

## ANÁLISE DO CUSTO DE OCUPAÇÃO DAS LOJAS EM SHOPPING CENTERS

Pâmela Barbosa Mattede\*

Paolla Barbosa Mattede\*\*

### RESUMO

Lojas dentro de shoppings centers estão propensas a riscos, como a descontinuidade do lojista no empreendimento. Com isso, o presente artigo aborda como tema, a análise do custo de ocupação das lojas em Shopping Centers, onde tem-se como objetivo analisar qual o percentual de custos de ocupação das lojas com atividades voltadas ao ramo de vestuários que interfere no risco de continuidade do lojista em Shopping Centers. Esta pesquisa é caracterizada como descritiva, onde foram utilizadas técnicas bibliográficas, documental, além da pesquisa de campo, com uma abordagem quantitativa, em dois shoppings da Grande Vitória, analisando o período de maio de 2014 a maio de 2016. O resultado desta pesquisa obteve resultados que permitiram identificar e analisar o percentual que começa a trazer risco a operação de um lojista, podendo levar a descontinuidade locatícia, o que possibilita os gestores dos shopping centers adotarem medidas convenientes para esta situação de possível descontinuidade no empreendimento por parte dos lojistas.

**Palavras- Chave:** Shopping Center. Custo de Ocupação. Vestuário. Descontinuidade Locatícia.

### ABSTRACT

Stores inside shopping malls are prone to risks, such as discontinuity of the shopkeeper in the venture. With that, this article discusses how to theme, occupancy cost analysis of stores in Shopping malls, where has as objective to analyze what the percentage of occupation costs the shops with the business activities of garments

---

\* Graduada em Administração da Faculdade Multivix – Cariacica Endereço: Rua Diamante, nº 64, São Geraldo, Cariacica/ES, CEP 29.146-674. Email: [pamela\\_mattede@hotmail.com](mailto:pamela_mattede@hotmail.com).

\*\* Graduada em Administração da Faculdade Multivix – Cariacica. Endereço: Rua Diamante, nº 64, São Geraldo, Cariacica/ES, CEP 29.146-674. Email: [p.mattede@hotmail.com](mailto:p.mattede@hotmail.com).

that interferes with the risk of continuation of the shopkeeper in Shopping malls. This research is characterized as descriptive, bibliographical, documentary techniques, in addition to the field research, with a quantitative approach, in two malls of the great victory, the period from May to may 2014 2016. The result of this research obtained results allowed to identify and analyze the percentage that begins to bring risk the operation of a shopkeeper, potentially leading to locates discontinuities, which allows managers of shopping centers adopt measures convenient for this situation of possible discontinuity in the venture on the part of retailers.

**Keywords:** Shopping Center. Occupancy cost. Clothing. Locates Discontinuities.

## 1 INTRODUÇÃO

Houve um aumento no volume de negócios no ambiente de shopping centers de 25 novos empreendimentos no Brasil, e média de 431 milhões de visitas de clientes mensais no ano de 2014. O mercado de shopping centers brasileiro registrou, em 2014, alta de 10,1% nas vendas em relação ao ano anterior, atingindo total de R\$ 142,27 bilhões. Em 2011 havia 430 Shoppings Centers no Brasil, já em 2014 esse número evoluiu para 520, o que representa um crescimento de 20,92% no período, segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE, acesso em 06 out. 2015). Em 2016 este número aumentou para 549 Shoppings Center em funcionamento no Brasil, onde a previsão é este número aumente para 564 até dezembro (ABRASCE, acesso em 15 mai. 2016).

Com esta expansão em números de shopping center, cresce também o número de operações (lojas) nos empreendimentos. Por outro lado, conforme afirma Conti (2014), existem riscos na operação de uma loja. Para Conti et al (2014), um dos principais fatores que corroboram para aumentar o risco na operação de uma loja é o Custo Ocupacional cobrado pelo Shopping Center, que são despesas a serem pagas pelos lojistas para se manter no empreendimento.

Como todo investimento, este também está sujeito a riscos dentre os quais se destaca o da descontinuidade do lojista em manter o empreendimento. Este risco está relacionado aos custos de ocupação e são constituídos pelo somatório das

despesas de aluguel, condomínio e fundo de promoções (TARGA et al.,2011). Neste trabalho deve-se entender como descontinuidade a falta de continuidade da operação de uma loja em um shopping center, ou seja, o fechamento da loja.

Desta forma, tem-se como problema deste estudo: qual o percentual de custo de ocupação, das lojas com ramo de atividade voltada ao vestuário, interfere no risco de continuidade do lojista em Shopping Center? Assim, o objetivo principal do artigo é analisar o qual o percentual de custo de ocupação, das lojas com ramo de atividade voltada ao vestuário, interfere no risco de continuidade do lojista em dois Shoppings Centers da Grande Vitória.

Este trabalho teve como motivação o estudo de Targa et al (2011), a partir da obra “Modelo de Gestão de Lojistas em Shopping Center”. Neste estudo, Targa et al (2011) sugere a realização de estudos por ramo específico de atividade dos lojistas em um Shopping Center, de modo a analisar o quanto o custo de ocupação das lojas interfere no risco de continuidade do lojista de Shopping Center. Assim, diante dos resultados desse trabalho, é possível constatar e analisar o percentual de custo de ocupação que começa a ocasionar risco à operação de um lojista no shopping, podendo levar a descontinuidade locatícia, o que possibilita aos gestores, juntamente com os lojistas, a tomada de providências para evitar o fechamento da operação.

