

JANAINA PORCIDES RAMOS

**PROPOSTA DE UM MODELO DE ORÇAMENTO COMO
CONTROLE DE GESTÃO EM SHOPPING CENTER:
UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade da Universidade Federal do Paraná, para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso de Pós Graduação em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

CURITIBA - PR

2007

Dedico este trabalho a Deus,
pela oportunidade e força para
a realização desta pesquisa.

Aos meus pais, minha irmã, meu cunhado e meu
esposo Everton que estiveram sempre ao meu
lado e me estimularam para chegar até aqui, e que
me compreenderam nas horas de ausência.

AGRADECIMENTOS

A Jesus Cristo filho de Deus, por tudo de bom que tem me dado e por ter permitido que eu cumprisse este trabalho.

Ao meu orientador Professor Doutor Vicente Pacheco, por ter contribuído com seus conhecimentos neste trabalho, fazendo comentários construtivos e sugerindo mudanças para o enriquecimento deste trabalho e pelo incentivo ao tema.

A todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram direta ou indiretamente no fornecimento de dados e incentivo.

Aos colegas e amigos de estudo pelo crescimento proporcionado na convivência.

*Não se pode ensinar alguma coisa a alguém.
Pode-se apenas auxiliá-lo a desenvolver por si
mesmo.(GALILEU GALILAEU).*

RESUMO

RAMOS, Janaina Porcides. **Proposta de um Modelo de Orçamento como Controle de Gestão em Shopping Center: Um Estudo de Caso.** 88p. Monografia (Pós Graduação em Controladoria) - Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2007.

Este trabalho analisa a elaboração do orçamento operacional do empreendedor em quatro empresas de Shopping Centers na região de Curitiba, associadas à Associação Brasileira de Shopping Centers – ABRASCE. O objetivo desta pesquisa é avaliar a efetividade do orçamento operacional como ferramenta de controle de gestão propondo um modelo de orçamento anual para as empresas do ramo de shopping centers, considerando as estratégias destas organizações e as variáveis envolvidas no processo orçamentário. O estudo apresenta a revisão de literatura dos principais itens que compõem a gestão orçamentária, utilizando os conceitos e características de shopping centers, do planejamento, do orçamento operacional, do controle e acompanhamento orçamentário. Ressaltam-se os componentes da metodologia de pesquisa utilizada para obtenção dos dados através da aplicação de um questionário a seis empresas de shopping centers e um estudo de caso na empresa Village Shopping Center, todas situadas na região de Curitiba. O estudo conclui através da análise dos dados coletados que todas as empresas pesquisadas utilizam esta ferramenta nas suas atividades operacionais e quando utilizado isoladamente não contribui nem atende aos requisitos de um instrumento de controle de gestão sendo necessária a utilização de outras ferramentas como o planejamento, acompanhamento e controle orçamentário. O orçamento operacional, deveria ser adotado por todas as empresas de shopping centers, auxiliando as mesmas na tomada de decisões e no controle de gestão das suas atividades operacionais.

Palavras-chave: Shopping Centers; Planejamento; Orçamento Operacional; Acompanhamento e Controle Orçamentário.

ABSTRACT

RAMOS, Janaina Porcides. Proposal of a Model of Budget as Control of Management in Shopping Center: A Study of Case. 88p. Monograph (After Graduation in Controladoria) - Accounts departement of the Sector of Social and Applied Sciences of the Federal University of the Paraná, Curitiba, 2007.

This work analyzes the elaboration of the operational budget of entrepreneur in four companies of Shopping Centers in the region of Curitiba, associates to the Brazilian Association of Shopping Centers - ABRASCE. The objective of this research is to evaluate the effectiveness of the operational budget as tool of management control considering a model of annual budget for the companies of the branch of shopping centers, considering the involved strategies of these organizations and variable in the budgetary process. The study it presents the revision of literature of main itens that they compose the budgetary management, using the concepts and characteristics of shopping centers, of the planning, of the operational budget, the control and budgetary accompaniment. The components of the methodology of research used for attainment of the data through the application of a questionnaire the six companies of shopping centers and a study of case in the company Village Shopping Center, all situated ones in the region of Curitiba are standed out. The study it concludes through the analysis of the collected data that all the searched companies use this tool in its operational activities and when used separately it does not contribute nor it takes care of to the requirements of an instrument of management control being necessary the use of other tools as the planning, accompaniment and budgetary control. The operational budget, would have to be adopted by all the companies of shopping centers, assisting the same ones in the taking of decisions and the control of management of its operational activities.

Word-key: Shopping Centers; Planning; Operational budget; Accompaniment and Budgetary Control.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| Resumo | |
| Abstract | |
| Listas de Figuras | |
| Listas de Tabelas..... | |
| | |
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 Problema..... | 12 |
| 1.2 Questão da Pesquisa..... | 12 |
| 1.3 Objetivos..... | 13 |
| 1.3.1 Objetivo geral | 13 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 13 |
| 1.4 Justificativa..... | 13 |
| 1.5 Metodologia..... | 14 |
| 1.6 Estrutura do trabalho | 15 |
| 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA | 17 |
| 2.1 Definição, histórico e principais características dos shopping centers | 17 |
| 2.1.1 Definição de shopping center | 17 |
| 2.1.2 Apresentação do histórico dos shopping centers | 17 |
| 2.1.3 Principais características dos shopping centers | 19 |
| 2.2 O planejamento em shopping centers..... | 23 |
| 2.2.3 Planejamento a longo prazo..... | 25 |
| 2.2.2 Planejamento a curto prazo | 26 |
| 2.3 O shopping center e seus objetivos | 27 |
| 2.4 O orçamento..... | 28 |
| 2.4.1 O processo orçamentário anual..... | 29 |
| 2.4.2 Integração do orçamento com a estratégia | 30 |
| 2.5 Processo gerencial de elaboração do orçamento | 31 |
| 2.5.1 Projeção baseada nas estimativas de anos anteriores | 32 |
| 2.6 As vantagens do orçamento | 32 |
| 2.7 Problemas e limitações na elaboração do orçamento..... | 34 |
| 2.8 Execução orçamentária | 35 |
| 2.9 Premissas e critérios | 37 |
| 2.10 Controle orçamentário | 37 |
| 2.10.1 Fases do controle orçamentário | 39 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.11 | Acompanhamento orçamentário..... | 40 |
| 3 | METODOLOGIA DA PESQUISA | 43 |
| 3.1 | Delimitação da Pesquisa..... | 43 |
| 3.2 | Procedimentos para a pesquisa de campo | 44 |
| 3.3 | Definição da população e amostra | 44 |
| 3.4 | Instrumento de pesquisa | 45 |
| 3.5 | Análise dos dados..... | 46 |
| 3.5.1 | Fase 1 – Análise e interpretação das informações gerais sobre as empresas. | 47 |
| 3.5.2 | Fase 2 – Análise e interpretação das informações relativas à elaboração do orçamento | 49 |
| 3.5.3 | Fase 3 – Análise e interpretação relativo ao controle do orçamento | 57 |
| 4 | PROPOSTA DE MODELO DE ORÇAMENTO | 60 |
| 4.1 | Introdução | 60 |
| 4.1.1 | A empresa Village Shopping Center..... | 60 |
| 4.2 | Elaboração da montagem da peça..... | 62 |
| 4.3 | Peça orçamentária do empreendedor..... | 63 |
| 4.3.1 | Orçamento de vendas | 64 |
| 4.3.2 | Orçamento de receitas | 66 |
| 4.3.3 | Projeção de locação de quiosques temporários e merchandising | 68 |
| 4.3.4 | Projeção de multa rescisória, taxa de transferência e outras receitas..... | 69 |
| 4.3.5 | Projeção de descontos contratuais e descontos temporários | 69 |
| 4.3.6 | Projeção de corretagem | 71 |
| 4.3.7 | Projeção de retenção e recuperação de condomínio inadimplente e condomínio irrecuperável | 73 |
| 4.3.8 | Plano imobilizado | 74 |
| 4.3.9 | Projeção da receita e das despesas de Estacionamento | 75 |
| 4.3.10 | Projeção das despesas administrativas e despesas jurídicas | 77 |
| 4.3.11 | Projeção de demonstrações financeiras | 78 |
| 5 | CONCLUSÕES | 83 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 84 |
| | APÊNDICE A – PESQUISA SOBRE A utilização, ELABORAÇÃO E CONTROLE DO ORÇAMENTO NA GESTÃO FINANCEIRA DA EMPRESA. | 87 |
| | ANEXO A – CARTA MODELO | 95 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Integração do orçamento com a estratégia | 31 |
| Figura 2 – Composição do universo da pesquisa | 45 |
| Figura 3 – Composição do retorno da pesquisa | 46 |
| Figura 4 – Faturamento por número de lojas das empresas pesquisadas | 47 |
| Figura 5 – Contabilidade própria / terceirizada..... | 48 |
| Figura 6 – Composição do entendimento sobre o orçamento pelas empresas pesquisadas..... | 48 |
| Figura 7 – Percentual das empresas que efetuam o orçamento com base no planejamento..... | 50 |
| Figura 8 – Definição da meta de resultado | 50 |
| Figura 9 – Como é definida a meta de resultado | 51 |
| Figura 10 – A empresa inicia o orçamento com base nas vendas | 51 |
| Figura 11 – Como é feita a projeção das vendas | 52 |
| Figura 12 – A empresa calcula periodicamente o orçamento de receitas | 52 |
| Figura 13 – Como a empresa elabora o orçamento de receitas | 53 |
| Figura 14 – A empresa calcula periodicamente o orçamento de despesas | 53 |
| Figura 15 – Como a empresa calcula o fundo de promoção | 54 |
| Figura 16 – Como a empresa calcula as despesas ordinárias de condomínio | 54 |
| Figura 17 – Como a empresa calcula as despesas administrativas, corretagem e jurídicas..... | 54 |
| Figura 18 – Como a empresa calcula a receita e despesas de estacionamento..... | 55 |
| Figura 19 – A empresa calcula periodicamente o plano imobilizado/investimentos | 55 |
| Figura 20 – Como a empresa calcula o plano de imobilizado | 56 |
| Figura 21 – A empresa calcula periodicamente o fluxo de caixa | 56 |
| Figura 22 – Fatores que as empresas consideram no cálculo do fluxo de caixa | 57 |
| Figura 23 – A empresa calcula periodicamente o demonstrativo de resultado | 57 |
| Figura 24 – A empresa compara periodicamente o orçamento com o real | 58 |
| Figura 25 – Percentual considerado normal ao comparar o orçamento com o real..... | 58 |
| Figura 26 – Organograma geral – Village Shopping Center | 61 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Composição das lojas por ramo – Village Shopping Center | 61 |
| Tabela 2 – Projeção de indicadores para 2007 | 63 |
| Tabela 3 – Projeção das vendas por ramo em R\$ 2007/2006 | 65 |
| Tabela 4 – Projeção das vendas por ramo em R\$ 2007/2006 | 67 |
| Tabela 5 – Projeção de locações temporárias/merchandising 2007..... | 68 |
| Tabela 6 – Projeção da multa rescisória, taxa de transferência e outras receitas | 69 |
| Tabela 7 – Projeção dos descontos contratuais e descontos temporários 2007 | 70 |
| Tabela 8 – Projeção dos descontos para operações em reforma 2007 | 70 |
| Tabela 9 – Projeção de carência para novas operações 2007 | 71 |
| Tabela 10 – Projeção de corretagem 2007 | 72 |
| Tabela 11 – Projeção de retenção de condomínio inadimplente 2007 | 73 |
| Tabela 12 – Projeção de recuperação de condomínio inadimplente 2007 | 74 |
| Tabela 13 – Projeção de condomínio irrecuperável 2007 | 74 |
| Tabela 14 – Plano de imobilizado 2007 | 75 |
| Tabela 15 – Projeção de receita de estacionamento 2007 | 76 |
| Tabela 16 – Projeção das despesas de estacionamento 2007 | 77 |
| Tabela 17 – Projeção das despesas administrativas 2007 | 77 |
| Tabela 18 – Projeção das despesas jurídicas 2007 | 78 |
| Tabela 19 – Demonstrativo das operações 2007 | 79 |
| Tabela 20 – Demonstrativo das operações 2006 | 80 |
| Tabela 21 – Fluxo de caixa projetado 2007 | 81 |
| Tabela 22 – Planilha de acompanhamento para controle orçamentário 2007 | 82 |

1 INTRODUÇÃO

O crescente aumento da concorrência fez surgir, principalmente a partir das últimas décadas, a necessidade tática dos shoppings centers de planejarem antecipadamente os seus negócios. O orçamento operacional se constitui em uma ferramenta poderosa dentro destes empreendimentos que buscam a adaptação ao mercado em vista da objetivação da minimização dos custos organizacionais. Neste sentido, a elaboração do orçamento como peça do planejamento, têm sido uma tarefa complexa para os administradores na gestão de shopping center, porém de suma importância para o sucesso e continuidade de suas atividades.

O orçamento de shopping center envolve a integração dos executivos e de todas as áreas da empresa. A complexidade no processo de planejamento e o controle orçamentário apresentam variáveis que torna difícil o entendimento da elaboração do orçamento por parte destes executivos.

A dificuldade torna-se mais nítida quando se leva em consideração que o processo de elaboração do orçamento tem como premissas as projeções de resultados esperados. As projeções de valores carregam em si, erros que poderão afetar drasticamente os resultados orçados. Em ambientes voláteis, como a economia brasileira, o risco das estimativas do orçamento não se efetuarem torna-se ainda mais acentuado.

No entanto, a complexidade e a dificuldade no processo de planejamento, elaboração e controle orçamentário, não pode ser aos administradores, empecilho no momento de sua implementação.

A definição clara do que vem a ser o processo orçamentário, faz com que a ferramenta de planejamento e controle de negócios seja um diferencial competitivo na gestão do shopping center que a concebe.

Este estudo visa elaborar e propor um modelo de orçamento operacional anual do empreendedor através de uma pesquisa descritiva e de um estudo de caso para o Shopping Center Village, com demonstrações das planilhas de projeções e do fluxo de caixa, partindo-se do pressuposto de que o orçamento é uma técnica de planejamento financeiro que faz parte do conjunto de ferramentas necessárias na administração de shopping center.

1.1 Problema

O shopping center surgiu no Brasil em 1966, cerca de quinze anos após seu aparecimento nos Estados Unidos. De lá para cá, segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers) –ABRASCE, o Brasil tornou-se o quinto país no mundo em termos de número de shopping centers. Entre os fatores que poderão determinar o sucesso ou não desses empreendimentos está o planejamento e elaboração do orçamento anual.

Em todas as regiões com grande concentração de corporações empresariais convive um universo muito grande de empresas de shopping centers que tratam de forma diferenciada o planejamento e a execução do orçamento operacional em suas atividades.

A prática do uso do orçamento operacional é uma das técnicas administrativas bastante utilizadas na gestão de shopping centers, inclusive pelas empresas que atuam na região de Curitiba, região esta objeto deste estudo.

Considerando os números acima, evidencia-se que os shoppings centers não competem somente com o tradicional comércio varejista de rua e com as demais formas de varejo não lojista (venda por catálogo, internet, tele-vendas e outras formas de home shopping), como já começam a competir entre si, dada a proliferação desse tipo de estabelecimento. No ambiente cada vez mais competitivo, aumenta a necessidade não somente da diferenciação competitiva significativa mas também de tornar o exercício de planejamento como uma atividade de rotina para se manter neste mercado competitivo.

A utilização do orçamento não acaba com a sua montagem; é preciso que, uma vez concluído, possa servir de comparação entre o que foi orçado e o que efetivamente está sendo realizado dentro do período em análise. Para continuar esse acompanhamento, a empresa precisa no mínimo um sistema de informações que possa comparar o orçado com o realizado e tomar as ações corretivas.

1.2 Questão da Pesquisa

STUBBS (1978) observa que a exata definição de um problema é tarefa árdua, pois um problema raramente se relaciona com uma só área, dificilmente haverá informações suficientes para uma definição perfeita dele e o limite do tempo também interfere no processo.

A questão do presente estudo foi:

“Como elaborar e controlar um orçamento operacional anual da indústria de shopping centers?”.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Propor um modelo de orçamento operacional anual para shopping centers.

1.3.2 Objetivos específicos

- Fazer um estudo comparativo de como e quais variáveis, empresas de Curitiba da indústria de shopping centers associadas à ABRASCE utilizam na elaboração do orçamento operacional no seu processo de administração.
- Apresentar detalhes da elaboração do orçamento operacional anual de shopping center através de um estudo de caso, na empresa Village Shopping Center.
- Identificar as variáveis existentes e que devem ser consideradas no processo de planejamento e elaboração do orçamento operacional anual de shopping center.
- Demonstrar planilhas para a projeção, acompanhamento e controle de um orçamento operacional específico de shopping centers – o orçamento do empreendedor.

1.4 Justificativa

Embora possa o tema parecer não tão atual, não há como negar que somente agora na última década é que os shopping centers começaram realmente a fazer parte do cotidiano da

maioria da população brasileira, atingindo principalmente as cidades do interior de nosso país, visto que até então tal tipo de empreendimento ainda se encontrava restrito aos grandes centros urbanos. Assim, pode-se dizer que ao longo dos últimos anos o segmento dos shopping centers conquistou um lugar de destaque na vida econômica do país.

