE ESGOTO	680	0,00	R\$ -	R\$ -
ENERGIA ETA (kWh) (3C)	2000	0,50	R\$ 1.000	R\$ 12.000
TARIFA TOTAL DE ÁGUA	4430	8,72	R\$ 12.810	R\$ 153.720
ECONOMIA			-R\$ 113.256	
%			-42%	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Com isso, pode-se observar que essa redução de 850 metros cúbicos passará a ser consumida no Shopping através da utilização do poço, que terá a tarifa aplicada no valor de R\$ 4,20, e terá uma redução de tarifa no valor de R\$ 4,52, realizando a diferença entre as tarifas da concessionária e do poço instalado.

Com isso, será obtido um novo custo para realizar o tratamento da água, que será o custo de energia, pois para o tratamento da água será necessário a instalação de uma bomba de 3CV, que terá um custo de R\$ 12.000 no ano. Com isso, será possível ter um novo custo de água de acordo com a instalação do poço, com a pretensão de chegar a uma redução de R\$ 113.256,00 no ano com o custo de água e esgoto, com uma otimização de menos 42% de gastos.

Como sexta proposta de melhoria, têm-se a alteração de frequência do contrato de manutenção do gerador. O Shopping possui apenas 01 gerador utilizado para atender o *mall* em caso da falta de energia. Por este equipamento ter sido comprado em 2019, não é necessário realizar a manutenção de maneira mensal. Como proposta, esse serviço pode ser realizado de forma bimestral.

De acordo com a Tabela 19, pode-se perceber que o Shopping paga por mês um valor de R\$ 1.576,00 para a manutenção do gerador, com o valor anual de R\$ 18.912.

Tabela 19 – Análise Orçamentária referente ao Serviço de Manutenção do Gerador do Shopping Alpha.

	Descrição	Fornecedor	Qtde Mensal	Preço Unit	Índ. Reajuste	Mês Reajuste	% Reajuste
Manutenção Gerador - 01	Preventiva	X	1	1576	IGP-M	Jul	3,09%

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

Com a proposta implantada, serão alcançados os seguintes valores:

Tabela 20 – Memorial de Cálculo para definir a economia com os serviços de manutenção do gerador do Shopping Alpha.

	VALOR		TOTAL ANO	
VALOR ATUAL - MENSAL	R\$	1.576	R\$	18.912
VALOR DA PROPOSTA - BIMESTRAL	R\$	1.576	R\$	9.456
	ECONOMIA		R\$	9.456
	%		50%	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com a Tabela 20, será obtida uma economia de R\$ 9.456,00 com uma representatividade de 50% a menos comparado com o valor se for realizado de forma mensal.

Como sétima oportunidade de melhoria, têm-se a renegociação de contrato com a atual empresa que presta serviços de Brigada de Incêndio, analisando os valores pagos para esta empresa em comparação com a prática de mercado, em que outras empresas que fornecem o mesmo tipo de serviço, com a mesma qualidade e com um custo bem inferior do que o praticado.

Tabela 21 – Análise Orçamentária referente ao Serviço de Brigada de Incêndio do Shopping Alpha.

	Descrição	Fornecedor	Qtde Mensal	Preço Unit	Índ. Reajuste	Mês Reajuste	% Reajuste
BRIGADA DE INCENDIO -	02 Postos Bombeiro Civil de 12 horas Diurno	X	738	38,01	IPCA	Ago	3,33%
BRIGADA DE INCENDIO -	01 Postos Bombeiro Civil de 12 horas Noturno	X	372	41,27	IPCA	Ago	3,33%

Fonte: Dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com a Tabela 21, o Shopping trabalha com 02 postos de bombeiros civis no período diurno, totalizando 738 horas no mês e com 01 posto de bombeiro civil durante o período noturno, totalizando 372 horas trabalhadas. De acordo com os valores fornecidos pelo Shopping Alpha, o valor pago a esta empresa no mês é de R\$ 44.847,00 e no ano um valor total de R\$ 538.169,00 aproximadamente.

Com isso, estima-se que pode ser realizada uma cotação com outras empresas, e chegar a uma valor de R\$ 37.800,00 no mês e de R\$ 453.600,00 no ano. Assim, têm-se um novo custo caso ocorra a substituição da empresa atual, gerando assim a seguinte economia:

Tabela 22 – Memorial de Cálculo para definir a economia com os serviços de Brigada de Incêndio do Shopping Alpha.