Para isso, os gestores de shopping centers utilizam o percentual de custo total de ocupação em relação às vendas, para calcular suas estratégias de fixação de aluguéis. Porém, isto é feito sem nenhuma metodologia científica, baseado apenas em experiência profissionais do setor de Shopping Center (TARGA et.al, 2011). Assim, este trabalho contribui para que os gestores possam tomar decisões estratégicas a partir da análise de custo de ocupação visando a permanência das lojas em total funcionamento e por consequência diminuir o risco de descontinuidade locatícia no empreendimento.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 O Custo De Ocupação Em Shopping Center**

Os custos com a ocupação de um espaço para o funcionamento das atividades comerciais são classificados como custos fixos, quando comparados com o volume de vendas, eles variam entre 2% e 10% desse volume, podendo alcançar percentuais maiores. No Brasil, eles variam de acordo com a localização e planejamento do imóvel, ou por outras razões (RAYMUNDO, 2015).

De acordo com Luz (2014 p. 23),

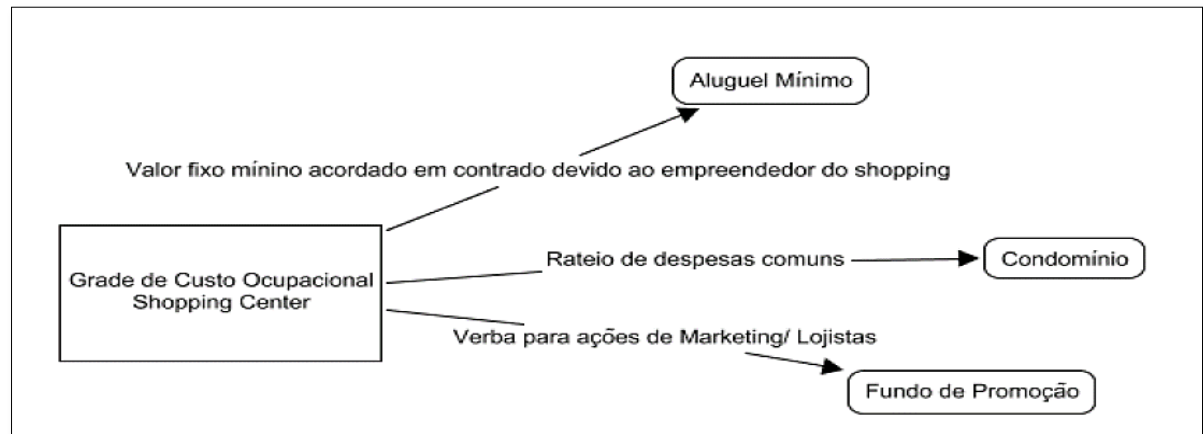
Custos fixos são as despesas que independente da produção da empresa não vai alterar seus valores, ex. aluguéis, depreciações, gastos com impostos prediais, seguros etc [...] Os Custos Variáveis estão relacionados diretamente com a produção/venda da empresa, quanto maior for o volume de vendas maior será os Custos Variáveis, esse aumento é de forma proporcional. Ex: matéria-prima.

Segundo Raymundo (2015) “em alguns casos, como em estabelecimentos de *shoppings*, os contratos de aluguel podem ser firmados com valores flutuantes de acordo com as variações do faturamento”.

No varejo, Conti et al (2014) consideram como custos fixos e variáveis os valores que devem ser previsíveis pelo empreendedor interessado. Os custos fixos podem ser considerados todos os gastos previstos mensalmente, independente da performance comercial do negócio, como por exemplo aluguel da loja, condomínio, gasto com funcionários. Já os custos variáveis, como o aluguel percentual cobrado pelo shopping, quando se supera o ponto de equilíbrio estabelecido, que está associado à produtividade da operação comercial, bem como, os encargos específicos da loja.

Com o enfático crescimento no mercado de shopping centers no Brasil nos últimos anos, cada vez mais empreendedores procuram implantar operações nesses centros comerciais (CONTI et al, 2014). Além disso, segundo os autores, o Custo Ocupacional compreende: (a) Aluguel mínimo; (b) Condomínio e (c) Fundo de Promoção, conforme mostra a figura 1, abaixo.

Figura1 – Custo de Ocupação em Shopping Center



Fonte: Conti et al, 2014

Assim, o aluguel é considerado um valor fixo acordado em contrato com o shopping, já o condomínio é calculado por meio de rateio de despesas comuns (limpeza, manutenção, segurança, IPTU, energia do mall, dentre outras) com os demais lojistas e o fundo de promoção são verbas para ações de Marketing para divulgação de promoções, campanhas e eventos do Shopping (CONTI et al, 2014).

## 2.2 Varejo No Brasil

O varejo compreende todas as práticas referentes à venda direta de produtos e/ou serviços aos consumidores finais. Qualquer organização que oferece um produto e/ou serviço para o consumidor final está praticando varejo (CRUZ, et al, 2014).