A importância econômica que os shopping centers representam para a economia nacional vem crescendo em ritmo acelerado. Da mesma maneira, devem ser acelerados os estudos sobre as ferramentas de gestão que podem ser utilizadas por estes empreendimentos. É relevante mostrar que o orçamento como ferramenta de planejamento utilizado por estas empresas, pode ser uma alternativa para aperfeiçoarem suas estratégias de controle orçamentário, garantindo assim vantagem competitiva em relação aos concorrentes e assegurando a permanência no mercado.

1.5 Metodologia

Pela sua natureza, este trabalho pode ser considerado como uma pesquisa descritiva e exploratória com corte transversal, em que se busca conhecer as diversas situações e relações do comportamento de um fenômeno, pesquisando como se comportam suas principais variáveis.

Nesta pesquisa, foram utilizadas a observação, o registro, a análise, a descrição das características, a relação e a correlação dos fenômenos, sem a manipulação e interferência do pesquisador.

Em seu artigo, VIEIRA (2002:65) define “As pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados, os quais compreendem entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação”.

A pesquisa exploratória procurou explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão, para descobrir a causa dos mesmos, ou seja, o orçamento operacional anual do empreendedor e a forma de como seis empresas de shopping centers de Curitiba elaboram e controlam esta ferramenta.

Segundo MATTAR (1999:80),

Este tipo de pesquisa exploratória é particularmente útil quando se tem noção muito vaga do problema de pesquisa. Será preciso conhecer de

maneira mais profunda o assunto para se estabelecer melhor o problema de pesquisa através da elaboração de questões de pesquisa e do desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas para os fatos e fenômenos a serem estudados.

Corte transversal, pois, trata-se da coleta de informações somente uma vez no tempo. Neste caso, as coletas de dados foram realizadas nos meses de outubro a dezembro de 2006 nas empresas localizadas na região de Curitiba.

Fenômeno são as coisas em constante fluxo e transformações. O pesquisador obtém os dados de que necessita na observação, nas entrevistas e nos questionários, nas histórias, nos textos, nas empresas, nas organizações em geral e em tudo aquilo que lhe permita relacionar sobre processos e interações.

As variáveis, neste caso, são os subconjuntos dos orçamentos, tais como o orçamento de vendas, o orçamento de receitas, orçamento de despesas e fluxo de caixa projetado.

Também foi utilizado o método de pesquisa qualitativa, analisando o orçamento operacional como um processo particular a partir da revisão da literatura pertinente, confrontada com um estudo de caso, para delinear os aspectos relevantes do tema.

No estudo de caso – Village Shopping Center, foi acompanhado o processo de elaboração e controle do orçamento operacional anual do empreendedor com o suporte teórico construído na revisão da literatura.

1.6 Estrutura do trabalho

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, que se resumem da seguinte forma:

No primeiro capítulo, é feita uma introdução do tema, buscando fornecer uma visão geral do problema estudado, da estrutura do trabalho e o que se espera obter com o estudo realizado.

O segundo capítulo apresenta a definição, as características, a origem e a evolução dos shoppings centers, cujo conhecimento é essencial para podermos compreender o tema em toda sua amplitude. Abordaram-se ainda os conceitos teóricos das diferentes etapas dentro do processo de planejamento e elaboração do orçamento baseado em literaturas relacionadas ao tema, porém, com ênfase nestes empreendimentos.

No terceiro capítulo, encontra-se a metodologia utilizada para obter os dados, para apurar o resultado da pesquisa realizada junto a seis empresas da região de Curitiba e para verificar como as mesmas elaboram e controlam o orçamento das suas atividades operacionais.

O quarto capítulo apresenta o estudo de caso do Village Shopping Center, detalhando a estrutura do mesmo, sua estratégia na abordagem do foco deste trabalho e a elaboração do modelo de orçamento, demonstrando todas as fases da confecção, a base de dados para as demonstrações financeiras projetadas e para o acompanhamento orçamentário.

No quinto e último capítulo, encontram-se as conclusões desta pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Definição, histórico e principais características dos shopping centers

2.1.1 Definição de shopping center

A ABRASCE define o shopping center de modo bem específico. De acordo com essa associação, o shopping center é um centro comercial planejado sob uma administração única, composto de lojas destinadas à exploração comercial e à prestação de serviços, sujeitas a normas contratuais padronizadas, para manter o equilíbrio da oferta e da funcionalidade, assegurando a convivência integrada e pagando de conformidade com o faturamento.

Ainda segundo a ABRASCE, shopping centers são comumente definidos como empreendimentos do setor de serviços que agrupam diversos estabelecimentos comerciais, centralizados arquitetônica e administrativamente. As suas lojas geram, de modo geral, aluguéis fixos ou variáveis de acordo com o desempenho atingido. Para o crescimento das vendas, é necessário que se adotem ações de comum acordo entre os participantes do empreendimento, com diversas estratégias para o alcance do sucesso comercial.

2.1.2 Apresentação do histórico dos shopping centers

Segundo a ABRASCE, para entender a dinâmica do surgimento destes centros de compra devemos recordar a fase posterior à 2ª Guerra Mundial nos Estados Unidos, quando o desenvolvimento da indústria automobilística fez com que o pedestre se transformasse em um ser motorizado, passando a utilizar o carro para fazer suas compras, e com isso buscava um local para estacioná-lo.

Aliados a essa mudança de hábito, também se alteraram os padrões tradicionais do varejo, com o surgimento do sistema self-service, especialmente nos supermercados e nas grandes lojas de departamento, transformando o comércio tradicional que atuava de forma artesanal, em algo mais aberto e pujante.

Foram esses os pilares para o surgimento da indústria de shoppings, cuja primeira experiência surge antes dos anos 50, em Kansas City, onde um homem de nome Mr. Nichols construiu um conjunto de lojas para locação, embora sem os conceitos atuais, mas que foi considerado um marco para o setor.

Em 1953, quando a população americana era de 151 milhões de habitantes e rodavam em suas cidades 40 milhões de automóveis, surgiu em um subúrbio de Seattle-Washington, o primeiro shopping center regional, denominado Northgate, concebido sob um projeto de grandes dimensões, com alguns dos conceitos que hoje conhecemos, especialmente o regime de aluguel participativo sobre as vendas.

Em 1913 surge o South Dale, já com a quase totalidade das características que se tornaram padrão neste tipo de empreendimento, destacando o fato dos corredores serem totalmente fechados e dotados de sistema de ar condicionado.

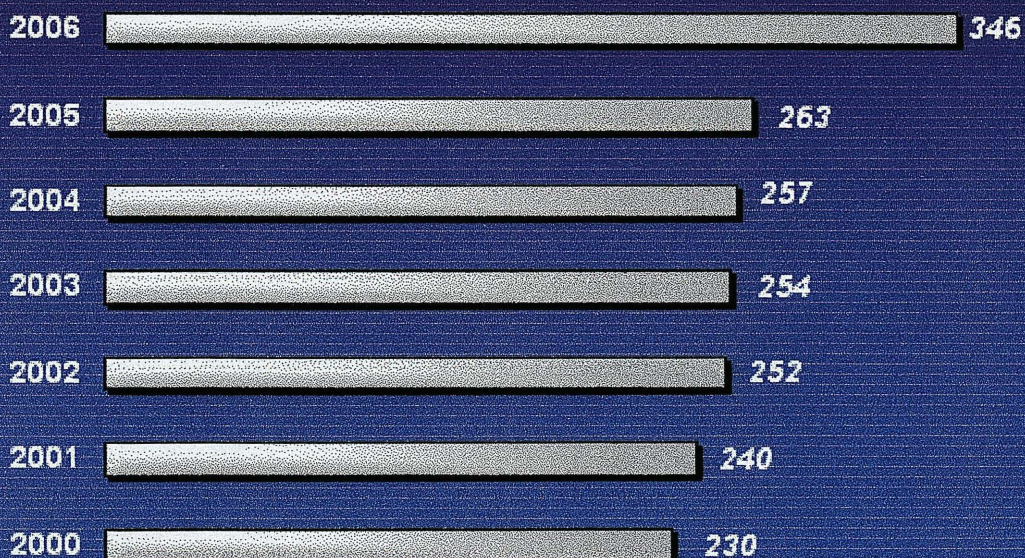
No Brasil, o marco inicial ocorre em 1966, com a inauguração do Shopping Iguatemi, em São Paulo, muito embora a primeira experiência tenha ocorrido no Rio de Janeiro, no bairro do Meier, denominado Shopping Center do Meier, na Rua Santa Cruz, com conceitos avançados, inclusive uma loja-âncora, a Sears, porém com um estacionamento de reduzidas proporções.

Hoje nosso país apresenta um nível de qualidade equivalente ao dos países desenvolvidos, tendo exemplos como o BH Shopping e o Diamond Mall em nossa cidade, colocando o Brasil como o décimo país do mundo em quantidade de shoppings, cujo número de unidades tem dobrado a cada cinco anos.

Segundo a ABRASCE, o Brasil conta hoje com 346 shoppings, sendo 333 em operação e 13 em construção, destacando que 49 % já se situam no interior, e as vendas totais atingiram no ano de 2005, o percentual de 18 % de todo o varejo nacional tradicional.

Por tudo isso, essa indústria tem demonstrado uma grande vitalidade, cumprindo um importante papel no crescimento da economia, especialmente por ser geradora de quase 525.000 empregos diretos e possuir expressiva integração com a comunidade.

Evolução do no. de Shopping Centers no Brasil (em unidades)



Fonte ABRASCE: 2006

2.1.3 Principais características dos shopping centers

De acordo com SLAIBI (1986), os shopping centers são estabelecimentos comerciais unificados arquitetonicamente e construídos em terreno planejado e desenvolvido. O shopping center deverá ser administrado como uma unidade operacional, sendo o tamanho e o tipo de lojas existentes relacionados diretamente com a área de influência comercial a que esta unidade serve. O shopping center também deverá oferecer estacionamento compatível com todas as lojas existentes no projeto.

Um shopping center convencional tem lojas de segmentos variados, e também praças de alimentação, áreas de lazer e serviços. Possui âncoras ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionam como força de atração. Nas grandes cidades, costumam ser de grande porte, e as lojas são locadas por comerciantes, mediante o pagamento de luvas. O administrador do shopping estabelece um aluguel mínimo e um percentual sobre o faturamento da loja (Relatório Especial da Gazeta Mercantil, 24 jul.1995). HIRSCHFELDT

(in ARAÚJO, 1996) soma a estes aspectos a necessidade de uma área de estacionamento que permita adequada entrada e saída, com distâncias as mais reduzidas possíveis, da vaga de estacionamento à entrada das lojas. A responsabilidade da promoção é, sugerem MANZO e CUNTO (1975), dos administradores: *“As lojas dos shopping centers podem ser próprias ou alugadas. Porém, sempre haverá uma administração central que administrará e promoverá o Centro”*.

Anteriormente vistos como um empreendimento imobiliário, é cada vez mais forte o enfoque de um shopping center como empreendimento de varejo e os conseqüentes cuidados em relação ao ambiente de marketing, não obstante o caráter imobiliário da compra de terreno e construção civil (RIQUE, 1996).

Entende-se que o funcionamento de um shopping center depende do acerto na formação de parcerias. A propriedade das lojas apresenta aos administradores/empreendedores maior poder de decisão e controle das estratégias estabelecidas em relação aos lojistas individualmente.

A performance comercial está intrinsecamente ligada à realização do lucro dos empreendedores/cotistas. Estes, por sua vez, acompanham o desempenho comercial mensal dos lojistas, bem como a adequação visual e operacional das lojas, com padrões pré-estabelecidos ou redefinidos.

É característica de shopping centers, que a propriedade da maior parte das lojas seja dos principais empreendedores/cotistas, que as alugam aos lojistas. Para os empreendedores/cotistas, o aluguel das lojas constitui a principal receita de uma unidade em funcionamento, sendo que este aluguel corresponde a uma parte fixa e outra variável. Pode-se agregar à receita, comum dos shopping centers, outros tipos de receitas, particularmente com a utilização de áreas comuns, aproveitando-se todo espaço físico do empreendimento, por exemplo, lançamentos de veículos, locações temporárias para quiosques, estacionamento, feiras e exposições.

Na intenção de atender as expectativas e os interesses dos consumidores, os gestores dos shopping centers procuram manter um controle de gestão para estabelecer o perfil das empresas estabelecidas por ramo de atividade, a fim de enfrentarem a concorrência, unindo compras, lazer, alimentação, dentre outras atividades. Nesse sentido, buscam diretrizes para obter o minucioso levantamento da ocorrência operacional, delimitar os objetivos com relação ao negócio, calcular quanto será preciso investir para alcançar seus objetivos, enfim, ter mecanismos de acompanhamento e avaliação do desempenho.

O impacto do espaço físico, em ambos clientes e funcionários de um shopping center também é uma questão relevante. O ambiente físico pode influenciar o comportamento desses dois públicos, desde as condições ambientais (temperatura, qualidade do ar, ruído, música, odor, etc.), o espaço físico (layout, equipamento, mobília. etc.) e mesmo os símbolos e signos presentes, como a decoração, objetos pessoais, sinalização interna, enfim, tudo pode influenciar negativamente ou positivamente a interação do ser humano com o equipamento propriamente dito do shopping center (BITNER, 1995).

Os shopping centers não são propriamente uns verdadeiros condomínios, já que os espaços existentes para a instalação das lojas pertencem a um único proprietário. No entanto, em virtude de algumas semelhanças que tem com o condomínio, permitiu a Lei nº 8.245/91 a cobrança de encargos condominiais dos lojistas.

O art. 54, § 1º, estipulou quais as despesas que não podem ser cobradas ao locatário. Dessa forma, as demais despesas que não foram expressamente vedadas, mesmo que extraordinárias, estão permitidas.

Em regra, todas essas despesas cobradas do locatário deverão ser previstas em orçamento; permitindo, assim, que o lojista saiba de antemão os encargos que irá suportar. Porém, quando houver urgência ou força maior, poderão ser exigidas sem essa previsão orçamentária. Contudo, em qualquer caso, a cada sessenta dias, poderá o lojista ou sua Associação exigir do empreendedor a comprovação das mesmas. Claro, portanto, é o seu direito de fiscalizar a exatidão dos gastos alegados.

Conforme a Lei nº 8.245/91 este contexto de relacionamentos foi descrito em função da situação real hoje encontrada. Para tornar estes relacionamentos mais claros, pode-se conceituar assim:

- Empreendedor de Shopping Center é a pessoa jurídica que possui o direito de propriedade da maioria das LUC's (lojas de uso comercial) em que se constitui o Shopping Center.
- Lojista de Shopping Center é a pessoa jurídica que adquire do Empreendedor o direito de posse e uso de uma LUC, titulado com o Contrato de Shopping.
- Compete ao Empreendedor prestar os serviços de administrar o Shopping Center para que o conjunto planejado (tenant mix) de LUC's, seja operado de forma integrada, a seu exclusivo critério.
- Compete ao Lojista remunerar o investimento de capital realizado pelo Empreendedor e pagar os serviços de administração do Shopping Center mediante a

compra da cessão mais uma Mensalidade Variável, de acordo com o percentual sobre o seu faturamento mensal.

- Compete ao Empreendedor pagar o ISS Imposto Sobre Serviços ao Município.
- A relação entre Empreendedor e Lojista é uma relação de consumo de serviços e, assim, regida pelos ditames do Código de Defesa do Consumidor.

A Lei nº 8.245/91 entende como receitas auferidas com o uso das áreas de uso comum, entre outras, especialmente aluguel de quiosques nas áreas de uso comum; publicidade e propaganda nas áreas de uso comum; cobrança de estacionamento de veículos; autorização de comércios e serviços a funcionarem nas áreas de uso comum.

Ainda segundo a Lei nº 8.245/91, a Convenção do Condomínio deve tratar as despesas ordinárias de condomínio como as necessárias à administração respectiva, especialmente:

- salários, encargos trabalhistas, contribuições previdenciárias e sociais dos empregados do condomínio; consumo de água e esgoto, gás, luz e força das áreas de uso comum;
- limpeza, conservação e pintura das instalações e dependências de uso comum; manutenção e conservação das instalações e equipamentos hidráulicos, elétricos, mecânicos e de segurança, de uso comum; manutenção e conservação das instalações e equipamentos de uso comum destinados à prática de esportes e lazer;
- manutenção e conservação de elevadores, porteiro eletrônico e antenas coletivas; pequenos reparos nas dependências e instalações elétricas e hidráulicas de uso comum;
- rateios de saldo devedor; e
- as despesas com publicidade, propaganda, sorteios, eventos e similares destinadas aos consumidores não Lojistas do Shopping Center.

A Convenção do Condomínio, além dos demais itens que lhe são próprios, deve estabelecer ainda a determinação para que a cota unitária de rateio seja igual ao valor total do orçamento de receitas e despesas do condomínio, dividido pela área bruta locável (ABL) em metros quadrados do Shopping Center, resultando num valor por metro quadrado; o valor da cota de condomínio para cada LUC será igual ao resultado do valor da cota unitária de rateio por metro quadrado do Shopping Center multiplicado pela área bruta locável (ABL) em metros quadrados da respectiva LUC.

2.2 O planejamento em shopping centers

Com o aumento da concorrência entre shopping centers, das novas tecnologias disponíveis e conseqüentemente de um mercado mais competitivo, o planejamento se tornou uma ferramenta fundamental para estes empreendimentos, pois se deseja proceder de forma mais concisa e ágil, ordenando as atividades e coordenando recursos disponíveis (humanos, materiais, tecnológicos e financeiros) para atingir os objetivos estabelecidos. Planejar significa antecipar a tomada de decisões.