	VALOR	TOTAL ANO
VALOR ATUAL - MENSAL	R\$ 44.847	R\$ 538.169
VALOR DA PROPOSTA - MENSAL	R\$ 37.800	R\$ 453.600
	ECONOMIA	R\$ 84.569
	%	16%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados fornecidos pelo Shopping Alpha (2020).

De acordo com a Tabela 22, caso essa oportunidade seja aplicada, o Shopping Alpha terá uma economia de R\$ 84.569,00 no ano e com uma representatividade de menos 16% relacionado ao custo pago a empresa anterior.

Como oitava oportunidade de melhoria, têm-se a implantação dos mictórios ecológicos nos banheiros do Shopping Alpha, hoje o Shopping possui 03 banheiros masculinos e em cada banheiro existem 06 mictórios, totalizando 18 mictórios. Como sugestão, esse tipo de mictório ecológico pode reduzir em torno de 100 metros cúbicos no mês como estimativa pois ele não utiliza água, elimina o acúmulo de resíduos de urina, não gera odores e é muito higiênico.

Figura 28 – Modelos de mictórios ecológicos aplicados em banheiros de Shopping Center.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da visita a concorrência de outro Shopping (2020).

Como nona oportunidade de melhoria, têm-se a instalação de detectores de presenças, este equipamento utiliza uma tecnologia que identifica a presença, e tem a função de detectar uma variação no ambiente no qual ele for instalado. Como proposta de melhorias, e de acordo com a visita do autor, foram identificados alguns ambientes em que se tem a oportunidade de instalação destes detectores, a fim de reduzir o consumo de energia do empreendimento.

Como proposta existem os seguintes ambientes em que podem ser instalados estes equipamentos: nos corredores técnicos, nas escadas de emergências, nas salas de reuniões da administração, vestiários, banheiros da administração, nas casas de máquinas e em outros ambientes.

Figura 29 – Modelos de detectores de presenças em ambientes de Shoppings Centers.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir da visita a concorrência de outro Shopping (2020).

De acordo com a Figura 29, esse é um modelo de detector que pode ser instalado em banheiros, salas e em outros ambientes, tornando assim o empreendimento mais sustentável e eficaz no controle de custos.

Também existem algumas outras oportunidades de melhorias, como a utilização de refletores móvel para auxiliar a limpeza do empreendimento sem que haja a necessidade de ligar toda a iluminação dos corredores; a instalação de fotocélulas, que é um dispositivo utilizado para automatizar o acionamento da iluminação em diversos ambientes, mas como proposta, este equipamento pode ser instalado nas áreas de estacionamento do Shopping Alpha; outra oportunidade que também pode ser sugerida é a instalação de torneiras temporizadas ou automáticas reduzindo o desperdício de água.

Dessa forma, indica-se a aplicação das melhorias proposta neste trabalho para que ocorra a redução dos custos operacionais da empresa, com o controle da gestão de custos e os devidos acompanhamentos para obter resultados satisfatórios.

De acordo com as estimativas propostas, estima-se um percentual de 27% de otimização de custos operacionais, se aplicadas as propostas de melhorias, conforme o quadro 03.

Quadro 03 – Resumo da estimativa de otimização de custos operacionais.

OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	ESTIMATIVA DE OTIMIZAÇÃO
SERVIÇO DE MANUTENÇÃO DE SOM	50%
SERVIÇO DE CONSULTÓRIA DOCUMENTAL	67%
REDUÇÃO DE TEMPO DE OPERAÇÃO DE ELEVADORES	5%
REDUÇÃO DE TEMPO DE OPERAÇÃO DE ESCADAS ROLANTES	5%
ISNTALAÇÃO DE ETA	42%
SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DE GERADOR	50%
SERVIÇOS DE BRIGADA DE INCÊNDIO	16%
INSTALAÇÃO DE MICTÓRIOS ECOLOGICOS	6%
INSTALAÇÃO DE DETECTORES DE PRESENÇA	6%
MÉDIA	27%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentou como funciona a gestão de custos no setor de varejo, focando na gestão condominial de um Shopping Center, explanando todos os custos operacionais que interferem no custo ocupacional de um lojista a fim de obter uma análise dos principais custos operacionais e propor melhorias com o intuito de obter uma boa gestão de custos, tornando assim o empreendimento mais atrativo dentro do mercado de varejo.