Ainda para Cruz, et al (2014, p. 3),

A venda pode ser realizada de forma pessoal, por correio, por telefone, por máquinas de vendas ou pela Internet, em uma loja, na rua ou na casa do consumidor. Há diversos tipos de organizações de varejo, e continuamente surgem novos. Existem os varejistas de loja, varejistas sem loja e organizações de varejo.

Nos anos 80, pouco fundamento fazia falar em poder do varejo, pois o comerciante tinha que aceitar a política de venda do fornecedor, como as condições de pagamento e de como, onde e quando a mercadoria seria entregue, não sendo negociadas, mas previamente estabelecidas pela firma processadora e respeitadas pelo segmento varejista (SILVA et al, 2016).

Segundo Silva et al (2016) “a partir de meados da década de 1990, porém, a história começou a tomar outros rumos, passando as redes varejistas a deter as rédeas dos canais de distribuição”.

A transformação no setor varejista brasileiro pode ser segmentada em dois períodos, sendo o primeiro compreendido entre os anos de 1994 a 1999, que foi marcado pelo crescimento da concentração do setor (realidade também verdadeira em termos do varejo mundial) e o segundo período, entre 2000 e 2008, quando foi registrada a fixação da concentração das maiores empresas varejistas no país (SILVA et al, 2016).

Para Souza e Scur (2011), até os anos 80, o varejo brasileiro se evidenciava por concorrência regional, lojas especializadas atuando apenas localmente, redes regionais e poucas cadeias de lojas no cenário nacional. Contudo, na década de 90, sucedeu a grande modificação do setor varejista com o controle da inflação, a melhor distribuição de renda e a estabilidade econômica, que encorajaram a expansão das empresas nacionais. Junto a isso, houve a abertura comercial e a saturação dos mercados em países desenvolvidos, que provocou o fluxo de investimento em mercados emergentes, como o brasileiro (SOUZA et al, 2011).

As obras de Lopes, Teixeira, Moretti (2012) e Silva et al (2016) afirmam que o varejo consiste nas atividades de negócio relacionadas à venda de bens e serviços para o uso pessoal, familiar ou domiciliar dos consumidores finais, sendo o estágio final da distribuição, englobando todas as atividades envolvidas na oferta destes bens e/ou serviços para o consumidor final.

Para Moraes e Silva (2015, p. 34),

O varejo consiste precisamente no vínculo que se estabelece entre a indústria e o consumidor final. Prever as vendas é essencial para que se possa gerenciar de modo adequado os processos produtivos e de comercialização. No varejo, esse aspecto reveste-se de importância ainda maior. Vender significa harmonizar os interesses dos que produzem com os desejos daqueles que compram.

Como a estrutura varejista é determinada pela circunstância local, às particularidades variam de acordo com as condições econômicas, sociais e institucionais do mercado em que o varejo atua. Os países emergentes mostram grande variação nessas condições, em consequência de suas diversas etapas de

desenvolvimento e de renda. Tais características mostram a pertinência de se entenderem as necessidades dos consumidores nesses mercados e elaborar ou adequar às estratégias para a realidade, em que as empresas atuam (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013).

Segundo Paula, Silva e Piato (2013, p. 67),

Para definir sua estratégia, o varejo deve desenvolver um conjunto de variáveis capazes de satisfazer as necessidades e influenciar as decisões de compras de seus segmentos-alvo melhor do que seus concorrentes. Essas variáveis ou elementos da estratégia de varejo incluem os tipos de mercadorias e serviços oferecidos, preço dos produtos, divulgação e ações promocionais, desenho e formato de loja, arranjo físico das mercadorias, funcionários para auxiliar os consumidores e a conveniência da localização da loja.

Para Costa e Farias (2016) nos últimos anos, o varejo no Brasil vem se transformando, tornando-se mais competitivo com a entrada de varejistas internacionais e com a aquisição de redes nacionais por grupos estrangeiros.

Com isso, o varejo exerce um papel de grande importância nesse contexto, por ser a principal ligação para oferecer acesso à população e por ser um dos setores da economia que melhor conseguem ajustar-se às necessidades de cada localidade (BARKI; BOTELHO; PARENTE, 2013).

### 2.2.1 Varejo de vestuário

Segundo a Associação Brasileira de Lojistas de Shopping (ALSHOP, acesso em 06 out. 2014) em 2013, o varejo em shopping registrou um crescimento de 8% em relação ao ano de 2012, gerando vendas de R\$ 132,8 bilhões de reais. Esse montante é impulsionado, principalmente, pela abertura de novos empreendimentos e pelo aumento no número de lojas em shoppings já existentes.

Nos primeiros seis meses do ano de 2013, o varejo de vestuário e acessórios ficou em primeiro lugar no ranking dos produtos mais vendidos e ainda o Brasil deslocou duas colocações na lista dos países que mais consomem roupas, passando de sétimo para o quinto lugar no ranking dos maiores consumidores mundiais de roupas. Este segmento tornou-se um dos mais significativos para economia nacional (SEBRAE/SP, 2013).

Ainda segundo o SEBRAE/SP (2013), o mercado de roupas e acessórios, tem se consolidado como primeiro colocado em quantidade de negócios no Brasil e ainda totaliza mais de 365 mil empreendimentos, onde possui mais de 679 mil empregos que gera R\$ 9,3 bilhões em salários.