O diferencial do shopping, aquilo que o põe efetivamente como revolução da tecnologia de vendas no varejo, é justamente o planejamento anterior e posterior à construção. São feitos estudos para determinar a viabilidade técnico-econômica, donde se destacam as pesquisas do mercado consumidor potencial e da localização ideal para o empreendimento. Também, ainda na fase da construção, é feito o tenant mix, o plano de distribuição dos tipos de lojas pelo edifício de modo a gerar uma convivência lucrativa tanto para os lojistas quanto para o dono do shopping. Este, após terminada a obra, mantém-se como proprietário do imóvel como um todo e percebe mensalmente de cada um dos lojistas ali instalados um valor que varia de acordo com o faturamento bruto destes últimos, apelidado de aluguel mínimo.

As lojas são divididas em três espécies: As lojas magnéticas ou "âncoras" (grandes magazines ou supermercados, já consagrados), mini-âncoras (igualmente consagradas, mas de porte menor) e "satélites", que se aproveitam dos clientes potenciais atraídos pelos outros dois tipos de lojas.

O empreendedor ao participar dos lucros das diversas sociedades empresárias situadas no shopping, estabelece com elas uma permanente integração de interesses que gera ganhos de produtividade, os quais, em última análise, são transferidos ao consumidor. Mesmo após o início das operações continua o planejamento com base na visão do todo. O mercado (ambiente externo) é prospectado a fim de identificar prontamente ameaças e oportunidades. Com base nestes estudos são cunhados planos de marketing e reformulações das estratégias no tenant mix, tudo visando a maximização dos lucros.

Segundo PELEIAS, (2002:23):

O propósito do planejamento é o desenvolvimento de processos, mecanismos e atitudes administrativas, que torna possível avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos da

organização, e que possibilitarão a tomada de decisões no futuro, de modo mais rápido e eficiente.

Qualquer shopping center, tem que planejar e planeja o tempo todo. Às vezes, sem um método organizado; às vezes, de forma parcial e incompleta, mas planeja. Para planejar, é necessário estabelecer um conjunto de hipóteses sobre o futuro.

TACHIZAWA / REZENDE (2000:33) conceitua o planejamento como:

Embora o processo de crescimento das organizações esteja repleto de acidentes, eventos aleatórios, acontecimentos fortuitos, coincidências, azar é inegável que o planejamento ajuda em muito a gestão do processo de crescimento.

O planejamento, segundo ROBBINS (2001:116): “é a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades”.

Assim, o planejamento no ponto de vista empresarial consiste no método de ordenar as atividades, definir objetivos para atingir um futuro desejado, além de minimizar os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos. Um dos observadores clássicos da administração, FAYOL (1994:26), identificou com muita perícia uma atividade administrativa no conceito de planejamento ao afirmar que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

O planejamento, além de organizar atividades a serem executadas dentro de cenários preestabelecidos, compara os dados reais, estimando os recursos a serem utilizados no futuro para alcançar os objetivos estabelecidos.

MAXIMIANO (1995:196), define:

O processo de planejar consiste em tomar decisões antecipadamente. Certas decisões são tomadas de imediato, assim que o problema ocorre, e seu alcance esgota-se com a resolução desse mesmo problema. Outras decisões, ao contrário, visam definir um objetivo ou curso de ação para o futuro. Elas são formuladas no presente, para serem postas em prática no futuro.

De certa forma, pode-se dizer que toda decisão é antecipada e envolve previsão sobre um grupo de variáveis escolhidas. É necessário priorizar e optar por uma delas no sentido de

minimizar ações incorretas, prevendo e providenciando os meios e recursos necessários, no intuito de buscar a redução de incertezas e minimizar os riscos.

Num shopping center, para o fechamento do processo de planejamento se faz necessário a adoção de uma política, que é estabelecida pelos empreendedores. É ela quem determina a intensidade em que as diretrizes dos proprietários serão aplicadas.

Cabe a equipe gerencial, que administra o shopping a análise de como a política estabelecida pelo empreendedor vai influenciar cada uma das áreas e as conseqüências desta política devem ser periodicamente informadas ao empreendedor para que este possa aferir suas metas, reformular instruções, redefinir velocidades e intensidades de processos. Enfim estabelecer ou corrigir o rumo.

Um resumo do pensamento de muitos autores poderia sintetizar nos planos descritos por ROBBINS (2001:116), “é classificar o planejamento por sua amplitude, estratégico versus operacional, e por seu prazo de execução, curto e longo prazo, nas quais são independentes entre si”. Portanto, no processo de gestão, tanto empresarial como operacional, financeira ou econômica, ter um caminho traçado a se seguir é fundamental para sabermos se a empresa está indo no caminho certo ou não. Se os gestores estão tomando as decisões corretas, se estão agindo da melhor maneira, enfim, é poder fazer uma comparação entre o desejado e o realizado.

2.2.3 Planejamento a longo prazo

O planejamento a longo prazo é feito por um período de até 10 anos pela maioria das empresas, devido ao alto grau de incerteza em relação às condições políticas e econômicas, que acabam provocando distorções nos resultados projetados, à medida que as operações vão se realizando. Segundo GITMAN (1997:588), “Tais planos tendem a cobrir períodos de dois a dez anos, sendo comum o emprego de planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas”. Ainda falando sobre esse assunto, HOJI (2001: 361), define:

O planejamento estratégico é um planejamento de longo prazo, de responsabilidade dos níveis mais altos da Administração, que procuram se antecipar a fatores exógenos e internos à empresa, geralmente relacionados

como as linhas de produtos ou mercados. Implica tomada de decisões complexas, pois envolve grande volume de recursos. As decisões estratégicas tomadas são de difícil reversibilidade e geralmente apresentam nível de risco expressivo.

O planejamento a longo prazo ou estratégico é um conjunto de análises dos ambientes externos e internos, dos cenários econômicos, políticos, sociais, legais, fiscais e tecnológicos, no qual o objetivo é a definição de metas estratégicas que possam assegurar o cumprimento da missão da empresa.

2.2.2 Planejamento a curto prazo

O planejamento a curto prazo normalmente é de um ano e coincide com o exercício social da empresa, buscando essencialmente o cumprimento das metas estabelecidas no plano orçamentário, como o resultado do exercício.

Segundo GITMAN (1997:588), “os planos financeiros (operacionais) a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhadas da previsão de seus reflexos financeiros”.

Define papéis e responsabilidades para os gestores, com base em quanto devem gerar e quanto devem gastar. Cria uma forma padrão de medir e monitorar o desempenho gerencial acompanhando a concretização das metas de receita e o cumprimento dos limites de dispêndio. Promove o uso eficiente e eficaz de seus recursos financeiros, garantindo que todos os seus recursos apontem para um conjunto comum de metas de negócios.

O planejamento é um instrumento prescritivo para a empresa atingir seus objetivos.

OLIVEIRA (1999:146), conceitua “objetivo como o alvo ou ponto que se pretende atingir”. Prossegue dizendo: “o objetivo pode ser quantificado, com prazo para a sua realização”. Pois, nada adiantaria um planejamento tanto de longo prazo, quanto de curto prazo, sem definição de objetivo.

Dessa forma, TACHIZAWA / REZENDE (2000:37), conceituam objetivos: “como condições qualitativas e quantitativas que devem ser atendidas ao longo de determinado período. Trata-se de um alvo a ser perseguido, como, por exemplo, taxa de retorno do investimento de 20%”.

Os objetivos possibilitam o monitoramento da missão da empresa e são refletidas nas várias áreas; a somatória dos desempenhos e os esforços dessas áreas permitem alcançar com eficiência e sucesso o que foi estabelecido.

Assim, em uma empresa de shopping center o planejamento direciona, coordena esforços, reduz a incerteza e o impacto das mudanças, reduz atividades inúteis e estabelece objetivos para atingir o resultado esperado.

2.3 O shopping center e seus objetivos

Não se pode admitir uma empresa sem objetivos mesmo que seja uma empresa de shopping center. No seu processo de trabalho independentemente de como são conduzidos os negócios, está implícito o objetivo de pelo menos manter funcionando o negócio, ou seja, de sobrevivência.

Segundo SANVICENTE / SANTOS (1979:20):

Sejam de que natureza forem, alguma taxa de lucro sobre o ativo total, sobre o patrimônio líquido, um certo volume de vendas, liderança tecnológica ou participação no mercado, os objetivos devem possuir duas características básicas para poderem ser usados na direção das atividades de uma empresa, através de sua tradução em planos e orçamentos.

Uma análise mais detalhada e profunda revela, porém, que todas as organizações possuem objetivos múltiplos, visando aumentar a sua participação de mercado, desenvolver novos produtos, ampliar o seu novo mercado, promover o bem-estar dos seus funcionários e assumir a cidadania responsável, proporcionar a satisfação dos clientes e a implantação da qualidade total e desenvolvimento de seus funcionários.

Em shopping center, podemos citar dentre os objetivos a curto, médio e longo prazos:

- Criar uma meta de correção de mixagem e estabelecer um programa para a sua realização, via uma equipe própria de comercialização.
- Criar uma tabela de aluguéis compatíveis com as expectativas de vendas (aumentando-os via auditoria e troca de lojistas ou diminuindo-os via política de descontos).

- Implantar uma política agressiva de aluguel de quiosques e depósitos, visando também melhorar a relação ABL/área construída ou satélites/âncoras.
- Montar um cronograma de investimentos para a compra de equipamentos (cftv, máquinas varredouras, sistemas de co-geração de energia, máquinas de secar mãos, et.) que possam contribuir para a diminuição das despesas comuns.

Ainda, neste contexto, segundo LOBATO (2000:109), “os objetivos são resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado no seu ambiente, para cumprir sua missão”. E assim, percebemos que os objetivos devem ser esclarecidos, discutidos, compreendidos e concordados. Para alcançar este objetivo, a empresa busca o aperfeiçoamento.

E assim FREZATTI (2000:27), conclui:

A elaboração do orçamento exige que os objetivos definidos pela organização sejam contemplados e perseguidos. Caso isso não ocorra, o orçamento deve ser revisado e ajustado, já que ele é o instrumento gerencial que deve proporcionar a realização dos objetivos.

Dessa maneira, no que diz respeito ao planejamento e previsão no curto prazo, o sistema de orçamento é a ferramenta mais adequada e importante para sua execução.

2.4 O orçamento

O planejamento identifica e busca o resultado almejado. O planejamento é mais amplo e geral do que o orçamento. O orçamento está ligado ao conceito de planejamento. Portanto, preparar um orçamento para um shopping center significa ordenar atividades com intuito de alcançar os objetivos propostos, ou seja, de atingir um futuro desejado.

O orçamento pode ser uma ferramenta administrativa mais adequada para se planejar financeiramente. A finalidade do orçamento encontra-se em analisar detalhadamente cada atividade planejada na organização para que possa atingir o resultado final desejado. A preparação de um orçamento é um dos passos mais importantes para a garantia da continuidade de um shopping center. O orçamento na verdade, consiste em uma série de apostas que estão dispostas a fazer com base no que se espera acontecer em cada setor e no mercado em geral.

O orçamento reflete exatamente a origem e o destino dos recursos da empresa, ajudando a tomar decisões financeiras corretas. Uma vez definido o planejamento como processo, os administradores chegaram à conclusão de que ele dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e estabelece objetivos que facilitam o controle. Muitos autores instituirão uma ênfase muito grande na função planejamento na literatura sobre administração de empresas, citando-a, na maioria das vezes, como uma das principais atividades do processo administrativo.

Durante o processo de planejamento operacional, pode haver a utilização de técnicas ligadas à pesquisa operacional para a escolha das alternativas viáveis de atuação para as várias áreas organizacionais. As várias alternativas elencadas e otimizadas seriam submetidas também à atuação da controladoria, que buscaria otimizar o resultado da empresa, propondo modificações aos orçamentos originais fornecidos pelas áreas, num processo interativo com elas, até que a otimização possível fosse alcançada.

WELSCH (1986:21) define o êxito da empresa a longo prazo, “de que uma administração competente pode planejar, manipular e controlar as variáveis relevantes à vida da empresa”. E ele acrescenta ainda que, “em muitas empresas bem administradas, os planejamentos e controles de resultados têm sido identificados como um modo de agir”. Portanto, orçar não só significa estimar a real necessidade de recursos de um centro de custo durante um determinado período para sustentar a continuidade e operacionalidade da empresa.

Para complementar a idéias, HOJI (2001:358), define: “As decisões devem ser tomadas com base em informações geradas por sistema de informações contábeis e financeiras adequadamente estruturado”. Com isso, podemos concluir que o orçamento de shopping center como em qualquer outra empresa, identifica os insumos necessários para atingir os objetivos desejados.

2.4.1 O processo orçamentário anual

Segundo SANVICENTE / SANTOS (1979:37): “Para fins de planejamento orçamentário anual, essa idéia (ou o próprio plano de longo prazo, no caso de existir) é que fornece as premissas (a orientação básica) para se dar início ao planejamento para os doze meses seguintes”.

Em resumo, o processo inicial de preparação do orçamento anual é o resultado das combinações das análises das condições de oportunidades, recursos e ameaças em potencial ou reais para a empresa com os objetivos estabelecidos da administração da empresa. E assim, ainda conforme o SANVICENTE / SANTOS (1979:38):

A elaboração de um orçamento, a cada período de doze meses, e para um limite de tempo bem definido, é o detalhamento das políticas, metas e condições esperadas de atividade nesse período de doze meses, nos seus aspectos de operações e movimento de caixa, além da parcela correspondente dos projetos de investimento ou abandono de ativos fixos.

O orçamento, portanto, não se limita a fazer somente previsões e comparar os resultados orçados com os alcançados, mas também, busca analisar as possibilidades de atuação futura e estabelecer metas que a empresa deve alcançar.

O orçamento uma vez definido, permite que a empresa possa transformar em valores suas expectativas de operações. Esses valores permitem a avaliação prévia e a viabilidade das operações planejadas. Diante disso, podemos afirmar que toda empresa que queira sobreviver e/ou manter uma posição competitiva no mercado de atuação deve sempre Ter uma ferramenta exequível ao planejamento adequado de suas operações, que poderá ser através do sistema de orçamento empresarial, o qual proporcione a visualização de todas as atividades e objetivo proposto.

2.4.2 Integração do orçamento com a estratégia

O orçamento da organização deve ter uma integração clara com a elaboração do planejamento estratégico. Na medida em que esta integração ocorre, as alocações de gastos de caráter tático são feitas, considerando a direção em que a empresa deseja caminhar. Apesar da importância desta integração, segundo KAPLAN / NORTON (2001, p. 288), pesquisas apontam que muitas empresas elaboram orçamentos desconectados da formulação estratégica. KAPLAN / NORTON (1997) aduzem que a separação destas atividades faz com que o foco de controle das organizações se concentre na consecução de metas de curto prazo.

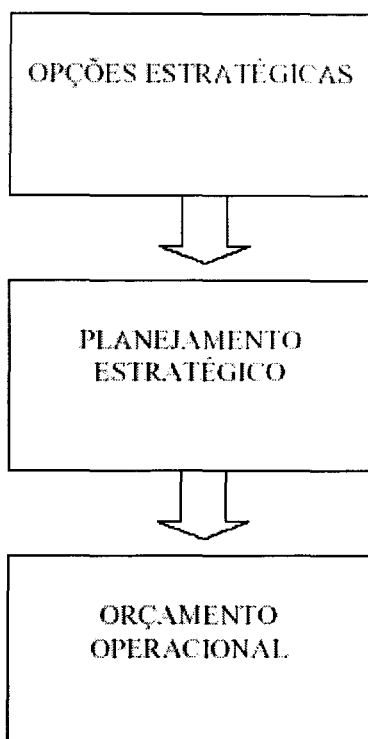


Figura 1- Integração do orçamento com a estratégia.

2.5 Processo gerencial de elaboração do orçamento

A responsabilidade pela elaboração do orçamento deve ser dos executivos de linha. No entanto, é necessário que este processo seja gerenciado para haver uma coordenação entre os planos. Na maioria das empresas (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2001), a elaboração é de responsabilidade da controladoria ou da área financeira. As atribuições e responsabilidades desta área são:

- Definir as políticas gerais para elaboração do orçamento.
- Definir as hipóteses e a conjuntura econômica.
- Coordenar o processo de elaboração do orçamento e das revisões ocorridas durante o ano.
- Dar suporte técnico às demais unidades.
- Verificar a congruência e a coerência do orçamento.
- Apoiar a alta administração.

O processo de elaboração do orçamento anual inicia-se a partir do segundo semestre do ano corrente, em geral, com freqüentes revisões ao longo do ano orçado.

Para a estimativa dos valores a serem orçados, são utilizados vários critérios, tais como a projeção baseada nas estimativas de anos anteriores, a abordagem do orçamento base zero, e estimativa com base na análise profunda dos custos.

2.5.1 Projeção baseada nas estimativas de anos anteriores

Denominada de abordagem incremental, consiste em estimar os valores futuros com base em um aumento ou redução em comparação com o ano anterior. O problema desta abordagem é que, quando utilizada de maneira inadequada, faz com que o orçamento seja “cego”, não considerando a dinâmica do negócio. ATKINSON et al (2000) argumenta que o orçamento incremental não inclui provisão para reduzir ou eliminar despesas, à medida que a empresa muda. Tampouco tem um mecanismo para enfatizar os itens de gastos que criarão valor a longo prazo.