Com relação aos resultados obtidos, foram apresentados cinco objetivos específicos, onde o primeiro pretendia realizar um diagnóstico da composição de custos de um shopping center. Para o alcance desse objetivo específico foi realizado um diagnóstico do orçamento de 2020 e 2021 do Shopping Center e obteve-se o seguinte resultado: os custos do Shopping Alpha tiveram um elevado crescimento de custos operacionais a cada ano, e de acordo com o incremento de custos, isso afetava tanto os resultados da empresa como dos lojistas que têm um espaço comercial dentro do Shopping.

Já com relação ao objetivo específico dois, que corresponde a analisar as linhas orçamentarias de um Shopping Center, foi realizado a separação dos principais custos operacionais para assim identificar quais centros de custos estavam com maiores variações, e assim obteve-se que os principais centros de custos operacionais que tiveram uma maior variação foram os de Segurança, Limpeza, Obras e Reformas e Serviços Públicos. Com isso, pode-se identificar onde poderia existir as principais oportunidades de melhorias dentro da gestão condominial do Shopping Alpha.

A partir do terceiro objetivo específico, que teve como intuito analisar o processo de rateio dos custos condominiais, foi exposto como é realizado o cálculo do valor de condomínio de um Shopping, mostrando todas as premissas para a elaboração do Coeficiente de Rateio de Despesas (CRD), que pode ser construído através dos custos ocupacionais lançados dentro do orçamento e com os fatores de localização, área, uso, frente e tempo, para assim identificar o valor a ser faturado para cada lojista por metro quadrado no espaço comercial. Com isso pode-se identificar que o valor referente a cota condominial cresceu R\$ 13,34 em relação ao ano de 2021.

Após a análise do processo de rateio dos custos condominiais, passou-se para o quarto objetivo específico da pesquisa, que teve como intuito obter o custo condominial de cada lojista, explanando assim a cota padrão de condomínio do ano de 2020 e 2021, com o intuito de analisar a variação do custo condominial e diagnosticar os principais custos operacionais contido no orçamento anual.

Com o quinto objetivo específico foi possível identificar melhorias para a redução de custos condominiais de acordo com a análise do orçamento, visando a redução do custo ocupacional de um lojista. De posse dessas informações pode-se analisar todas as melhorias que poderiam ser aplicadas, a fim de reduzir o valor do condomínio do Shopping Alpha.

A partir disso, foi possível alcançar o objetivo geral do estudo, que era “Propor melhorias na gestão de custos condominiais para um *Shopping Center*”. Com isso, percebe-se a importância da gestão de custos no mercado de varejo, pois um dos custos que tem uma maior relevância em termo de mercado é o valor de condomínio, por acarretar riscos para o negócio pela falta de gestão de custos, acompanhamento orçamentário e uma análise crítica do negócio em questão.

Foi apresentado diversas melhorias a serem implantadas no Shopping Alpha para obter uma redução de custos operacionais, e assim obter resultados financeiros positivos, algumas das melhorias fora: instalação de uma Estação de Tratamento de Água (ETA), alteração de frequência de alguns contratos ativos, instalações de equipamentos modernos para a eficiência condominial, dessa forma é indicado a aplicação das melhorias para a redução de custos operacionais do Shopping Alpha, com isso estimou-se uma otimização de 27% relacionados aos custos operacionais, se aplicadas estas propostas de melhorias.

Em relação as dificuldades obtidas durante a execução da pesquisa, quanto ao alcance de dados para a análise dos resultados, e o método de construção das informações, devido à grande quantidade de informações, foi difícil organizar as ideias e assim garantir para o leitor o entendimento do objetivo da pesquisa. Por se tratar de custos operacionais, outra grande dificuldade foi a de propor melhorias, por ter como objetivo analisar os custos a fim de obter uma redução, tendo que garantir a qualidade e a entrega.

Uma proposta de estudo futuro seria colocar em prática as melhorias propostas nessa pesquisa, para a partir disso definir se pode existir de fato uma melhoria na gestão de custos condominiais de um shopping center, e obter grandes

resultados de acordo com o gerenciamento de custos, e análise crítica do acompanhamento orçamentário de uma empresa.

REFERÊNCIAS

ABRASCE. **Gestão em Shopping Centers: Finanças**. Sao Paulo: Associação Brasileira de Shopping Centers, 2016. 184 p.