A competitividade em uma economia globalizada obriga as empresas terem contínua atenção e acompanhamento de seu ambiente externo, além de preocupação com questões como inovação, transformação na tecnologia e níveis elevados de exigência de clientes. As empresas que se destacam na produção/venda de vestuários são modernizadas tecnológica e organizacionalmente, buscando continuamente, como estratégia empresarial, a atualização e ganhos de produtividade (ALVES, 2008).

Alves (2008) ainda destacou que as peculiaridades do setor do vestuário não permitem inovações radicais, mas há um empenho de inovação contínua no design e qualidade de produtos, e nas modificações gerenciais, organizacionais, práticas de marketing e inovações. Além disso, ressaltou que na indústria do vestuário os maiores aperfeiçoamentos nos últimos anos se deram no design do produto e na organização da produção e marketing. Por consequência, as indústrias de vestuário se voltam para o mercado consumidor, verificando suas necessidades e preferências.

Segundo a Associação Brasileira do Vestuário (ABRAVEST, acesso em 15 jun. 2016), o setor de vestuário está com o cenário econômico preocupante, mas ao mesmo tempo, este cenário do varejo de vestuário é promissor.

Ainda para ABRAVEST (2016), o número de empresas que vendem têxteis/ vestuário no varejo cresceu surpreendentemente, tendo como fatores positivos na sua atividade comercial: exuberância de produtos importados, variedade de produtos e modelos que conseguem atender diversas classes sociais, redução dos custos dos produtos importados e do tempo de transporte até o Brasil, maior prazo para pagamento de produtos importados, entre outros.



### 2.3 O Mercado De Shopping Center No Brasil

No Brasil, o primeiro shopping center foi o Shopping Iguatemi, inaugurado em 1966, em São Paulo. Contudo, foi na década de 1980 que ocorreu um crescimento de construções de shoppings centers no país, concentrados especialmente na região sudeste (NASCIMENTO et al, 2015). Até agosto de 2016, o Brasil tinha 549 shoppings, com previsão de inauguração de outros 15 neste mesmo ano. Desse total de shoppings, 296 estão localizados na região Sudeste (54% do total). O Espírito Santo é o Estado da região sudeste que menos possui shopping, são apenas nove (ABRASCE, acesso em 13 Set. 2016).

A indústria de Shopping Centers no Brasil vem ganhando cada vez mais relevância no cenário econômico. O crescimento apresentado nos últimos anos veio consolidar este negócio como um dos mais significativos no Brasil, tanto pelo sua perspectiva econômica quanto pela sua importância social e cultural (STEFFEN, 2014).

Em termos gerais, para Cruz et al (2014) “esta indústria vem contribuindo para o progresso da economia brasileira, gerando 451 mil empregos diretos e com expressiva responsabilidade no desenvolvimento das comunidades ao redor”. As vendas em shopping center correspondem algo em torno de 18% das vendas de todo o varejo, excluindo o segmento automotivo, isto mostra a força dos shopping centers e consiste em um dos maiores progressos das formas de distribuição de bens desenvolvidas (OLIVEIRA; VIEIRA, 2005).

Os números apresentados na Tabela 1 mostram o crescimento deste mercado, onde vale destacar o aumento da Área Bruta Locável (ABL), de 42% (quarenta e dois por cento) nos últimos cinco anos, e do faturamento, 40% (quarenta por cento) no mesmo período.

Tabela 1 – Evolução do setor de Shopping Centers no Brasil

Ano	Nº de Shopping	ABL (milhões de m <sup>2</sup> )	Lojas	Faturamento (em bilhões de reais/ano)	Empregos	Trafego de Pessoas (milhões visitas/mês)
2011	430	10,344	80.192	108,2	775.383	376
2012	457	11,403	83.631	119,4	804.683	398
2013	495	12,94	86.271	129,2	843.254	415
2014	520	13,846	95.242	142,3	978.963	431
2015	538	14,68	98.201	151,5	1.032,77	444
<b>Crescimento</b>	<b>25%</b>	<b>42%</b>	<b>22%</b>	<b>40%</b>	<b>33%</b>	<b>18%</b>

Fonte: ABRASCE, 2016

A Associação Brasileira de Shopping Centers considera shopping center os empreendimentos com Área Bruta Locável (ABL), normalmente, superior a 5 mil m<sup>2</sup>, composto por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual. Na maioria das vezes, dispõe de lojas âncoras e vagas de estacionamento compatível com a legislação da região onde está instalado (ABRASCE, acesso em 15 Mai. 2016).

De acordo com Steffen (2014, p. 2),

Para que exista um *shopping center* são necessários, ao menos, cinco fatores essenciais. É preciso que haja um mercado consumidor [...] Além de um mercado consumidor é necessário que este tenha renda suficiente para consumir neste novo centro. É essencial a disponibilidade de uma área útil para que este empreendimento comercial seja considerado um *shopping center*. É necessário um Empreendedor de *shopping center* que irá investir na construção e administração do empreendimento, tendo seu retorno suportado pela cobrança de aluguel mínimo e variável aos lojistas. Por fim são necessários lojistas que ocupem o *shopping center* e ofereçam produtos e serviços aos consumidores.