2.6 As vantagens do orçamento

Para Kaplan e Norton (2001, p. 291):

A maioria das organizações utiliza o orçamento como sistema gerencial básico para a definição de metas, alocação de recursos e avaliação do desempenho. No entanto, mais da metade das empresas pesquisadas indicaram que seus processos de orçamento e avaliação do desempenho eram executados separadamente do processo de planejamento estratégico. Com os orçamentos funcionando como principal ferramenta de controle das organizações, a atenção gerencial se concentra na consecução das metas financeiras de curto prazo.

Isto posta abaixo segue as principais vantagens do orçamento com relação às funções administrativas básicas das empresas, conforme abordado pela IOB (2002).

- **Primeira vantagem – Planejamento:** A aplicação de orçamentos à atividade de empresas privadas praticamente coincidiu com a difusão da percepção de que o

planejamento leva, sempre, vantagem sobre a improvisação, e que, portanto, nenhuma administração consegue ser eficaz sem planejar. Trata-se, em outras palavras, da constatação hoje unanimemente aceita de que, para atingir o propósito fundamental de zelar adequadamente pelo investimento dos acionistas das empresas, o gerenciamento de negócios tem de evoluir do primitivo estilo improvisado para o estilo proativo. Ora, por consistir em um sistema de coordenação e controle baseado em uma minuciosa determinação de objetivos, o orçamento mantém a gerência fundamentalmente interessada no planejamento;

- **Segunda vantagem – Coordenação:** Sistemas complexos como da empresa moderna não podem subsistir sem coordenação. A coordenação é o fator que confere coerência e unidade ao sistema, articulando atividades independentes e priorizando o espírito de equipe, para subordinar interesses individuais e até conflitantes ao interesse comum do conjunto. Coordenação é fator essencial da execução: sem coordenação, não se executa o planejamento. O orçamento, como expressão escrita e detalhada do interesse comum da empresa, é uma das mais completas ferramentas de coordenação com que pode contar a administração competente;
- **Terceira vantagem – Controle:** O controle consiste na comparação entre o desempenho real de uma empresa e o seu desempenho planejado, para identificar desvios com tempo suficiente para a sua correção ou compensação, assegurando, dessa forma, o cumprimento da meta de lucro anteriormente definida. O orçamento provê o mais detalhado e completo instrumento de controle até hoje disponível. Na verdade, a despeito de toda a evolução das técnicas modernas de acompanhamento de receitas e custos, nada, ainda, se compara ao orçamento em termos de eficiência no exercício da função administrativa de controle;
- **Quarta vantagem – Informação a terceiros:** O orçamento constitui um destacado instrumento de informação da situação financeira da empresa perante os seus parceiros externos, tais como acionistas, bancos, fornecedores, clientes, entidades públicas etc. Expostas, desta forma resumida, as principais vantagens gerais do orçamento, podemos, facilmente, concluir que tais vantagens permanecem, hoje, com a sua validade integral. Pode-se dizer que a importância dessas vantagens é hoje mais destacada do que era no início da época áurea dos orçamentos. Na verdade, à medida que, por efeito da globalização, cresce acentuadamente a competição em todos os mercados, as funções administrativas cumpridas pelo

orçamento tornam-se cada vez mais importantes. Quem pode, hoje, impunemente, negligenciar as suas atribuições de planejamento, coordenação, controle e informação a terceiros? O arrefecimento do entusiasmo pelo emprego de orçamentos empresariais não pode decorrer de perda de importância por obsolescência, uma vez que, conforme vimos, permanecem cada vez mais fortes as razões que, em outras épocas, justificaram a sua adoção, assim afirmamos, que o orçamento, pela sua contribuição gerencial até hoje inigualada, é, nos dias atuais, ainda mais necessários do que o foi em épocas passadas, sendo, portanto, a tese da obsolescência, uma pista falsa.

2.7 Problemas e limitações na elaboração do orçamento

KAPLAN / NORTON (2001, p. 291) destacam que:

As limitações da gestão por orçamentos já são notórias. Jack Welch, CEO da General Electric, desancou o papel dos orçamentos nas corporações: “O orçamento é a maldição da América corporativa. Nunca deveria ter existido... A preparação do orçamento é um processo reducionista. Com ele, sempre se consegue o mínimo das pessoas, pois todos estão negociando pelos números mais baixos.” Bob Lutz, ex-presidente da Chrysler Corporation, declarou que “os orçamentos são ferramentas de repressão, em vez de inovação”.

Na análise feita na IOB (2002), o orçamento embora apresente várias limitações, a que mais se destaca é a complexidade. Por ser um sistema detalhado e abrangente que compreende todas as atividades da empresa, o orçamento não tem como evitar a complexidade, - tanto na elaboração das previsões que o antecedem como nas partes da fase de controle. Uma das causas dessa grande carga de trabalho advém do fato de que, sendo um sistema articulado e cheio de interdependências, o orçamento é como um castelo de cartas que pode ruir por inteiro, a cada movimento que se faz: não se pode alterar um elemento sem que todos os demais sofram ajustes correspondentes. Assim, qualquer erro ou má interpretação de um analista, de um supervisor ou de um gerente pode resultar em um re-trabalho total.

Para agravar a situação, o orçamento não é, em geral, um sistema linear, mas um sistema de vaivém que lembra muito um jogo de tentativa e erro: geralmente, a Diretoria não

pode visualizar, antecipadamente, os efeitos finais de uma decisão básica, como, por exemplo, a escolha dos volumes e da política de preços a serem utilizados para desenvolvimento do orçamento. Dessa forma, é comum que, uma vez desenvolvido o orçamento preliminar, a Diretoria, por não se agradar dos resultados, decida alterar as bases originalmente utilizadas, acarretando o conhecido retrabalho total: começa-se, praticamente, tudo de novo. Considera ainda que a maior razão pela qual a complexidade do trabalho não justifica o abandono dos orçamentos, é avanço tecnológico que acabou por gerar, nas atividades burocráticas e administrativas das empresas, uma relação significativa de mão de obra comparável àquele gerado pelos robôs nas linhas de produção. Nesse cenário modernizado e informatizado, poucos funcionários com seus computadores pessoais fariam, talvez com um mínimo de horas extras, aquilo que o exército de funcionários dos anos 60 levava meses para fazer, trabalhando noite adentro.

Diante disso, não se poderia imaginar o desinteresse pelo orçamento devido à carga de trabalho. Se existisse correlação entre os dois fenômenos, essa seria inversa e não direta, uma vez que o primeiro cresce à medida que o segundo se reduz. O declínio da prática orçamentária ocorreria exatamente na época em que a tecnologia viabiliza essa prática pela facilitação de sua elaboração e de suas análises, mostrando que certamente, a causa do declínio da prática orçamentária não está na complexidade do sistema, tese que, portanto, deve ser rejeitada, mas sim em fenômenos mais sutis e dissimulados do que a complexidade do sistema.

2.8 Execução orçamentária

A empresa, estabelecendo o cenário econômico, as premissas básicas, os conceitos e identificando os problemas poderá começar a preparar o início da execução do seu orçamento empresarial anual; que é uma ferramenta de planejamento de curto prazo, inserida no planejamento estratégico (longo prazo). O período anual para o cálculo do orçamento empresarial também coincide com período fiscal, quando as empresas prestam contas ao fisco, isso é recomendado pelos autores que discutem sobre o orçamento.

De acordo com a característica de cada empresa, o processo orçamentário normalmente alinha-se a sua particularidade e costuma acompanhar os procedimentos preestabelecidos. As

variações conhecidas do processo não invalidam e nem prejudicam, simplesmente tentam adequá-lo às características particulares e individuais de cada empresa.

TUNG (1983:38) define o processo orçamentário: “Cada empresa tem suas necessidades específicas, decorrentes da natureza de suas atividades. Para obter resultados favoráveis, ela precisa possuir um sistema de trabalho definido, capaz de lhe oferecer meios mais seguros de controle”.

O processo orçamentário inicia-se pelas vendas estimadas, portanto a administração de vendas cria o problema mais importante e complexo no procedimento orçamentário.

O orçamento de fluxo de caixa também é uma atividade indispensável dentro do processo de planejamento econômico e financeiro de um shopping center, e é elaborado depois de todos os outros orçamentos específicos, que compõem o conjunto do orçamento geral.

Segundo HOJI (2001:423), “o orçamento de fluxo de caixa é elaborado com os dados apurados nos quadros analíticos de movimentações financeiras, complementado com as movimentações financeiras das atividades de investimentos e de financiamentos (exceto novas aplicações e novos investimentos em R\$)”.

FREZATTI (2000:133), complementa: “é o que permite a avaliação não apenas das entradas e saídas operacionais, mas também daquelas relacionadas com o permanente, os sócios e as movimentações financeiras”.

Para HOJI (2003) o orçamento empresarial (ou orçamento geral) é elaborado geralmente para um exercício social, mas pode também ser elaborado para um período menor ou maior (seis meses ou três anos, por exemplo), de acordo com a necessidade de cada empresa. Ele é composto de vários orçamentos específicos, que são agrupados e elaborados em seqüência lógica, como efetivamente ocorrem os fatos empresariais na prática.

A seqüência do modelo simplificado que apresentaremos neste trabalho, considera um grupo de orçamentos específicos, conforme HOJI (2003) adaptando-o para a empresa de shopping center:

Grupo 1: orçamento de vendas;

Grupo 2: orçamento de receitas;

Grupo 3: orçamento de despesas.

Englobando os três orçamentos acima é possível montar a peça orçamentária anual do empreendedor que uma unidade de shopping center deve preparar.

2.9 Premissas e critérios

HOJI (2003) considera também que diante de um cenário econômico, devemos estabelecer as premissas e os principais critérios. Devem ser utilizados indicadores normalmente presentes em um orçamento empresarial: taxas de inflação e de câmbio, taxas de juros, alíquotas de encargos sociais e de previsões para mão-de-obra.

É muito importante a definição do cenário pela empresa, pois qualquer variável pode impactar de alguma maneira as atividades que serão desenvolvidas no orçamento que está sendo calculado pela empresa.

Assim, FREZATTI (2000:80) enfatiza “O cenário e as premissas são importantes na elaboração do orçamento, devendo estar definidos antes do início da montagem do instrumento propriamente dito, já que contêm informações indispensáveis à sua montagem”. O comportamento dessas variáveis, se não for tratadas com muito cuidado, pode trazer um grande impacto nas projeções que a empresa irá utilizar e desenvolver dentro da preparação do seu orçamento (budget) empresarial.

2.10 Controle orçamentário

O controle orçamentário é a forma de realimentar o sistema de planejamento, podendo ser estruturadas de maneiras flexíveis ou rígidas, complexas ou simplificadas, centralizadas ou participativas. Deve ser um instrumento que permita à organização entender como os próximos resultados estão em relação ao que se planejou para dado período. Segundo LIMA (1980:201),

O controle orçamentário faz-se mediante o registro e a totalização dos valores realizados mensalmente, em relação a cada componente do orçamento. Com esses dados, elaboram-se as demonstrações de valores previstos e valores realizados e das diferenças ocorridas.

Existe a necessidade de execução do processo de controle orçamentário, que consiste na verificação do cumprimento das metas e objetivos previamente estabelecidos. O controle

orçamentário visa avaliar o desempenho das várias áreas organizacionais e procura verificar a implementação dos planos e o alcance dos objetivos, que inclui a noção de eficácia e consumo eficiente dos recursos.

O processo de controle orçamentário requer a elaboração de planos, a participação dos gestores no processo, a definição de responsabilidades e as formas de avaliação do realizado.

Portanto, refere-se à última fase do ciclo orçamentário. De acordo com o controle orçamentário, essa fase compreende o controle contábil e o controle programático.

Uma vez concluído o orçamento, a empresa estará em condições de começar o ano operacional. Porém, durante o período de operação para o qual foi planejado, poderão ocorrer algumas mudanças no mercado, na economia internas ou externas, setoriais e outros que podem afetar o desempenho da empresa, trazendo com isso ameaças ou oportunidades de atingir as metas estabelecidas conforme a situação.

Por isso, faz-se necessário montar um sistema de controle interno coerente com o sistema de orçamento para que se possa realizar um acompanhamento durante o período em exercício.

Um sistema de controle orçamentário de uma empresa deve basear-se em um sistema de relatórios de desempenho que indique performance e também se as operações reais estão de acordo com o planejado, possibilitando mostrar as variações entre os dados reais e orçados. De fato, este controle constitui-se num processo permanente de geração de informações. Para que a administração possa saber onde, e em que área é preciso, e se é possível tomar alguma medida corretiva.

O uso do orçamento como uma ferramenta de controle financeiro servirá de base para orientar todas as operações da empresa e estabelecer um sistema de controle que permita a análise das variações dos números orçados com os realizados.

Dessa maneira, a fase do controle orçamentário passa a ser de grande importância para o processo orçamentário. Portanto, segundo BRAGA (1995:241), complementa definindo:

Limitar-se apenas a apontar as variações sem explicar como e por que ocorreram impedirá que o processo orçamentário seja aperfeiçoado ao longo do tempo. O aprofundamento da análise é fundamental para se compreender o comportamento das variáveis que interferem nas operações e nos resultados da empresa.

Em resumo, o orçamento deve ser acompanhado, para que se possa visualizar até que pontos estão sendo cumpridos os planos estabelecidos e quais as variações que podem afetar

as principais causas e os efeitos desse processo no conjunto de produção e vendas, na administração e nos resultados e desempenho da empresa.

Sendo assim, o controle orçamentário é fundamental no sistema orçamentário empresarial, pois qualquer empreendimento, para ter sucesso e garantir a sua continuidade, precisa gerar resultados superiores aos esforços que executa para se manter em funcionamento, e este, sem um controle adequado pode vir a fracassar, porque não reflete nem mostra as possíveis perdas e suas causas.

Ações corretivas deverão ser, portanto, aprovadas e implementadas, uma vez que os planos escolhidos, por serem os melhores, não tenham sido cumpridos conforme o esperado. Neste caso, faz-se então a revisão dos planos elaborados.

2.10.1 Fases do controle orçamentário

O controle orçamentário é efetuado mediante o registro e a totalização dos valores realizados mensalmente, em relação a cada item do orçamento.

Na fase de elaboração das diferentes etapas do orçamento, o controle orçamentário é uma técnica difícil de manejar e dispendiosa para implantar, por isso esse esforço só atinge as empresas com normas e padrões bem definidos.

Sendo assim, o controle orçamentário se viabiliza pela apresentação de normas e bases que, uma vez aprovadas pela alta administração, deverá servir de guia para a sua implementação.

Essas normas e padrões são as instruções orçamentárias que devem representar uma garantia de que todos os departamentos da empresa seguirão esses mesmos métodos para uniformizar as informações consolidadas.

O controle orçamentário apresenta-se em duas fases. A preparação de uma fase do orçamento depende da fase anterior. Portanto, a fase inicial deve ser controlada e analisada em função dos objetivos que se espera alcançar na fase final.

FREZATTI (2000:145) afirma a esse respeito que “o processo de controle é parte integrante do planejamento, já que permite aprender, incorporar conhecimentos, distinguir desempenhos e mesmo alterar proposições”. Para que se efetue um controle adequado na primeira fase, é preciso registrar os resultados que vão ocorrendo durante a execução dos

planos, papel esse a ser desempenhado fundamentalmente pela contabilidade, que deverá ter certas características especiais, como a geração dos dados contábeis para inclusão nos relatórios por áreas de responsabilidade.

E na segunda fase, a formalização do controle orçamentário, por sua vez, dá-se através de relatórios de execução, indicando a comparação entre os valores orçados e os valores efetivos, bem como as diferenças entre eles e as análises correspondentes, conforme necessário.

O controle orçamentário nesta fase proporciona a visualização geral das informações de um sistema orçamentário.

Diante disso, os relatórios devem ser emitidos por cada uma das unidades administrativas que exercem o poder de influir o comportamento de um item de receita ou despesa ou do saldo de alguma conta e também devem dizer em resumo: o que foi planejado, com o que foi realizado e a diferença favorável ou desfavorável que ocorreu.

É na execução que se verifica a adequação correta da previsão de receitas e despesas da empresa, é também nessa fase que se evidenciam os pontos vulneráveis da estrutura da empresa.

Assim, PELEIAS (2002:26) conceitua:

É a etapa na qual se comparam as ações empreendidas com aquelas definidas no planejamento operacional, assegurando que os resultados obtidos estão de acordo com os objetivos estabelecidos. Quando os resultados alcançados divergem dos originalmente esperados, devem ser tomadas ações corretivas que reconduzam a empresa ao alcance dos objetivos estabelecidos.

Por isso, o controle orçamentário para que possa ter efeito, deve ser executado a tempo, isto é, juntamente com a sua execução.

2.11 Acompanhamento orçamentário

Os padrões de comparação e análise consistem no acompanhamento orçamentário, ou seja, é o encerramento de todo o conjunto de informações e ocorre pelo confronto entre os valores orçados e os valores efetivos das operações que a empresa executa ao longo do período considerado.

Dessa maneira, SCHUBERT (1985:391) entende que

Deste confronto surgirão números que permitirão analisar se a empresa está com seu desempenho dentro dos limites previstos. As discrepâncias ou variações anormais poderão ser analisadas para saber o que ocorre entre o orçado e o realizado.

O acompanhamento orçamentário serve de base para a alta administração corrigir as falhas e concentrar esforços para atingir as metas traçadas nos planos de curto e longo prazo. E também pode fornecer informações importantes para diferentes setores da empresa, onde estes possam acompanhar e medir a produtividade de cada departamento, comparando as variações em relação ao que foi orçado inicialmente.