ABRASCE. **Gestão em Shopping Centers: Operações**. Sao Paulo: Associação Brasileira de Shopping Centers, 2020. 176 p.

BARBOSA, Christina; NASCIMENTO, Carlos Augusto Dornellas do; ABDOLLAHYAN, Farhad; PONTES, Ronaldo Miranda. **Gerenciamento de custos em projetos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2014.

BERTI, A.; **Análise do Capital de Giro** – Teoria e Prática, Editora Cone, 1999).

BERTO, Dalvio Jose; BEULKE, Rolando. **GESTÃO DE CUSTOS**. 3. ed. Sao Paulo: Saraiva Educação S.a., 2013. 440 p.

BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sonia Maria da Silva. **Controladoria Empresarial: conceitos, ferramentas e desafios**. Salvador: Edufba, 2010. 342 p.

CALVO, Ivan Pricoli; ALMEIDA, Jose Mauro Bacellar de; BISPO, Pedro Leão; FERREIRA, Washington Luiz. **Orçamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Fgv, 2012.

CARVALHO, Antonio Pires de. **MBA EXECUTIVO: UMA ABORDAGEM MULTIDISCIPLINAR**. Sao Paulo: Saraiva, 2008.

COELHO, Fabiano Simoes; PONTES, Ronaldo Miranda. **Orçamento e controle**. Rio de Janeiro: Fgv, 2018.

CORBARI, Ely Celia; MACEDO, Joel de Jesus. **Administração Estratégica de Custos**. Curitiba: Iesde Brasil Sa, 2012. 204 p.

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

DAMASCENO, Renan Kaminski; AVALCA, Aleksander Kuivyogi. **Gestão de custos e preços para produtos e serviços**. Minas Gerais: As Sistemas, 2012. 77 p.

DIETRICH, A.; WANZENRIED, G. **Determinants of bank profitability before and During the crisis: Evidence from Switzerland**. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, v. 21, n. 3, p. 307–327, July 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Plageder, 2009.

GUIMARAES NETO, Oscar. **Análise de Custos**. Curitiba: Iesde Brasil Sa, 2016. 176 p.

HOFRICHTER, Markus. **Análise SWOT: quando usar e como fazer**. Simplíssimo Livros Ltda, 2017.

HOJI, Masakazu. **Orçamento empresarial Passo a Passo**. Sao Paulo: Saraiva Educação, 2017.

MACHADO, Luís Eduardo. **Gestão estratégica para instituições de ensino superior privadas**. Rio de Janeiro: Fgv, 2008. 96 p.

MARQUES, Wagner Luiz. **Fluxo De Caixa: controlando as finanças utilizando fluxo de caixa**. 3. ed. Paraná: Clube de Autores (managed), 2013. 105 p.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MANTOVANI, Flavio; SILVA, João Luiz da. **Gestão estratégica de custos**. São Paulo: Editora Senac, 162018. 131 p.

OLIVEIRA, Aderlan Messias de. **Manual de TCC aplicado ao curso de direito: guia prático na produção de projeto de pesquisa, artigo científico, monografia, formatação e defesa oral**. Rio de Janeiro: Gramma Livraria e Editora, 2018.

PADOVEZE, Clovis Luis; FRANCISCHETTI, Carlos Eduardo. **Planejamento econômico e orçamento: contabilometria integrando estratégia e planejamento orçamentário**. Sao Paulo: Saraiva, 2018.

PEREIRA, Mario Sebastião de Azevedo. **Gestão de Custos**. Iob, 2014. 208 p.

ROESCH, Sylvia Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Gestão de custos**. Curitiba: Ibpex, 2006. 189 p.

SILVA, Bráulio Wilker. **Gestão de Estoques: Planejamento, Execução e Controle**. 2. ed. Joao Monlevade: Bws Consultoria, 2019.

STORINO, Waldir. **Orçamento Empresarial Como Ferramenta De Gestão**. Paraná: Clube de Autores (managed), 2016. 91 p.

VASCONCELOS, Yumara Lucia. **Planejamento Financeiro**. Curitiba: Iesde Brasil Sa, 2008. 336 p.

VICECONTI, Paulo; NEVES, Silvério das. **CONTABILIDADE DE CUSTOS: um enfoque direto e objetivo**. 11. ed. Sao Paulo: Saraiva Educação S.a, 2013.

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