Os shoppings centers têm se tornado espaços modernos do consumo em quase todos os lugares do mundo, e a pressão competitiva nesse segmento de modo algum foi tão intensa. Com a finalidade de diferenciarem-se dos concorrentes e atrair um número crescente de clientes, os shoppings centers têm buscado aumentar a variedade de suas lojas, atraindo lojas com marcas conhecidas para convencer os consumidores que a visita vale a pena, pois lá encontrarão as marcas que procuram. Outrossim, os shopping centers procuram oferecer mais comodidade para aqueles

que preferem comprar tudo em um só lugar ao atraírem lojas como supermercados, bancos, farmácias e serviços para dentro do empreendimento. Em conjunto a isto, procuram equilibrar a área de compras com áreas cada vez maiores de lazer, que englobam parques de diversão, cinemas e restaurantes diversificados (HERNANDEZ, 2009).

### **3 METODOLOGIA**

O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa descritiva, que têm como finalidade à descrição das peculiaridades de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de correlações entre variáveis (VIEIRA, TORRES, FILHO, 2016). Bem como, estudo de caso realizado em dois Shoppings Centers.

Quanto às técnicas de investigação utilizadas neste estudo, à pesquisa foi bibliográfica e documental, além da pesquisa de campo. Bibliográfica, é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos já publicados. A pesquisa documental, porque foram consultados materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, neste caso, materiais internos dos dois shoppings centers da Grande Vitória (GIL, 2008).

Em relação à abordagem, a pesquisa é quantitativa, pois as informações foram coletadas, geradas em números, classificadas e analisadas para a obtenção dos resultados, utilizando planilhas eletrônicas (GIL, 2008).

Foram analisados os dados de dois shoppings centers, na Grande Vitória. Um localizado em Vila Velha e outro em Cariacica, ambos possuem mais de 200 lojas e 1.300 vagas de estacionamento. A análise limitou-se às lojas do setor de vestuário, que ao todo compreende em 68 lojas. Destas foram coletados os valores do faturamento mensal e dos valores pagos mensalmente a título de aluguel, condomínio e fundo de promoção, no período de maio de 2014 a maio de 2016. A partir desses valores, foram calculados os respectivos percentuais de custo de ocupação de cada loja, sendo feita a análise dos dois shoppings em conjunto, ou seja, com o total de lojas do setor de vestuário de ambos.

Para o tratamento dos dados foi utilizada estatística descritiva, a partir da ferramenta Excel. Os dados analisados foram agrupados conforme classificação apresentada por Targa et al (2011), na obra “Modelo de Gestão de Lojistas em Shopping Center”. Assim, as lojas analisadas foram separadas em grupos, conforme abaixo, para posterior análise:

1º Grupo: Lojas em que o custo de ocupação é até 10% do seu faturamento;

2º Grupo: Lojas em que o custo de ocupação fica entre 10,1% a 15% do seu faturamento;

3º Grupo: Lojas em que o custo de ocupação fica entre 15,1% a 18% do seu faturamento;

4º Grupo: Lojas em que o custo de ocupação fica entre 18,1% a 25% do seu faturamento;

5º Grupo: Lojas em que o custo de ocupação fica acima de 25% do seu faturamento;

A seguir são apresentados os dados levantados neste estudo.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

É importante destacar que nesta pesquisa foi considerado apenas o fator “custo de ocupação” para a descontinuidade, pois este é o único fator exposto por autores como Targa, et al (2011), além de ser a justificativa dos lojistas para o fechamento de suas lojas, conforme análise documental realizada no período de realização desta pesquisa. Abaixo encontram-se alguns fragmentos de documentos no qual os lojistas expõem o custo de ocupação como o fator inviável para permanência no shopping.

Lojista 1:

“Conforme exposto em meu último contato, o atual cenário de faturamento da loja torna inviável sua manutenção em operação, salvo o novo cenário comercial que expus ser aceito. Conforme havia proposto, a cobrança mensal de custos de ocupação em 10% do faturamento possibilitaria a permanência da loja em funcionamento e traria benefícios para ambas às partes de nossa relação comercial: para mim, que não continuaria tendo

que fazer grandes aportes financeiros mensais sem retorno e concentraria esforços no atendimento e marketing para a virada da loja ou até mesmo a troca da operação e para o Shopping, que não encerraria mais uma operação (Dezembro, 2015).”

Lojista 2:

“Devido ao cessamento do lucro, infelizmente teremos que encerrar as operações, a não ser que o shopping sinalize com redução nos valores de condomínio, aluguel e FPP (Janeiro, 2016).”

Para chegar aos resultados pretendidos, foram calculadas as médias de custo de ocupação das lojas de vestuário e separadas em grupos, conforme mencionado acima. Com isso, obteve-se os cinco grupos com as suas respectivas quantidades de lojas. Após este agrupamento, foi identificada a quantidade de lojas que encerraram suas atividades em cada grupo. Posteriormente, foi calculado o número de lojas que permaneceram em funcionamento, onde foi possível calcular a probabilidade de permanência de ambos os grupos, dividindo esta quantidade pelo número total de lojas de cada grupo.

O apanhado dos dados do estudo é representado na Tabela 2 e no Gráfico 1.