SANVICENTE (1997:211) ressalta sobre esse conceito: “o ideal é possuir um sistema através do qual são geradas e fornecidas informações regulares, que consistam em uma comparação entre valores e níveis planejados e realmente atingidos”.

Desta forma, esse acompanhamento constitui em um processo de análise comparativa com as suas variações. Portanto, as análises comparativas de vendas, receitas e despesas fazem parte da essência do sistema de controle orçamentário de um shopping center.

SCHUBERT (1985:391) define: “O acompanhamento orçamentário poderá ser realizado de várias formas, de acordo com a peculiaridade de cada peça orçamentária”. Com isso, a empresa pode definir os padrões para a análise comparativa que possam melhor servir as avaliações das operações que estão sendo efetuadas, para isso estabelecem-se alguns parâmetros de comparação.

Para melhor ilustrar o acompanhamento orçamentário de comparação padrão em um shopping center, pode-se por meio das planilhas de acompanhamento do fluxo de caixa, montar uma comparação entre os valores reais e orçados com as suas respectivas variações, conforme demonstrado na Tabela 22 do capítulo 4.

Os quadros comparativos ilustrados entre orçados e efetivos, além de identificar as variações relevantes, permitem identificar a causa e a área responsável. Caso as causas sejam controláveis pela área e pelas variações desfavoráveis, devem-se tomar providências para que isto não se repita e para que ações corretivas possam adequar aos rumos estabelecidos pela empresa. E se as variações forem favoráveis que sejam utilizadas, e a eficiência refletirá no resultado.

Por isso, quando ocorre variação negativa, o resultado da empresa é prejudicado; e, quando ocorre variação positiva, melhora o resultado.

Pode-se supor que certas variações em relação ao orçamento podem originar de fatores exógenos da empresa, como a intervenção governamental na economia, alteração repentina de parâmetros econômico-financeiros (taxa de câmbio), sobre a qual a empresa não tem como exercer qualquer controle.

Compete, portanto, à empresa determinar estes parâmetros em relação às variações que devem ser analisadas mais detalhadamente. A utilização de um padrão de variação permite que a alta administração da empresa possa avaliar os aspectos que realmente são significativos na realização de seus objetivos, determinados na elaboração do orçamento e que passem a desenvolver análises mais profundas dos itens importantes que causaram as variações.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente capítulo descreve a metodologia empregada na realização desta pesquisa. Mais especificamente, apresenta o delineamento da pesquisa. Os procedimentos para a realização da pesquisa de campo, a população e amostra selecionada, o instrumento de pesquisa, a análise dos dados e as limitações da pesquisa.

3.1 Delimitação da Pesquisa

De acordo com GIL (1996, p.19), pesquisar consiste na aplicação de “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”. Desenvolve-se com aplicação dos conhecimentos disponíveis e a adoção de métodos, técnicas e procedimentos científicos.

A presente pesquisa, é de natureza exploratória. De acordo com SANTOS (1999), explorar é buscar, familiarizar-se com um fato ou fenômeno, por meio da prospecção de materiais que visam a informar ao pesquisador a real importância do problema, as etapas em que se encontram as informações já disponíveis em relação ao assunto, podendo até revelar novas fontes de informação. Por essa razão, a pesquisa exploratória requer levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais envolvidos na área do objeto de estudo, além de visitas a sites, dentre outros.

Toda pesquisa bibliográfica é condição preliminar ao trabalho científico, conforme ANDRADE (2001). Por sua vez, a pesquisa de campo é definida por ANDRADE (2001, p.146) como aquela que “utiliza técnicas específicas, que têm o objetivo de recolher e registrar, de maneira ordenada, os dados sobre o assunto em estudo”.

Assim, por meio de um estudo exploratório entrou-se em contato com a realidade do segmento pesquisado, encontrando, desta forma, os elementos necessários à obtenção de respostas a determinadas indagações.

Deste modo, para aferição da elaboração do orçamento operacional pelos shopping centers, procedeu-se a pesquisa exploratória com levantamento de dados sobre empresas do

ramo de shopping center situadas na região de Curitiba associadas à ABRASCE (Associação Brasileira de Shopping Center).

3.2 Procedimentos para a pesquisa de campo

Para a seleção do campo de pesquisa, fez-se uma pesquisa ao site da ABRASCE, para obtenção da relação das empresas de shopping centers associadas à mesma em atividade na região de Curitiba.

A seleção da amostra do campo de pesquisa foi realizada mediante a relação das empresas e em seguida considerou-se uma amostra, representativa da população do campo da pesquisa.

Após selecionar os sujeitos da pesquisa, entregou-se um questionário às empresas que compuseram a amostra.

3.3 Definição da população e amostra

Geralmente, as pesquisas são realizadas através de estudo dos elementos que compõem uma parcela, convenientemente selecionadas, do universo, também denominada população.

De acordo com GIL (1991), a população corresponde a um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. O universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado. A amostra, porção ou parcela do universo, que realmente será submetida à verificação, é obtida ou determinada por uma técnica específica de amostragem.

Para definir o universo desta pesquisa, considerou-se 06 shopping centers na região de Curitiba. A escolha destes shopping centers como universo desta pesquisa, justifica-se por terem quantidades de lojas aproximadas.

Posteriormente, elaborou-se uma tabela, agrupando-as e os respectivos percentuais de participação. A Figura 2, apresenta os respectivos dados.

| EMPRESA | Nº LOJAS | % PARTICIPAÇÃO |
|--------------|--------------|----------------|
| A | 176 | 16,71 |
| B | 112 | 10,64 |
| C | 185 | 17,57 |
| D | 156 | 14,81 |
| E | 210 | 19,94 |
| F | 214 | 20,32 |
| TOTAL | 1.053 | 100,00 |

Figura 2 - Composição do universo da pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

O universo selecionado, na data de realização desta pesquisa, de outubro a dezembro de 2006, constituía-se de 06 empresas.

Considerando o universo inicial de 6 questionários enviados às empresas, obteve-se 04 questionários como número de amostras necessárias para validar o resultado. Baseado neste número, o retorno observado na pesquisa encontra-se dentro da probabilidade de aceitação.

3.4 Instrumento de pesquisa

Para obtenção dos dados foi utilizado um questionário (Apêndice A), com perguntas de múltiplas escolhas, acompanhado de uma correspondência que explica a finalidade (Anexo A). A escolha do questionário como instrumento de pesquisa justifica-se por ser este a espinha dorsal de qualquer levantamento, servindo de apoio ao pesquisador para a coleta de dados. Além disso, as perguntas podem ser respondidas sem a presença do pesquisador. O questionário foi distribuído as 6 empresas selecionadas, definidas conforme a Figura 2.

É importante ressaltar que, até 16 de outubro de 2006, haviam sido distribuídos os 06 questionários. E que, até o dia 13 de dezembro de 2006, haviam retornado 04, sendo 02 questionários com respostas preenchidas, 01 respondido por e-mail e 01 respondido por telefone, o que dá um percentual de 66.67%, conforme demonstrado na Figura 3, em relação ao total de questionários distribuídos.

| QUESTIONÁRIOS ENVIADOS | RETORNO | | | TOTAL |
|---------------------------|-------------|--------|----------|-------|
| | preenchidos | e-mail | telefone | |
| 6 | 2 | 1 | 1 | 4 |
| % | 33,33 | 16,67 | 16,67 | 66,67 |

Figura 3 - Composição do Retorno da Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor

O questionário dessa pesquisa foi elaborado para gerar os dados necessários com vistas a se atingir o objetivo da pesquisa e na mesma seqüência da montagem de um processo orçamentário.

Em síntese, o questionário foi elaborado em três etapas distintas:

- A primeira etapa relaciona perguntas sobre os dados da empresa, dos quais se apuram informações, como a estrutura, o nível de faturamento e ainda questões conceituais sobre orçamento operacional para avaliar o nível de entendimento da empresa;
- A segunda relaciona perguntas sobre a utilização e elaboração do orçamento na empresa;
- A terceira relaciona perguntas sobre o controle e acompanhamento do orçamento pela empresa.

3.5 Análise dos dados

De posse dos questionários e documentos fornecidos pelas empresas da amostra, realizou-se a tabulação dos dados. As variações foram analisadas sob o ponto de vista da teoria de ADIZES (2001), acerca das fases do ciclo de vida das organizações. Esta etapa teve a pretensão de fornecer subsídios para a análise da utilização e elaboração do orçamento por empresas de shopping centers.

Nesse sentido, a partir da tabulação das respostas obtidas, foram agrupados os resultados, que conduzem à formação de uma idéia geral sobre os aspectos pesquisados. Sendo assim, as respostas que se seguem tratam dos diversos aspectos envolvidos no uso do orçamento operacional.

Os dados foram depurados segundo os critérios propostos por MARTINS (2000).

Inicialmente, os dados foram classificados de forma a facilitar a análise e interpretação, de acordo com os objetivos da pesquisa. Em seguida, foram elaboradas tabelas, de acordo com o comportamento das variáveis, as quais foram analisadas e interpretadas.

Portanto, na consecução do estudo, adotou-se tanto a análise quantitativa quanto a qualitativa. Além de mensurar os dados quantitativamente, por meio de tabelas, MARTINS (2000) orienta que o investigador deve utilizar seu senso crítico na interpretação e conclusão do objetivo pesquisado.

3.5.1 Fase 1 – Análise e interpretação das informações gerais sobre as empresas.

A tabulação e análise das respostas dessa fase são muito importantes para a pesquisa, pois fornecem características das empresas pesquisadas. As tabulações foram efetuadas em dois grupos distintos de respostas:

- O primeiro grupo tem o objetivo de selecionar e identificar as principais características das empresas pesquisadas, que compõem a amostra selecionada para o estudo, e também verificar o nível de entendimento de utilidade das técnicas de orçamento no cotidiano da administração da empresa.
- O segundo grupo busca obter informação e opinião sobre a utilidade e elaboração do orçamento sob o ponto de vista dessas empresas pesquisadas.

As Figuras 4 a 6 apresentam os itens utilizados para análise do primeiro grupo.

| Nº de Lojas | FATURAMENTO | | |
|--------------|--------------|-------------------------|--------------------|
| | Até 1 milhão | De 1 milhão a 2 milhões | Acima de 2 milhões |
| Até 150 | - | 25% | - |
| De 151 a 200 | - | 50% | - |
| Acima de 200 | - | - | 25% |

Figura 4 - Faturamento por número de lojas das empresas pesquisadas

Fonte: elaborado pelo autor

As respostas às perguntas deste quadro podem ser assim resumidas:

- 75% das empresas pesquisadas faturam de um milhão a dois milhões de reais por mês.
- 25% das empresas pesquisadas faturam acima de dois milhões de reais por mês.

Isso mostra o potencial econômico das empresas de shopping centers da região de Curitiba.

A Figura 5 demonstra o processo contábil da empresa.

| Nº de Lojas | CONTABILIDADE | |
|--------------|---------------|--------------|
| | Própria | Terceirizada |
| Até 150 | 25% | - |
| De 151 a 200 | 25% | 25% |
| Acima de 200 | 25% | - |
| TOTAL | 75% | 25% |

Figura 5 - Contabilidade própria/terceirizada

Fonte: elaborado pelo autor

As respostas às perguntas da figura 2 acima podem ser assim resumidas:

- 75% das empresas têm sistema contábil próprio em detrimento aos 25% que utilizam serviços de terceiros, demonstrando grandes possibilidades da utilização do orçamento operacional pela maioria das empresas pesquisadas.

A Figura 6 analisa o entendimento da empresa sobre o orçamento, questionando o desenvolvimento das várias etapas do processo orçamentário para as empresas pesquisadas.

| Nº de Lojas | ORÇAMENTO | | | |
|--------------|---|--|--|---|
| | Tem como princípio fundamental o planejamento | Descreve o plano em termos quantitativos | É utilizado para definir metas de desempenho | Permite comparar os resultados planejados com o realizado |
| Até 150 | 25 | 25 | - | 25 |
| De 151 a 200 | 50 | 50 | 50 | 50 |
| Acima de 200 | 25 | 25 | 25 | 25 |
| TOTAL | 100 | 100 | 75 | 100 |

Figura 6 - Composição do entendimento sobre o orçamento pelas empresas pesquisadas

Fonte: elaborado pelo autor

Esta questão conceitual com quatro opções de respostas foi apresentada para avaliar se as empresas entendem a utilização de um sistema orçamentário para administrar suas atividades. Estas perguntas foram elaboradas para questionar as empresas em relação ao desenvolvimento de várias etapas do processo orçamentário.

As respostas às perguntas deste quadro podem ser assim resumidas:

- Analisando as respostas, pode-se observar que todas as empresas acreditam que o orçamento tem o planejamento como princípio fundamental, descreve o plano em termos quantitativos e permite comparar os resultados planejados com o realizado.
- Somente 25% das empresas pesquisadas não utilizam o orçamento para definir metas de desempenho.

Isto mostra que, utilizando o orçamento e o controle orçamentário, é possível gerenciar as operações baseadas no que foi planejado para o período em análise. De fato, como apresentado na revisão bibliográfica, o resultado e a utilidade prática do orçamento fazem sentido, se a empresa disponibilizar todas as ferramentas necessárias que permitam acompanhar os valores realizados para comparar com os valores orçados e a sua conseqüente análise das variações.

Ao apontar estes itens como principais respostas, as empresas pesquisadas estão confirmando a utilização do orçamento como uma ferramenta de comparação e controle na administração de suas atividades.

3.5.2 Fase 2 – Análise e interpretação das informações relativas à elaboração do orçamento

A fase 2 do questionário é composta de dez questões, subdividido em duas partes, com respostas afirmativas e negativas, abrangendo os cálculos de todas as partes seqüenciais da elaboração do orçamento. Esta seqüência de questões permite verificar a maneira pela qual as empresas pesquisadas fazem o orçamento.

A Figura 7 demonstra o percentual das empresas que efetuam o orçamento com base no planejamento.

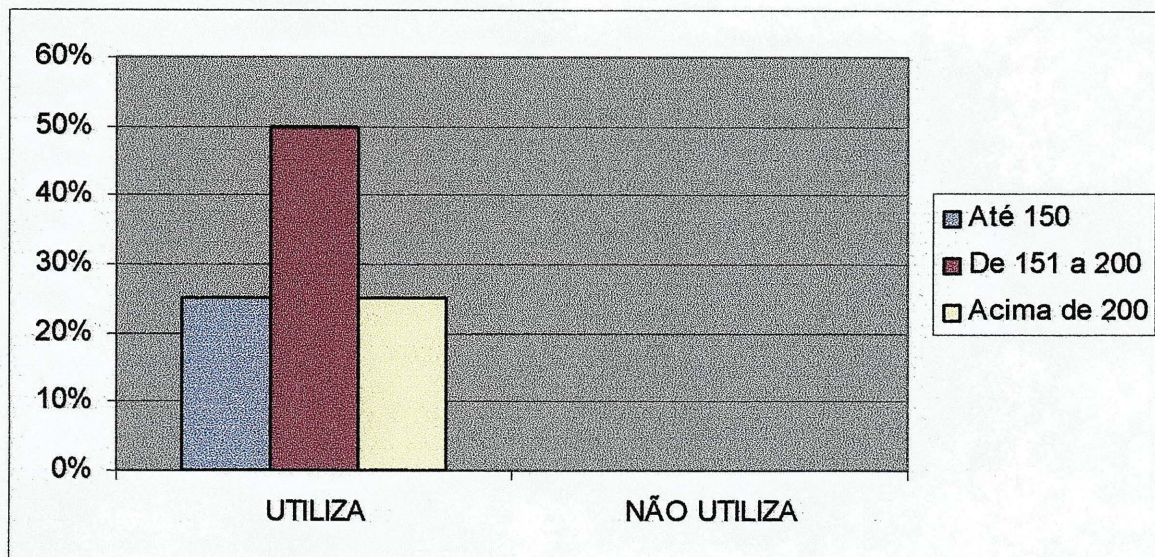


Figura 7 - Percentual das empresa efetuam o orçamento com base no planejamento

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme a Figura 7, verifica-se que 50% das empresas pesquisadas elaboram o orçamento com base no planejamento, confirmando o conceito de que o planejamento está inserido na gestão de suas atividades, e conseqüentemente o orçamento faz parte desse processo.

A Figura 8 mostra as empresas que definem uma meta de resultado periodicamente.

| Nº de Lojas | META DE RESULTADO | | |
|--------------|-------------------|-------|------------|
| | MENSAL | ANUAL | NÃO DEFINE |
| Até 150 | - | - | 25% |
| De 151 a 200 | - | 50% | - |
| Acima de 200 | 25% | - | - |
| TOTAL | 25% | 50% | 25% |

Figura 8 - Definição da meta de resultado

Fonte: elaborado pelo autor

Esta questão trata especificamente do que a empresa definiu como estabelecimento de uma meta de resultado; ou seja, como as empresas determinam suas metas de resultados para o período definido como base para o orçamento.

Em primeiro lugar, procurou-se verificar se a empresa define, ou não, uma meta de resultado periódico como base para o orçamento, seja ela mensal (para um mês) e anual

(mensal e anual). Observa-se que 25% das empresas pesquisadas não utilizam metas de resultados.

Por outro lado, 50% das empresas que responderam o questionário têm a preocupação em fixar uma meta de resultado para ser atingida anual; e 25% para atingir a meta mensal.