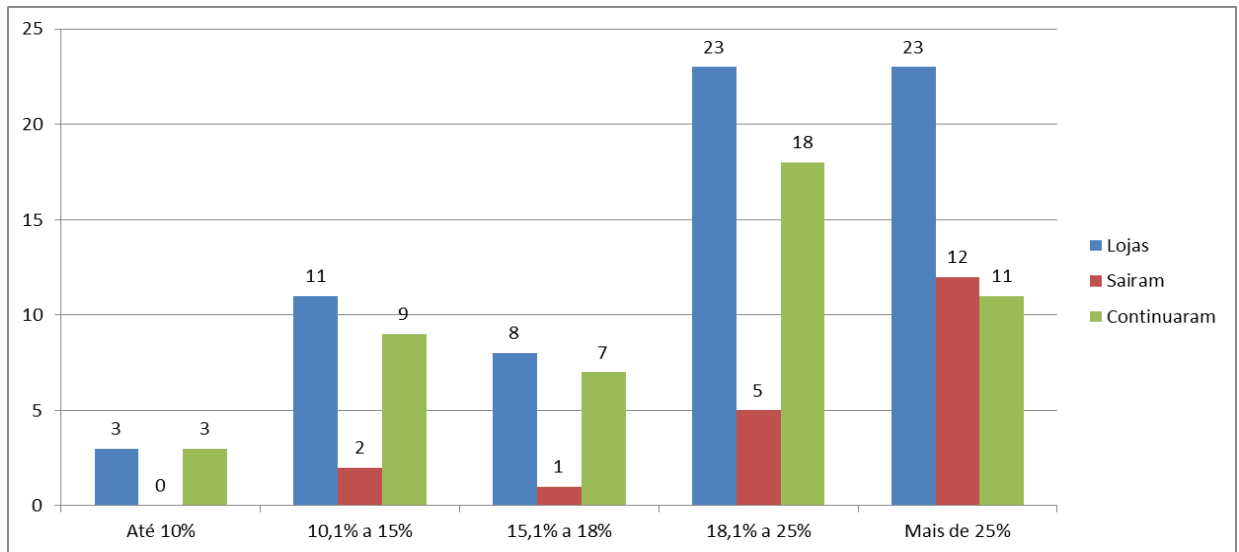
Tabela 2: Resultado da separação dos grupos

GRUPOS	Lojas	Saíram	Continuam Operando	Probabilidade de Permanência
ATÉ 10%	3	0	3	100,00%
10,1% A 15%	11	2	9	81,82%
15,1% A 18%	8	1	7	87,50%
18,1% A 25%	23	5	18	78,26%
MAIS DE 25%	23	12	11	47,83%
Total	68	20	48	70,59%

Fonte: Resultados da Pesquisa, 2016

O gráfico abaixo mostra exatamente os dados expostos na tabela 2, ou seja, a quantidade de lojas de cada grupo, lojas que saíram e lojas que continuaram operando.

Gráfico 1: Demonstrativo de saída/permanência de lojas



Fonte: Resultado da Pesquisa, 2016

A seguir apresenta-se a análise para cada um dos grupos, a partir dos dados apresentados na tabela 2. Ao analisar o gráfico bem como a tabela acima, observa-se que o grupo 5, no qual as lojas em que o custo de ocupação representa mais de 25% do seu faturamento, ou seja, o maior custo entre os grupos, possui também o maior percentual de desocupação do período analisado. A seguir, mostra-se a análise de cada grupo.

#### 4.1. Grupo 1

Este grupo é composto por 3 lojas que, durante o período de análise, apresentaram um custo de ocupação de até 10% do seu faturamento mensal. Neste grupo, não ocorreu nenhum encerramento das operações, evidenciando que a probabilidade de um lojista com o custo de ocupação inferior a 10% do seu faturamento mensal não encerrar suas atividades durante 25 meses é de 100%.

#### 4.2 Grupo 2

Este grupo é formado por 11 lojas que apresentaram, durante o período de análise, um custo de ocupação entre 10,1% e 15%. Neste caso, duas lojas encerraram suas atividades durante o período, o que demonstra que a probabilidade de um lojista continuar com sua operação em funcionamento nesta faixa de custo de ocupação é de 81,82%. Ainda pode-se ressaltar que, de acordo com a análise documental realizada, neste caso, o período de probabilidade de permanência da operação de

100% até o vigésimo terceiro mês de análise, a partir do vigésimo quarto mês começam a acontecer às primeiras ocorrências de descontinuidade da locação.

### **4.3 Grupo 3**

Este grupo é composto por 8 lojas que apresentaram, durante o período de análise, um custo de ocupação entre 15,1% a 18%. Neste caso, apenas uma loja encerrou sua atividade, mostrando que a probabilidade de um lojista continuar com a operação em funcionamento nesta faixa de custo de ocupação é de 87,50%. Ainda pode-se ressaltar que, neste caso, o período de probabilidade de permanência da operação de 100% até o nono mês de análise, a partir do décimo mês ocorreu a acontecer à primeira ocorrência de descontinuidade da locação.

### **4.4 Grupo 4**

Este Grupo é composto por 23 lojas que apresentaram, durante o período de análise, um custo de ocupação entre 18,1% a 25%. Neste caso, 5 lojas encerram suas atividades, o que revela que a probabilidade de um lojista nesta faixa de custo de ocupação permanecer com a operação em funcionamento é de 78,26%. Ainda pode-se evidenciar que, neste caso, o período de probabilidade de permanência da operação de 100% até o oitavo mês de análise, a partir do nono mês começa a acontecer às primeiras ocorrências de descontinuidade da locação reduzindo a probabilidade de permanência para 95,65%, no décimo quinto mês a probabilidade reduz para 91,30%, e assim gradativamente de acordo com os encerramentos das operações até atingir os 78,26% de probabilidade evidenciada neste grupo no período da análise.