Isto reforça o objetivo do orçamento, pois, na elaboração do mesmo, a definição de uma meta permite que a empresa planeje suas operações para atingir este objetivo.

A Figura 9 demonstra quem fixa a meta, uma vez que a empresa define periodicamente uma meta de resultado.

| Nº de Lojas | A META É: | | | | |
|--------------|--|--------------------------------------|------------------------------------|---|------------|
| | Definida pela diretoria ou gerentes da empresa | Com base no planejamento estratégico | Com base nos resultados anteriores | Com base na concorrência e crescimento no mercado | Não define |
| Até 150 | - | - | - | - | 25% |
| De 151 a 200 | 50% | 50% | - | 50% | - |
| Acima de 200 | 25% | - | 25% | 25% | - |
| TOTAL | 75% | 50% | 25% | - | 25% |

Figura 9 - Como é definida a meta de resultado

Fonte: elaborado pelo autor

Na Figura 9, nota-se que na maioria das empresas a meta é fixada pela diretoria ou pelos gerentes da empresa, mostrando claramente a expectativa de projetarem suas metas para o crescimento da empresa, não levando muito em consideração os resultados do ano anterior mas, definindo a meta com base no planejamento estratégico.

A Figura 10 demonstra se a empresa inicia ou não a elaboração do orçamento com base nas vendas.

| Nº de Lojas | ORÇAMENTO DE VENDAS | | |
|--------------|---------------------|------------|-------------|
| | Mensal | Anual | Não calcula |
| Até 150 | - | 25% | - |
| De 151 a 200 | 25% | 25% | - |
| Acima de 200 | - | 25% | - |
| TOTAL | 25% | 75% | - |

Figura 10 - A empresa inicia o orçamento com base nas vendas

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se perceber que todas as empresas calculam o orçamento de vendas. Dentre as empresas pesquisadas, 75% calculam o orçamento anual e 25% calculam mensal, o que demonstra a importância do planejamento nas suas atividades administrativas.

A Figura 11 mostra como a empresa executa o cálculo do orçamento de vendas.

| Nº de Lojas | PROJEÇÃO DAS VENDAS: | | | | |
|--------------|------------------------------------|--------------------------------------|--|---|-------------|
| | Médias das vendas dos últimos anos | Percepção da empresa sobre o mercado | Projeção feita de acordo com o ano anterior das vendas loja por loja | Meta estabelecida pelos diretores ou gerentes | Não executa |
| Até 150 | - | 25% | 25% | - | - |
| De 151 a 200 | - | 50% | 25% | - | - |
| Acima de 200 | 25% | 25% | 25% | 25% | - |
| TOTAL | 25% | 100% | 75% | 25% | - |

Figura 11 - Como é feita a projeção das vendas

Fonte: elaborado pelo autor

Essa questão é fundamental para as empresas que fazem planejamento, pois isso demonstra o quanto o mercado em que as empresas estão atuando e inseridas são importantes para poder sobressair sobre seus concorrentes e também garantir a sua própria sobrevivência neste mercado.

Isso pode ser verificado na Figura 11, onde todas as empresas utilizam a percepção do mercado para executar o orçamento de vendas, em que essa percepção pode ser a base para se posicionar sobre o futuro de suas atividades, seguidos pela projeção das vendas loja a loja.

A Figura 12 mostra as empresas que calculam o orçamento de receitas de aluguel.

| Nº de Lojas | ORÇAMENTO DE RECEITAS | | |
|--------------|-----------------------|------------|-------------|
| | Mensal | Anual | Não calcula |
| Até 150 | - | 25% | - |
| De 151 a 200 | 25% | 25% | - |
| Acima de 200 | - | 25% | - |
| TOTAL | 25% | 75% | - |

Figura 12 - A empresa calcula periodicamente o orçamento de receitas

Fonte: elaborado pelo autor

Na Figura 12, observa-se que todas as empresas elaboram o orçamento de receitas, onde 75% calculam as receitas para o período anual e 25% calculam somente mensalmente. Isso

mostra que as empresas estão utilizando uma projeção que reflete a realidade de suas empresas.

A Figura 13 mostra como a empresa executa o cálculo do orçamento de receitas.

| Nº de Lojas | COMO É FEITO O ORÇAMENTO DE RECEITAS: | | | | |
|--------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--|---|-------------|
| | Médias das receitas dos últimos anos | Com base nos contratos de locação | Projeção feita de acordo com o ano anterior dos aluguéis loja por loja | Meta estabelecida pelos diretores ou gerentes | Não executa |
| Até 150 | - | 25% | 25% | - | - |
| De 151 a 200 | - | 50% | 50% | - | - |
| Acima de 200 | 25% | 25% | 25% | - | - |
| TOTAL | 25% | 100% | 100% | - | - |

Figura 13 - Como a empresa elabora o orçamento de receitas

Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 13 mostra que todas as empresas projetam suas receitas com base nos contratos de locação e de acordo com o ano anterior loja por loja.

A Figura 14 apresenta as empresa que elaboram periodicamente o orçamento de despesas.

| Nº de Lojas | ORÇAMENTO DE DESPESAS | | |
|--------------|-----------------------|------------|-------------|
| | Mensal | Anual | Não calcula |
| Até 150 | - | 25% | - |
| De 151 a 200 | 25% | 25% | - |
| Acima de 200 | - | 25% | - |
| TOTAL | 25% | 75% | - |

Figura 14 - A empresa calcula periodicamente o orçamento de despesas

Fonte: elaborado pelo autor

Na Figura 14, observa-se que 75% das empresas calculam o orçamento das despesas anual, contra 25% das empresas que calcula mensal.

A Figura 15 apresenta os fatores que as empresas utilizam para executar o cálculo do fundo de promoção.

| Nº de Lojas | COMO É FEITO O CÁLCULO DO FUNDO DE PROMOÇÃO: | | | | |
|--------------|--|-------------------------------------|---|---|-------------|
| | Médias das despesas dos últimos meses | Necessidade definido para cada loja | Projeção feita de acordo com o ano anterior e de acordo com o contrato de locação | Meta estabelecida pelos diretores ou gerentes | Não executa |
| Até 150 | - | - | 25% | - | - |
| De 151 a 200 | - | - | 50% | - | - |
| Acima de 200 | - | - | 25% | - | - |
| TOTAL | - | - | 100% | - | - |

Figura 15 - Como a empresa calcula o fundo de promoção

Fonte: elaborado pelo autor

Na Figura 15, observa-se que 100% das empresas calculam o fundo de promoção com base na projeção feita de acordo com o ano anterior e de acordo com o contrato de locação de cada loja.

A Figura 16 apresenta como a empresa calcula as despesas de condomínio ordinárias, ou seja, as despesas rateadas entre os lojistas que correspondem à área comum do shopping.

| Nº de Lojas | COMO É FEITO O CÁLCULO DAS DESPESAS ORDINÁRIAS: | | | | |
|--------------|---|---------------|----------------------------------|---|-------------|
| | Médias das despesas dos últimos meses | Rateio por m2 | Pelo coeficiente de rateio - CRD | Meta estabelecida pelos diretores ou gerentes | Não executa |
| Até 150 | - | - | 25% | - | - |
| De 151 a 200 | - | 50% | - | - | - |
| Acima de 200 | - | 25% | - | - | - |
| TOTAL | - | 75% | 25% | - | - |

Figura 16 - Como a empresa calcula as despesas ordinárias de condomínio

Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 16 demonstra que 75% das empresas pesquisadas calculam as despesas ordinárias de condomínio por m² contra 25% que calculam pelo CRD (coeficiente de rateio).

A Figura 17 apresenta como as empresas calculam as despesas administrativas, de corretagem e jurídicas. Vale ressaltar a existência de outras despesas em empresas de shopping center. No entanto, para este estudo foram consideradas somente estas três despesas na elaboração do modelo de orçamento do empreendedor.

| Nº de Lojas | COMO É FEITO O CÁLCULO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS, DE CORRETAGEM E JURÍDICA: | | | | |
|--------------|--|---|---|---|-------------|
| | Médias das despesas dos últimos meses | Conforme contratos de prestação de serviços | De acordo com as premissas estabelecidas no início da elaboração do orçamento | Meta estabelecida pelos diretores ou gerentes | Não executa |
| Até 150 | - | 25% | 25% | - | - |
| De 151 a 200 | - | 50% | 50% | - | - |
| Acima de 200 | - | 25% | 25% | - | - |
| TOTAL | - | 100% | 100% | - | - |

Figura 17 - Como a empresa calcula as despesas administrativas, de corretagem e jurídicas

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme Figura 17, todas as empresas calculam as despesas administrativas, de corretagem e jurídicas levando em consideração os contratos de prestação de serviços e de acordo com as premissas estabelecidas no início da elaboração do orçamento.

A Figura 18 mostra quais os fatores que as empresas consideram no cálculo da receita e despesas de estacionamento.

| Nº de Lojas | COMO É FEITO O CÁLCULO DA RECEITA E DESPESA DE ESTACIONAMENTO: | | | | |
|--------------|--|--|---|---|-------------|
| | Média dos últimos 6 meses | Conforme média do nº veículos e ticket médio do ano anterior | De acordo com as premissas estabelecidas no início da elaboração do orçamento | Meta estabelecida pelos diretores ou gerentes | Não executa |
| Até 150 | - | 25% | 25% | - | - |
| De 151 a 200 | - | 50% | 50% | - | - |
| Acima de 200 | - | 25% | 25% | - | - |
| TOTAL | - | 100% | 100% | - | - |

Figura 18 - Como a empresa calcula a receita e despesas de estacionamento

Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 18 mostra que 100% das empresas consideram para o cálculo da receita e despesas de estacionamento a média do número de veículos e a média do ticket médio do ano anterior. No entanto, pode-se observar também que todas as empresas utilizam as premissas iniciais para a elaboração do orçamento.

A Figura 19 apresenta as empresas que calculam periodicamente o plano de imobilizado/investimentos.

| Nº de Lojas | A EMPRESA CALCULA O PLANO DE IMOBILIZADO/INVESTIMENTOS | | |
|--------------|--|------------|-------------|
| | Mensal | Anual | Não calcula |
| Até 150 | - | 25% | - |
| De 151 a 200 | 25% | 25% | - |
| Acima de 200 | - | 25% | - |
| TOTAL | 25% | 75% | - |

Figura 19 - A empresa calcula periodicamente o plano de imobilizado e investimentos

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme Figura 19, 75% das empresas pesquisadas preocupam-se em calcular o imobilizado anual, pois todas calculam mensalmente com acompanhamento anual, ao contrário das demais que faz o cálculo mensal.

A Figura 20 apresenta os fatores que as empresas utilizam para executar o cálculo do imobilizado.

| Nº de Lojas | COMO É FEITO O CÁLCULO DO IMOBILIZADO: | | | | |
|--------------|---|--|---|---|-------------|
| | Aumento previsto da receita líquida do empreendedor | Necessidade de revitalização do shopping | De acordo com as premissas estabelecidas no início da elaboração do orçamento | Previsão de novas operações no shopping | Não executa |
| Até 150 | 25% | - | 25% | - | - |
| De 151 a 200 | 50% | 50% | 50% | - | - |
| Acima de 200 | 25% | 25% | 25% | - | - |
| TOTAL | 100% | 75% | 100% | - | - |

Figura 20 - Como a empresa calcula o plano de imobilizado

Fonte: elaborado pelo autor

A Figura 20 mostra que todas as empresas consideram a receita líquida do empreendedor para calcular o imobilizado, não deixando de lado as premissas estabelecidas no início da elaboração do orçamento. A maioria delas também prevê aspectos relacionados com a revitalização do shopping.

A Figura 21 apresenta se a empresa calcula periodicamente o Fluxo de Caixa.

| Nº de Lojas | A EMPRESA CALCULA PERIODICAMENTE O FLUXO DE CAIXA | | |
|--------------|---|------------|-------------|
| | Mensal | Anual | Não calcula |
| Até 150 | 25% | 25% | - |
| De 151 a 200 | 50% | 50% | - |
| Acima de 200 | 25% | - | - |
| TOTAL | 100% | 75% | - |

Figura 21 - A empresa calcula periodicamente o fluxo de caixa

Fonte: elaborado pelo autor

De um modo geral, o fluxo de caixa complementa os números calculados no orçamento de operações, sintetizando e abordando o fluxo de entrada e saída de recursos da empresa, possibilitando a visualização e controle dos futuros excessos e faltas no caixa projetado.

A grande representatividade de cálculo periódico do Fluxo de Caixa no período mensal, com total de 100%, demonstra a grande preocupação das empresas do movimento de dinheiro para o período orçado que consiste em planejar as entradas de caixa decorrentes de vendas e outras receitas e as saídas de caixa em consequência das despesas operacionais e outros gastos.

Dessa maneira, nota-se que qualquer alteração no volume de receitas ou despesas em geral pode afetar significativamente o fluxo de caixa da empresa.

A Figura 22 apresenta os fatores que as empresas utilizam para calcularem o Fluxo de Caixa.

| Nº de Lojas | PARA EXECUTAR O FLUXO DE CAIXA A EMPRESA UTILIZA: | | | | |
|--------------|---|-------------------------------|--|------------------------------------|---|
| | Recebimento previsto das receitas orçadas | Pagamento de despesas orçadas | Orçamento de despesas com pessoal e despesas fixas | Necessidade de novos investimentos | Estimativa de recebimentos e pagamentos não vinculadas ao orçamento |
| Até 150 | - | - | 25% | 25% | - |
| De 151 a 200 | 50% | 50% | - | - | - |
| Acima de 200 | 25% | 25% | 25% | - | 25% |
| TOTAL | 75% | 75% | 50% | 25% | 25% |

Figura 22 - Fatores que as empresas consideram no cálculo do fluxo de caixa

Fonte: elaborado pelo autor

Na Figura 22 observa-se que 75% das empresas consideram o recebimento previsto das receitas e o pagamento das despesas orçadas.

O processo de fluxo de caixa consiste em planejar as entradas de caixa, provenientes da receita e saídas de caixa em decorrência de pagamentos aos fornecedores e aos outros fatores que possam ser relevantes para a empresa.

A Figura 23 ilustra as empresas calculam periodicamente Demonstrativo de Resultado.

| Nº de Lojas | A EMPRESA CALCULA O DEMONSTRATIVO DE RESULTADO | | |
|--------------|--|------------|-------------|
| | Mensal | Anual | Não calcula |
| Até 150 | 25% | - | - |
| De 151 a 200 | 50% | 50% | - |
| Acima de 200 | 25% | 25% | - |
| TOTAL | 100% | 75% | - |

Figura 23 - A empresa calcula periodicamente o demonstrativo de resultado

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme a Figura 23, todas as empresas calculam o demonstrativo de resultado. Observa-se que 75% das empresas fazem seus planejamentos tanto mensais quanto anuais.

3.5.3 Fase 3 – Análise e interpretação relativo ao controle do orçamento

O processo de controle orçamentário consiste na verificação do cumprimento de metas e objetivos estabelecidos na elaboração do orçamento. Portanto, a utilidade e a finalidade do

orçamento não termina somente com a execução do mesmo, e sim deve servir de base para comparar o que foi orçado e o que efetivamente foi realizado, para que ao longo do período possa corrigir e alterar para atingir o resultado final.

A Figura 24 mostra se a empresa compara os números orçados com os números reais de cada período.

| Nº de Lojas | A EMPRESA COMPARA O ORÇADO COM O REALIZADO | | |
|--------------|--|------------|-------------|
| | Mensal | Anual | Não compara |
| Até 150 | 25% | - | - |
| De 151 a 200 | 50% | 50% | - |
| Acima de 200 | 25% | 25% | - |
| TOTAL | 100% | 75% | - |

Figura 24 - A empresa compara periodicamente o orçado com o real

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme a Figura 24, 100% das empresas pesquisadas fazem o controle orçamentário comparando os números orçados com o realizado. Este controle é feito pela maioria das empresas tanto mensal quanto anual.

A Figura 25 mostra que percentual a empresa ao comparar os números orçados com os números reais de cada período considera normal.

| Nº de Lojas | AO FAZER A COMPARAÇÃO É CONSIDERADO NORMAL | | | |
|--------------|--|--|---------------------------------------|-------------------------------------|
| | Acima de 20% para mais ou para menos | De 15% até 20% para mais ou para menos | De 5% até 10% para mais ou para menos | Menos de 5% para mais ou para menos |
| Até 150 | - | - | 25% | - |
| De 151 a 200 | - | 50% | - | - |
| Acima de 200 | - | 25% | - | - |
| TOTAL | 0% | 75% | 25% | - |

Figura 25 - Percentual considerado normal ao fazer comparação dos números orçados com o real

Fonte: elaborado pelo autor

3.6 Limitações da pesquisa

Observou-se, durante a realização da pesquisa, algumas limitações, entre elas, ressaltasse que, das 6 empresas da amostra selecionada, somente 4 responderam o

questionário. No entanto, estatisticamente, o resultado sobre a amostragem analisada tornou-se representativa em relação à população investigada.

O outro aspecto a lembrar, é quanto aos questionários que foram apresentados às empresas durante a segunda quinzena de outubro de 2006, e os dados foram coletados durante um espaço de tempo de quarenta dias. Pelo decurso de tempo, poderiam ter emissões de respostas dessemelhantes.

Após os dados tabulados, legitima-se a pesquisa, apesar das limitações. A coerência das respostas, consubstanciou-se documentação valiosa ao conjunto do assunto investigado, com informações fundamentais à utilização e elaboração do orçamento pelas empresas de shopping centers.