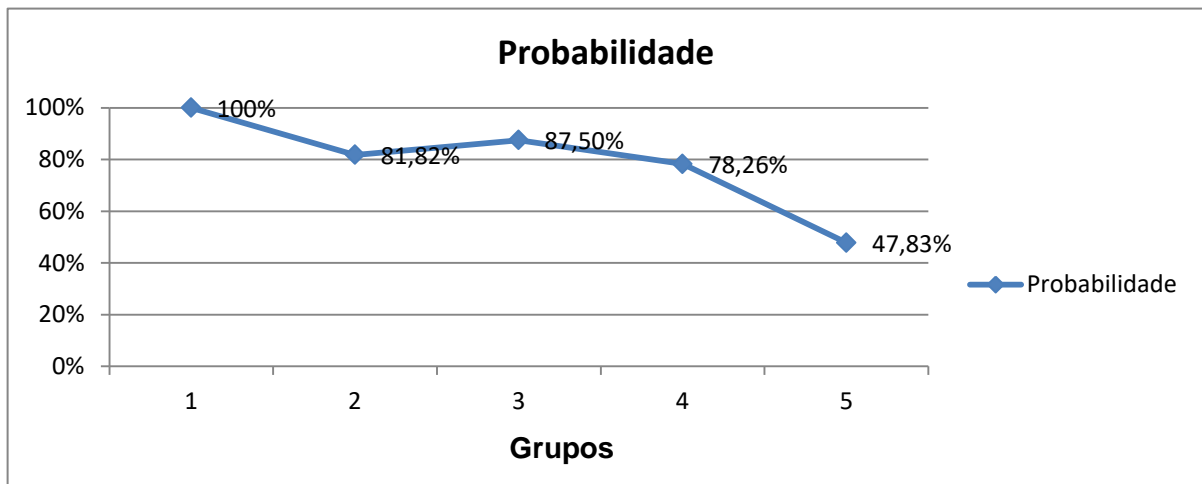
### **4.5 Grupo 5**

Este grupo é composto por 23 lojas que apresentaram, durante o período de análise, um custo de ocupação superior a 25% do faturamento mensal. Neste caso, 12 lojas encerraram suas atividades, revelando a probabilidade de um lojista não encerrar com sua operação nesta faixa é de apenas 47,83%. Pode-se notar que, nos primeiros dezoito meses de análise a probabilidade de permanência com a operação em funcionamento é de 100%, quando chega no décimo nono mês de análise, este

percentual reduz continuamente e de forma acentuada, fazendo com que este percentual alcance a faixa de 47,83% no fim do período de análise.

No gráfico 2 pode-se observar a curva de probabilidade de permanência dos grupos.

Gráfico 2: Demonstrativo da curva de probabilidade de permanência de um lojista continuar com sua operação em funcionamento.



Fonte: Resultado da Pesquisa (2016)

Pode-se observar, de acordo com a curva de probabilidades dos cinco grupos, que o maior risco da operação, ou seja, onde há maior queda na probabilidade de permanência da operação, levando a descontinuidade locatícia, é representada pelo grupo 5. Já a menor queda de probabilidade de permanência é constituída pelo grupo 1.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar qual o percentual de custo de ocupação, das lojas com ramo de atividade voltada ao vestuário, interfere no risco de continuidade do lojista em Shopping Center.

Conforme apresentado nos resultados, o custo de ocupação, isto é, para aquelas lojas que, durante o período da análise, as despesas mensais de ocupação (aluguel mínimo, condomínio e fundo de promoção) em relação às suas vendas mensais é igual ou inferior a 18%, o que compreende os três primeiros grupos, a probabilidade



de encerramento das atividades é baixa em relação aos demais grupos. A partir do grupo 4, o número de encerramentos de lojas aumenta consideravelmente, tornando-se a probabilidade de encerramento das atividades mais elevada do que nos três primeiros grupos. Desta maneira, é possível concluir que as lojas que possuem um percentual inferior ou igual a 18% do seu faturamento tende a ter uma maior permanência no empreendimento e conseqüentemente a probabilidade de descontinuidade locatícia é menor que uma loja que possui o percentual acima de 18%, atinge-se assim, o objetivo proposto neste estudo que foi identificar qual o percentual de custo de ocupação, das lojas com ramo de atividade voltada ao vestuário, interfere no risco de continuidade do lojista em um shopping Center.

Os resultados encontrados permitiram identificar e analisar o percentual de custos de ocupação que começam a trazer risco à operação de um lojista nos shoppings centers, podendo levar a descontinuidade locatícia, possibilitando aos gestores das administrações dos shoppings a adotarem medidas convenientes para esta situação de possível descontinuidade no empreendimento por parte do lojista.

Se este estudo for feito em outros shoppings center, possivelmente encontrará outros resultados em relação ao valor do percentual crítico para encerramento da atividade do lojista no empreendimento. Assim, sugere-se que este estudo seja realizado nos demais shoppings centers, para que os gestores possam tomar decisões estratégicas que visam manter as lojas em pleno funcionamento.