4 PROPOSTA DE MODELO DE ORÇAMENTO

4.1 Introdução

Na região de Curitiba encontram-se muitas empresas de shopping centers competindo neste mercado que está em constante crescimento.

No resultado da pesquisa realizada sobre a utilização e elaboração do orçamento operacional das empresas de shopping centers nessa região, conclui-se que todas as empresas utilizam essa ferramenta na administração de suas atividades.

Para que estas e outras empresas de shopping centers possam integrar na administração de suas atividades e no seu planejamento de negócio essa ferramenta, sugere-se o modelo de elaboração do orçamento operacional anual, que pode ser adaptado e melhorado conforme a necessidade e possibilidade de cada empresa.

O propósito deste estudo é de mostrar como uma empresa de shopping center pode elaborar um orçamento operacional anual da peça orçamentária - empreendedor através de um estudo de caso na empresa Village Shopping Center situada na região de Curitiba.

Os conceitos básicos de orçamento e de shopping center tratados na revisão bibliográfica serão utilizados para mostrar, através da perspectiva financeira, a elaboração e o controle orçamentário da empresa.

4.1.1 A empresa Village Shopping Center

O modelo será analisado tomando-se como base os dados levantados na empresa que atua no ramo de shopping center, situada em Curitiba e fundada em 19 de setembro de 1995 com o objetivo de administrar com excelência o empreendimento proporcionando à comunidade a oferta de espaços para consumo e serviços, gerando a melhor rentabilidade tanto para os empreendedores e lojistas como para a organização.

ORGANOGRAMA - VILLAGE SHOPPING CENTER

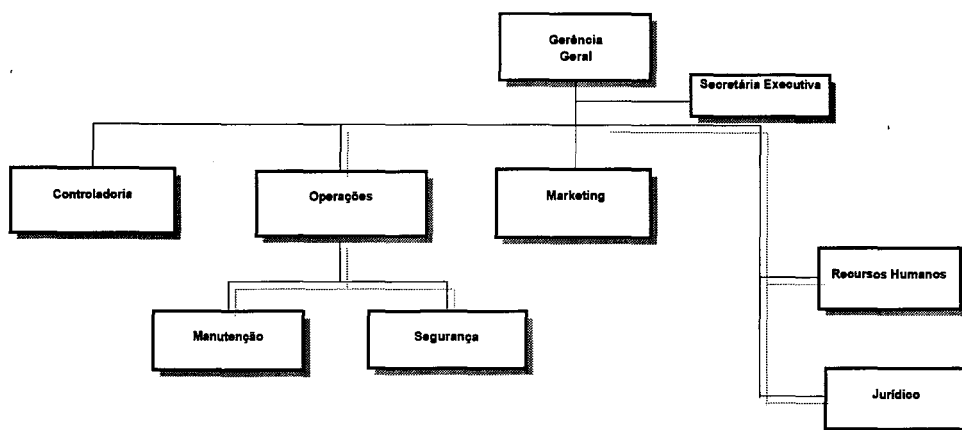


Figura 26 : Organograma Geral – Village Shopping Center

Fonte: Elaborado pelo autor.

O organograma geral do Village Shopping Center está estruturado de forma eficaz, composto pela Gerência Geral e os departamentos de Controladoria, Operações, Marketing, Recursos Humanos e Jurídico, mostrando desta forma ser uma empresa enxuta e com isso facilitar os objetivos estratégicos da organização.

O Village Shopping Center tem 3 cinemas e 158 lojas das quais 4 são âncoras e 154 são satélites subdivididos em 11 ramos conforme segue:

| Ramos | nº lojas |
|-----------------------------|------------|
| Âncoras | 4 |
| Food & Beverage | 25 |
| Moda | 39 |
| Calçados e Artigos de Couro | 11 |
| Artigos do Lar | 13 |
| Joalherias | 5 |
| Health & Beauty | 15 |
| Livrarias e Papelarias | 3 |
| Artigos Diversos | 12 |
| Seviços | 23 |
| Entertainment | 11 |
| Total | 161 |

Tabela 1 - Composição das lojas por ramo – Village Shopping Center

Fonte: elaborado pelo autor

4.2 Elaboração da montagem da peça

A elaboração do orçamento operacional anual do empreendedor na empresa, é precedida de diversas fases que envolvem a definição e o planejamento das atividades e a utilização de premissas e critérios adequados para evitar o uso de informações distorcidas e comprometer a qualidade dos resultados econômicos e financeiros projetados.

Anualmente a empresa elabora um orçamento de suas operações, compreendendo a previsão de vendas, o orçamento de gastos por centros de responsabilidade, bem como os relatórios contábeis projetados.

O processo de elaboração do orçamento na empresa em estudo é constituído das seguintes etapas:

- Em outubro de cada ano, inicia-se a elaboração do orçamento operacional.
- A área responsável pela coordenação dos trabalhos é a coordenação administrativa/financeira, a qual possui as seguintes incumbências: divulgação das premissas macroeconômicas a serem utilizadas; fornecimento de informações históricas às demais áreas da empresa; compilação dos dados obtidos das divisões; modelagem dos dados em planilha eletrônica; avaliação crítica dos resultados financeiros e submissão ao conselho de administração.

O modelo proposto envolve a projeção orçamentária para um período de 12 meses, dividido em dois semestres: S-1/07 (1º semestre) e S-2/07 (2º semestre). Forma construídos os orçamentos específicos do 1º e 2º semestres de 2007, embora critério utilizado pela empresa seja mês a mês. Todos os orçamentos foram elaborados no regime de competência. Adotou-se na projeção os indicadores montados na Tabela, usados pela empresa em suas projeções financeiras e os dados disponíveis dos relatórios financeiros da empresa do ano de 2006.

| Econômicas | | |
|--------------------------------------|-------------|-------------|
| Descrição | 2006 | 2007 |
| Inflação: (IPC - FGV) (%) | 2,1% | 4,1% |
| Inflação: (IGP/DI - FGV) (%) | 3,8% | 3,8% |
| Taxa de câmbio - R\$/US\$ (em 31/12) | 2,14 | 2,30 |
| Taxa de juros média (%) | 15,10% | 12,75% |
| Crescimento do PIB (%) | 3,5% | 3,0% |
| Crescimento do Negócio (%) | 4,0% | 3,5% |

* Fonte **Suma Econômica Mar/07**

| Da Unidade | |
|--|---------------------------------------|
| Índice de Inadimplência..... | 10% em relação a média obtida em 2006 |
| Investimentos/imobilizado..... | 4% das receitas líquidas |
| Corretagem..... | 4% |
| Fundo de Promoção (repasso ao empreendedor)..... | 4,20% do Aluguel mínimo recebido |

Tabela 2 - Projeção de indicadores para 2007.

Fonte: elaborado pelo autor

4.3 Peça orçamentária do empreendedor

Para a elaboração da peça orçamentária do empreendedor considerou-se as seguintes planilhas auxiliares:

- Projeção de Vendas por Ramo em R\$;
- Projeção de Receitas por Ramo em R\$;
- Projeção da locação de quiosques temporários e merchandising;
- Projeção de multa rescisória, taxa de transferência e outras receitas;
- Projeção dos descontos sobre aluguéis – 2007/2006;
- Projeção das áreas vagas 2007;
- Projeção da corretagem 2007;
- Projeção de condomínio irrecuperável 2007;
- Plano imobilizado 2007;
- Demonstrativo das Operações orçado 2007;
- Demonstrativo das Operações realizadas 2006;
- Comparativo dos demonstrativos das operações 2007/2006
- Fluxo de caixa orçado 2007.

4.3.1 Orçamento de vendas

A base primária para a elaboração do orçamento do empreendedor da empresa foi o orçamento de vendas. As projeções foram separadas mensalmente com o motivo de aumento ou queda das vendas ramo a ramo, comparativamente ao ano anterior.

Para a projeção das vendas, foi observado o varejo local, possíveis eventos que ocorrerão durante o ano na cidade de Curitiba, que poderiam influenciar no fluxo de clientes/vendas. Foi analisada também a entrada de novos operadores em determinado ramo, o que pode fazer com que as vendas deste ramo variem sensivelmente e as operações que entrarão em reforma.

Todos os fatores que levaram sobre as probabilidades de ocorrência de vendas no período orçado foram considerados. Desta forma, foi possível definir o potencial de cada ramo, dentro do contexto da história das vendas e seus comportamentos sazonais de cada um.

A partir do orçamento de vendas de 2006 existentes na empresa, com base nos dados da Tabela 2 e projeções da área de auditoria de vendas da empresa, foram estimados o S-1/07 e S-2/07, considerando um crescimento histórico de 1,25% em R\$, comparado a 2006, como demonstrado na Tabela 3.

**VILLAGE SHOPPING CENTER
PROJEÇÃO DE VENDAS (POR RAMO)**

| | | | em R\$ | |
|--|------------|------------|-------------|---------|
| RAMOS | S-1/07/06 | S-2/07/06 | TOTAL | % 07/06 |
| 1. Âncoras | | | | |
| Vendas 2006 (Realizadas) | 20.609.114 | 26.117.689 | 46.726.803 | |
| Vendas 2007 (Orçadas) | 22.275.979 | 25.110.154 | 47.386.133 | 1,41 |
| 2. Food & Beverage | | | | |
| Vendas 2006 (Realizadas) | 7.942.316 | 9.677.565 | 17.619.881 | |
| Vendas 2007 (Orçadas) | 9.935.765 | 10.829.765 | 20.765.530 | 17,85 |
| 3. Moda | | | | |
| Vendas 2006 (Realizadas) | 19.165.660 | 23.429.962 | 42.595.622 | |
| Vendas 2007 (Orçadas) | 19.770.215 | 23.845.296 | 43.615.511 | 2,39 |
| 4. Calçados & Art. de Couro | | | | |
| Vendas 2006 (Realizadas) | 5.942.116 | 8.461.540 | 14.403.656 | |
| Vendas 2007 (Orçadas) | 6.526.066 | 8.731.757 | 15.257.824 | 5,93 |
| 5. Artigos do Lar | | | | |
| Vendas 2006 (Realizadas) | 5.772.913 | 6.141.537 | 11.914.450 | |
| Vendas 2007 (Orçadas) | 5.429.289 | 6.381.000 | 11.810.289 | -0,87 |
| 6. Joalherias | | | | |
| Vendas 2006 (Realizadas) | 1.478.679 | 2.114.895 | 3.593.574 | |
| Vendas 2007 (Orçadas) | 1.469.673 | 2.054.822 | 3.524.494 | -1,92 |
| 7. Health & Beauty | | | | |
| Vendas 2006 (Realizadas) | 2.349.091 | 2.779.959 | 5.129.050 | |
| Vendas 2007 (Orçadas) | 1.609.633 | 2.863.133 | 4.472.766 | -12,80 |
| 8. Livrarias e Papelarias | | | | |
| Vendas 2006 (Realizadas) | 3.451.573 | 2.978.886 | 6.430.459 | |
| Vendas 2007 (Orçadas) | 3.611.518 | 3.103.684 | 6.715.202 | 4,43 |
| 9. Artigos Diversos | | | | |
| Vendas 2006 (Realizadas) | 7.566.031 | 8.665.800 | 16.231.831 | |
| Vendas 2007 (Orçadas) | 7.100.257 | 6.167.933 | 13.268.190 | -18,26 |
| 10. Serviços | | | | |
| Vendas 2006 (Realizadas) | 2.802.363 | 3.082.440 | 5.884.803 | |
| Vendas 2007 (Orçadas) | 2.754.205 | 3.181.174 | 5.935.379 | 0,86 |
| 11. Entertainment | | | | |
| Vendas 2006 (Realizadas) | 1.547.629 | 1.391.549 | 2.939.178 | |
| Vendas 2007 (Orçadas) | 1.464.810 | 1.428.978 | 2.893.789 | -1,54 |
| TOTAL DO SHOPPING | | | | |
| Vendas 2006 (Realizadas) | 78.627.521 | 94.841.858 | 173.469.373 | |
| Vendas 2007 (Orçadas) | 81.947.441 | 93.697.721 | 175.645.162 | 1,25 |

Tabela 3 - Projeção das Vendas por ramo em R\$ 2007/2006.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.2 Orçamento de receitas

Foram considerados como receitas neste estudo, o aluguel mínimo e o aluguel complementar de cada loja conforme estabelecidos no contrato de locação.

Como aluguel complementar entende-se a diferença de aluguel gerada por um % sobre as vendas de cada loja com o aluguel mínimo estabelecido em contrato.

Para a projeção de receitas foram considerados os índices de contratos (IPC e IGP) os quais têm como base o último índice de inflação do IPC (DI) – Julho/06.

Desta forma, foi possível definir a receita de cada ramo, dentro do contexto da história de receitas de cada um deles. As previsões de entradas, saídas de lojas e descontos também foram consideradas na projeção de receitas.

A partir do orçamento de receitas de 2006 existentes na empresa, dos reajustes contratuais, entradas e saídas de operações, descontos e vendas de cada ramo, foram estimados o S-1/07 e S-2/07, considerando uma queda de 1,43% em R\$, comparado a 2006, como segue na Tabela 4.

A queda das receitas do shopping em estudo, ao longo do ano de 2007, deve-se a diversos fatores, onde se destaca:

- a) perda de atratividade diante da concorrência;
- b) novas operações com valores de aluguel mínimo menores que os das locações anteriores;
- c) Renovações contratuais com valores de aluguel mínimo reduzidos;
- d) Índice de reajuste contratual previsto para 2007 de 3,80%;
- e) Aumento dos descontos contratuais e dos descontos temporários.

**VILLAGE SHOPPING CENTER
PROJEÇÃO DE RECEITAS POR RAMO)**

em R\$

| RAMOS | S-1/07/06 | S-2/07/06 | TOTAL | % 07/06 |
|--|-----------|-----------|------------|---------|
| 1. Âncoras | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 440.800 | 551.923 | 992.723 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 469.231 | 563.383 | 1.032.614 | 4,02 |
| 2. Food & Beverage | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 842.352 | 849.914 | 1.692.267 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 718.071 | 812.064 | 1.530.135 | -9,58 |
| 3. Moda | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 2.264.132 | 2.577.678 | 4.841.810 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 2.191.839 | 2.637.503 | 4.829.342 | -0,26 |
| 4. Calçados & Art. de Couro | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 637.596 | 831.160 | 1.468.756 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 691.199 | 845.492 | 1.536.691 | 4,63 |
| 5. Artigos do Lar | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 234.948 | 250.020 | 484.968 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 218.077 | 234.290 | 452.367 | -6,72 |
| 6. Joalherias | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 134.340 | 162.270 | 296.610 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 135.301 | 156.215 | 291.516 | -1,72 |
| 7. Health & Beauty | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 214.960 | 239.373 | 454.333 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 184.946 | 209.223 | 394.169 | -13,24 |
| 8. Livrarias e Papelarias | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 230.449 | 197.451 | 427.900 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 200.485 | 243.306 | 443.791 | 3,71 |
| 9. Artigos Diversos | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 718.472 | 840.003 | 1.558.475 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 737.591 | 761.416 | 1.499.007 | -3,82 |
| 10. Serviços | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 267.403 | 277.874 | 545.277 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 269.839 | 326.981 | 596.819 | 9,45 |
| 11. Entertainment | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 175.053 | 160.796 | 335.849 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 143.888 | 149.179 | 293.067 | -12,74 |
| 12. Depósitos | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 17.603 | 20.136 | 37.739 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 23.391 | 26.024 | 49.415 | 30,94 |
| TOTAL DO SHOPPING | | | | |
| Receitas 2006 (Realizadas) | 6.178.109 | 6.958.598 | 13.136.707 | |
| Receitas 2007 (Orçadas) | 5.983.856 | 6.965.076 | 12.948.932 | -1,43 |

Tabela 4 - Projeção das Vendas por ramo em R\$ 2007/2006.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.3 Projeção de locação de quiosques temporários e merchandising

Nesta projeção foram consideradas as receitas das locações e publicidade nas partes comuns do condomínio do shopping, tais como: mall, corredor, escada rolante, elevador, porta de acesso, fachada, estacionamento de automóveis etc. A exploração desses espaços se faz com quiosques, estandes, vitrines, cavaletes publicitários, banners, cartazes, distribuição de folhetos etc.

Com base nos dados do ano de 2006, foram estimadas as receitas para o S-1/07 e S-02/07 considerando os contratos vigentes e futuras locações em virtude de pesquisas de mercado na zona de influência do shopping center, garantindo o balanceamento da área comum e a eficiência do empreendimento.