Como sugestão para outros estudos, sugere-se ainda, pesquisa relacionada à análise da inadimplência dos lojistas e se o custo de ocupação interfere nesta inadimplência, levando a descontinuidade locatícia.

## **6 REFERÊNCIAS**

ALVES.R. O setor confecções de vestuário e acessórios: Estratégias competitivas. **XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Acre, 2008.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DO VESTUÁRIO (ABRAVEST)** Disponível em <http://abravest.org.br/site/abravest-2/panorama-do-setor/> Acesso em Jun-2016.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE LOJISTAS DE SHOPPING (ALSHOP)** Disponível em < <http://www.alshop.com.br/sobre-o-setor-de-shoppings-centers.php> > Acesso em Out-2016.

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERES (ABRASCE) Sobre o Setor.** Disponível em < <http://www.portaldoshopping.com.br/site/sobre-a-abrasce/> > Acesso em Out-2015, Mai-2016 e Set-2016.

BARKI.E; BOTELHO.D;PARENTE.J. Varejo: Desafios e oportunidades em mercados emergentes. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.53, n.6, p. 534-538, 2013.

BRITO.E,P.Z; VIEIRA.V.A; ESPARTEL.L.B. A pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.51, n.6, p. 522-527, 2011.

CONTI, A.F; MURDOCCO. S; FERREIRA. S; SANTOS. G. Efeito do custo ocupacional em shopping center: estudo de caso em franquia de fast food no primeiro ano de operação. **Revista de Tecnologia Aplicada.** v. 3, n.2, p.46-59, 2014.

COSTA.M.F, FARIAS.S.A. Efeitos da música ao vivo e mecanizada em ambientes de varejo supermercadista. **Revista de Administração Contemporânea.** Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, art. 2, p. 154-174, 2016.

CRUZ.E.P; RAMOS.M.V.M.F ; AMARAL.S.S; FONTANILLAS.C.N, BARRETO.C.R. Gestão do varejo lojista em shopping center: um estudo do Plaza shopping em Niterói. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.** Rio de Janeiro, 2014.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERNANDEZ. J.M.C. Foi bom para você? Uma comparação do valor hedônico de compras feitas em diferentes tipos de varejistas. **Revista de Administração Mackenzie,** v. 10, n. 2, p. 11-30, 2009.

LOPES.E.L, TEIXEIRA.J.M, MORETTI.S.L.A. Valor de compra hedônico ou utilitário e sua influência no varejo: Resultados de um Survey no setor de construção civil. **Revista Organização e Sociedade**. Salvador, v.19, n.60, p. 87-108, 2012.

LUZ, Diego Machado da, **Análise do Sistema de Custos Gerenciais de uma Loja Agropecuária localizada no Município de Araranguá-SC**. 2014. Monografia do Curso de Administração- Linha de Formação Especifica em Comércio Exterior - Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC.

MORAES, G. I.; SILVA, T. L. F. determinantes macroeconômicos das vendas no varejo no período 2004-2011. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 30-48, 2015.

NASCIMENTO. M.C. R; OLIVEIRA. J.S; TEIXEIRA. J.C; CARRIERI. A.P (2015). Com que cor eu vou pro shopping que você me convidou?. **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro, v.19, 3ª Ed. Especial, art. 1, p. 245-268, 2015.

OLIVEIRA,P.A.; VIEIRA,F.G.D. Comunicação de marketing: Um estudo exploratório sobre a formação e uso de constelação de consumo em um shopping center da cidade de Maringá. **VII Seminários em Administração**, 2005.

PAULA.V.A.F; SILVA.A.L ; PIATO.E.L. Estratégia de marcas próprias no varejo supermercadista: Um estudo comparativo entre Brasil e Inglaterra. **Revista Produção**. Uberlândia, v.23, n.1, p. 66-79, 2013.

RAYMUNDO, P.J. Resultados financeiros: Uma análise em empresas do segmento de alimentação fora do domicilio. **Revista Gestão & Produção**. São Carlos, v.22, n.2, p.311-325,2015.

SEBRAE/SP – **Revista Conexão**, ano VII, nº 39, Nov-Dez 2013.

SILVA.V.L.S; SOUZA.R.C; SILVA.A.A.P ; SAES.M.S.M. Estratégia de gestão de múltiplos canais de distribuição: um estudo na indústria brasileira de alimentos. **Revista Produção**. São Paulo, v 26, n.1, p. 115-128, 2016.

SOUZA.R.C; SCUR.G. As transações entre varejistas e fornecedores de frutas, legumes e verduras na Cidade de São Paulo. **Revista Produção**. São Paulo, v.21, n.3, p. 518-527,2011.

STEFFEN. M.A. O crescimento do mercado de shopping center no brasil: uma análise sob o ponto de vista de estrutura de propriedade, controle e estrutura de capital. **XXXVIII EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2014.

TARGA. M, NETO. O.R. M, ANTUNES. M.T. P, PALEIAS. I. R . Modelo para gestão de lojista em shopping centers. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.1, n.1, p.32-41, 2011.

VIEIRA, J.A.O.L; TORRES, M.M.P; FILHO, E.P.S. Pesquisa de Clima Organizacional no Segmento de Varejo na Cidade de Maceió. **Revista da Administração**. v.1, n.1, 2016.