VILLAGE SHOPPING CENTER PROJEÇÃO DE LOCAÇÕES TEMPORÁRIAS/MERCHANDISING

| | em R\$ | | |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|
| LOCAÇÃO TEMPORÁRIA | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL |
| Quiosque 1 | 21.569 | 30.767 | 52.335 |
| Quiosque 2 | 17.186 | 17.932 | 35.118 |
| Quiosque 3 | 25.491 | 24.714 | 50.205 |
| Quiosque 4 | 6.114 | 6.114 | 12.228 |
| Quiosque 5 | 28.403 | 25.237 | 53.640 |
| Quiosque 6 | 14.909 | 21.923 | 36.832 |
| Quiosque 7 | 23.594 | 22.977 | 46.571 |
| Quiosque 8 | 0 | 42.000 | 42.000 |
| Quiosque 9 | 6.451 | 6.720 | 13.171 |
| Quiosque 10 | 6.451 | 6.720 | 13.171 |
| Quiosque 11 | 10.467 | 10.664 | 21.131 |
| Quiosque 12 | 8.110 | 8.494 | 16.604 |
| Quiosque 13 | 14.300 | 21.689 | 35.989 |
| Quiosque 14 | 2.181 | 2.595 | 4.776 |
| Quiosque 15 | 5.421 | - | 5.421 |
| Quiosque 16 | 15.000 | 15.000 | 30.000 |
| TOTAL | 205.647 | 263.545 | 469.192 |

| MERCHANDISING | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL |
|----------------|--------|--------|---------------|
| Ações Diversas | 26.890 | 58.900 | 85.790 |
| TOTAL | | | 85.790 |

| | |
|--------------------|----------------|
| TOTAL GERAL | 554.982 |
|--------------------|----------------|

Tabela 5 - Projeção de locações temporárias/merchandising 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.4 Projeção de multa rescisória, taxa de transferência e outras receitas

Na elaboração do orçamento do empreendedor do presente estudo foi considerada a cobrança de 03 aluguéis mínimos a título de multa rescisória conforme Tabela 6 abaixo.

VILLAGE SHOPPING CENTER
PROJEÇÃO DE MULTA RESCISÓRIA / TAXA DE TRANSFERÊNCIA / OUTRAS

em R\$

| MULTA RESCISÓRIA | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Ex - Nega Maluca | - | 17.912 | 17.912 |
| Ex - Babilônia | 26.868 | - | 26.868 |
| Ex - Show de balas | 13.242 | - | 13.242 |
| Ex - Banana & Cia | 9.476 | - | 9.476 |
| Ex - Maria João | 5.138 | 2.569 | 7.707 |
| Ex - Chocolate Chic | - | 22.134 | 22.134 |
| TOTAL | 54.724 | 42.615 | 97.339 |

| TAXA DE TRANSFERÊNCIA | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL |
|------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| | | | |
| TOTAL | | | - |

| OUTRAS RECEITAS | | TOTAL |
|------------------------|--|--------------|
| | | |
| TOTAL | | - |

Tabela 6 - Projeção de multa rescisória, taxa de transferência e outras receitas.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.5 Projeção de descontos contratuais e descontos temporários

Em conjunto com o plano anual comercial, foram definidos os descontos (temporários, carência para novas operações e operações em reforma) estimados que deverão ser praticados no orçamento. As lojas que vão reformar, motivadas por acordos contratuais, foram identificadas e orçados os descontos para o S-1/07 e S-02/07 conforme segue nas tabela abaixo:

VILLAGE SHOPPING CENTER
PROJEÇÃO DE DESCONTOS CONTRATUAIS E DESCONTOS TEMPORÁRIOS

| em R\$ | | | | | | |
|-----------------|---------|--------|--------|----------------|----------------|----------------|
| OPERAÇÕES | % Desc | De | Até | S-01/07 | S-2/07 | TOTAL |
| Baby & Cia | 7,39% | jan/07 | dez/07 | 53.400 | 62.300 | 115.700 |
| Brunella | 23,44% | jan/07 | dez/07 | 46.080 | 53.760 | 99.840 |
| Monteli | 28,57% | jan/07 | mar/07 | 7.680 | - | 7.680 |
| Maria João | 15,00% | jan/07 | dez/07 | 33.600 | 39.200 | 72.800 |
| Nogate | 100,00% | jan/07 | dez/07 | 27.873 | 30.828 | 58.701 |
| Seven Cosmetic* | 30,00% | jan/07 | abr/07 | 6.240 | - | 6.240 |
| Magazine | 100,00% | jan/07 | mar/07 | 7.245 | - | 7.245 |
| Fashion Golden | 25,00% | fev/07 | fev/07 | 2.385 | - | 2.385 |
| Montreal | 25,00% | mar/07 | dez/07 | 1.933 | 3.482 | 5.415 |
| Shoot Esportes | 100,00% | jan/07 | dez/07 | 27.138 | 31.661 | 58.799 |
| Hair Finish* | 8,92% | jan/07 | dez/07 | 41.400 | 48.300 | 89.700 |
| Le Barone | 2,98% | jan/07 | jul/07 | 27.000 | 4.500 | 31.500 |
| Pura Beleza | 50,00% | jan/07 | dez/07 | 46.800 | 54.600 | 101.400 |
| Pão Quente | 20,00% | jan/07 | abr/07 | 14.400 | - | 14.400 |
| Lavarsec* | 50,00% | mar/07 | abr/07 | 9.000 | - | 9.000 |
| Chamonix | 20,00% | fev/07 | dez/07 | 23.000 | 32.200 | 55.200 |
| Total | | | | 375.173 | 360.831 | 736.004 |

* Desconto Contratual

Tabela 7 - Projeção dos descontos contratuais e descontos temporários – 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

VILLAGE SHOPPING CENTER
DEMONSTRATIVOS DE DESCONTOS PARA OPERAÇÕES EM REFORMA

| em R\$ | | | | | | |
|----------------|--------|-----------|------------|---------------|---------------|---------------|
| OPERAÇÕES | % Desc | De | Até | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL |
| Baby & Cia | 100% | 1/9/2007 | 30/9/2007 | | 7.895 | 7.895 |
| Brunella | 100% | 1/3/2007 | 31/3/2007 | 8.953 | - | 8.953 |
| Monteli | 100% | 1/10/2007 | 31/10/2007 | - | 4.307 | 4.307 |
| Magic | 100% | 1/8/2007 | 31/8/2007 | - | 2.569 | 2.569 |
| Nogate | 100% | 1/6/2007 | 30/6/2007 | 5.698 | - | 5.698 |
| Seven Cosmetic | 100% | 1/9/2007 | 30/9/2007 | - | 3.700 | 3.700 |
| Magazine | 100% | 1/9/2007 | 30/9/2007 | - | 6.688 | 6.688 |
| Fashion Golden | 100% | 1/8/2007 | 31/8/2007 | - | 1.349 | 1.349 |
| Montreal | 100% | 1/10/2007 | 31/10/2007 | - | 5.817 | 5.817 |
| Shoot Esportes | 100% | 1/6/2007 | 30/6/2007 | 2.568 | - | 2.568 |
| Hair Finish | 100% | 1/4/2007 | 30/4/2007 | 6.026 | - | 6.026 |
| Total | | | | 23.245 | 32.325 | 55.570 |

Tabela 8 - Projeção dos descontos para operações em reforma – 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

Ainda para a projeção dos descontos foram estimadas as carências para novas operações que ocorrerão no S-1/07 e S-02/07 conforme segue:

**VILLAGE SHOPPING CENTER
PROJEÇÃO DE CARÊNCIA PARA NOVAS OPERAÇÕES - 2007**

| | | | | | | em R\$ |
|----------------------|--------|-----------|------------|---------------|---------------|---------------|
| OPERAÇÕES | % Desc | De | Até | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL |
| Ex - Babilônia | 100% | 1/10/2007 | 31/10/2007 | | 5.890 | 5.890 |
| Ex - Veneza | 100% | 1/4/2007 | 30/4/2007 | 1.948 | - | 1.948 |
| Ex - Maria João | 100% | 1/7/2007 | 31/7/2007 | - | 3.264 | 3.264 |
| Ex - Chocolate Chic | 100% | 1/6/2007 | 31/06/2007 | 8.960 | - | 8.960 |
| Ex - Nega Maluca | 100% | 1/7/2007 | 31/7/2007 | - | 2.900 | 2.900 |
| Ex - Pura Beleza | 100% | 1/4/2007 | 30/4/2007 | 7.680 | - | 7.680 |
| Ex - Natural Belle | 100% | 1/5/2007 | 30/5/2007 | 850 | - | 850 |
| Ex - Cia da Estética | 100% | 1/9/2007 | 31/09/2007 | - | 6.480 | 6.480 |
| Ex - Vila Boreli | 100% | 1/9/2007 | 31/09/2007 | - | 7.300 | 7.300 |
| Ex - Pão Quente | 100% | 1/9/2007 | 30/9/2007 | - | 5.520 | 5.520 |
| Ex- Le Barone | 100% | 1/5/2007 | 31/5/2007 | 3.000 | - | 3.000 |
| Ex - Chamonix | 100% | 1/4/2007 | 30/4/2007 | 1.351 | - | 1.351 |
| Ex - Beer & Hot | 100% | 1/9/2007 | 30/9/2007 | - | 2.086 | 2.086 |
| Total | | | | 23.789 | 33.440 | 57.229 |

Tabela 9 - Projeção de carência para novas operações - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.6 Projeção de corretagem

O Village Shopping center tem duas empresas que prestam serviços de corretagem. Uma faz locação dos quiosques e merchandising e a outra das novas operações do shopping, sendo estas responsável pela estimativa de receitas, tanto de aluguel como de despesas, pela elaboração de toda a instrumentação jurídica necessária para a montagem do shopping center e assessoramento aos empreendedores no que tange a aspectos comerciais, como definição de layout.

Prestam, ainda, assessoria na orientação das agências de publicidade e relações públicas contratadas quanto à criação das campanhas e peças a produzir, bem como na preparação dos eventos.

Em conjunto com estas duas empresas foram estimados as locações que estão vigentes e as novas locações que ocorrerão no shopping no S-01/07 e S-02/07 e o desembolso relativo ao pagamento de corretagem. Para tanto, consideramos 20% de comissão para ambas empresas.

VILLAGE SHOPPING CENTER PROJEÇÃO DE CORRETAGEM - 2007

| em R\$ | | | |
|-----------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| CORRETAGEM | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL |
| Bebê & Brinquedos | 1.600 | | 1.600 |
| Show de calçados | 796 | | 796 |
| Ex - Nega Maluca | - | | - |
| Ex - Babilônia | - | | - |
| Ex - Veneza | - | | - |
| Ex - Pura Beleza | 821 | | 821 |
| Ex - Beer & Hot | - | | - |
| Ex - Natural Belle | - | | - |
| Ex - Maria João | - | | - |
| Ex - Pão Quente | - | 347 | 347 |
| Ex - Cia da Estética | - | 1.620 | 1.620 |
| Ex - Vila Boreli | - | 1.217 | 1.217 |
| Ex - Chocolate Chic | - | 1.425 | 1.425 |
| Ex - Chamonix | 811 | 1.621 | 2.432 |
| Femine | 829 | - | 829 |
| Só Camarão | 363 | - | 363 |
| Brasa & Fogo | 2.389 | - | 2.389 |
| Sub-Total (1) | 7.608 | 6.230 | 13.837 |
| Locações Temporárias - 2007 | 51.412 | 106.846 | 158.257 |
| Merchandising - 2007 | 24.775 | 18.460 | 43.235 |
| Sub-Total (2) | 76.186 | 125.306 | 201.492 |
| TOTAL DE CORRETAGEM - 2007 | 83.794 | 131.535 | 215.329 |

Tabela 10 - Projeção de corretagem - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.7 Projeção de retenção e recuperação de condomínio inadimplente e condomínio irrecuperável

Foi estimado condomínio inadimplente apenas das lojas que estão com ação de despejo por falta de pagamento movida pelo Departamento Jurídico. A inadimplência das demais lojas será recuperada ainda dentro do ano.

A inadimplência do condomínio deverá ser suportada pelo Empreendedor, atendendo à legislação em vigor - "a inadimplência de despesas condominiais passará a ser suportada pelos proprietários, ficando desde já a administradora autorizada a reter da remessa dos aluguéis os valores necessários para cobrir a referida inadimplência." Segue projeções para S-01/07 e S-02/07:

VILLAGE SHOPPING CENTER

PROJEÇÃO DE RETENÇÃO DE CONDOMÍNIO INADIMPLENTE

em R\$

| OPERAÇÕES | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL |
|------------------|----------------|----------------|----------------|
| Baluachê | 8.736 | | 8.736 |
| Provolone Massas | 27.162 | | 27.162 |
| Chá & Cia | 24.793 | 8.307 | 33.100 |
| Tortuga & Grill | 89.598 | 100.342 | 189.940 |
| Master Telefones | 10.930 | 2.733 | 13.663 |
| Show do CD | 33.440 | 5.793 | 39.233 |
| Total | 194.659 | 117.175 | 311.834 |

Tabela 11 - Projeção de retenção de condomínio inadimplente - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

PROJEÇÃO DE RECUPERAÇÃO DE CONDOMÍNIO INADIMPLENTE

| | | | em R\$ |
|------------------|----------------|---------------|----------------|
| OPERAÇÕES | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL |
| Estrela da manhã | 3.500 | 3.000 | 6.500 |
| Pão de Queijo | 2.877 | | 2.877 |
| Solaris | 9.000 | | 9.000 |
| Siri & Cia | 5.797 | | 5.797 |
| Mameluco | 6.000 | | 6.000 |
| Summer Mille | 2.462 | | 2.462 |
| Burelle | 18.410 | | 18.410 |
| Romanelli | 5.000 | 6.000 | 11.000 |
| Shiatsu | 43.060 | | 43.060 |
| Zonter | 5.000 | 6.000 | 11.000 |
| Total | 101.106 | 15.000 | 116.106 |

Tabela 12 - Projeção de recuperação de condomínio inadimplente - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

Devido à negociação comercial, há previsão de cinco lojas com condomínio irrecuperável : Bombom & balas, Trelaço, Suara, Romanelli e Summer Mille.

PROJEÇÃO DE CONDOMÍNIO IRRECUPERÁVEL - 2007

| | | | em R\$ |
|----------------|---------------|---------------|---------------|
| OPERAÇÕES | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL |
| Bombom & Balas | 11.549 | | 11.549 |
| Trelaço | 2.442 | | 2.442 |
| Suara | 15.120 | 15.120 | 30.240 |
| Romanelli | 2.001 | | 2.001 |
| Summer Mille | 23.939 | | 23.939 |
| Total | 55.051 | 15.120 | 70.171 |

Tabela 13 - Projeção de condomínio irrecuperável - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.8 Plano imobilizado

Para o S-1/07 e S-2/07 foram considerados os investimentos correspondentes ao limite de re-investimento anual de 4% da receita líquida, sendo “receita líquida” o total de receitas do fluxo de caixa – receita de estacionamento.

**VILLAGE SHOPPING CENTER
PLANO IMOBILIZADO - 2007**

| | | | em R\$ |
|---|------------------|------------------|------------------|
| DESCRIÇÃO | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL |
| DESPESAS COM MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO | | | |
| Revitalização do Shopping | 947.875 | 2.843.624 | 3.791.498 |
| Projeto Estacionamento | 116.872 | - | 116.872 |
| | - | - | - |
| DESPESAS COM AUDITORIA DE VENDAS | | | |
| 03 Palm para Auditoria das lojas | 4.000 | - | 4.000 |
| Total | 1.068.747 | 2.843.624 | 3.912.370 |
| % sobre Receita Líquida (Fluxo de Caixa)* | | | 25,25% |

Tabela 14 - Plano de imobilizado - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.9 Projeção da receita e das despesas de Estacionamento

Na projeção da receita do estacionamento foram considerados os fatores que influenciam no ticket médio, entre eles: tabela de preços, service time, eventos de marketing, mensalistas e venda de débit cards. Foi considerada também a incidência de 12.35% de impostos e 0.37% de CPMF.

VILLAGE SHOPPING CENTER
DEMONSTRATIVO DE RECEITA DE ESTACIONAMENTO

emR\$

| 2006 | S-1/06 | S-2/06 | Total 2006 |
|---------------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| Nº de veículos | | | |
| Total | 334.366 | 389.051 | 723.417 |
| 2006 | S-1/06 | S-2/06 | Total 2006 |
| Receitas Bruta | | | |
| Total | 1.055.388 | 1.168.085 | 2.223.473 |
| Impostos | 150.393 | 166.452 | 316.845 |
| CPMF | 4.010 | 4.439 | 8.449 |
| Receita Bruta - Impostos | 887.193 | 986.913 | 1.874.106 |
| Remuneração | | | |
| 65.896,00 | 12% | 47.445 | 47.445 |
| 125.632,00 | 75% | 273.930 | 268.812 |
| 135.698,00 | 80% | 60.998 | 138.180 |
| Receita Líquida | 382.373 | 454.437 | 836.810 |

| 2007 | S-1/07 | S-2/07 | Total 2007 |
|---------------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| Nº de veículos | | | |
| Total | 321.580 | 373.489 | 695.069 |
| Receitas Bruta | | | |
| Total | 837.000 | 1.027.095 | 1.864.094 |
| Impostos | 13,25% | 110.902 | 136.090 |
| CPMF | 0,37% | 3.097 | 3.800 |
| Receita Bruta - Impostos | 723.000 | 887.204 | 1.610.205 |
| Remuneração | | | |
| 65.896,00 | 12% | 47.445 | 59.800 |
| 125.632,00 | 75% | 293.298 | 311.553 |
| 135.698,00 | 80% | (63.939) | 90.831 |
| Receita Líquida | 276.804 | 462.185 | 738.989 |

Tabela 15 – Projeção da receita de estacionamento - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para as projeções das despesas do estacionamento consideraram-se as seguintes premissas:

Premissas Despesas Estacionamento

Energia Elétrica

Reajuste de 12% a partir de out/07.

Limpeza e Manutenção

Reajuste de 7% a partir de fev/07.

Receita Líquida

Reajuste de faixa em 4,31% a partir de mar/07.

VILLAGE SHOPPING CENTER
DEMONSTRATIVO DE DESPESA DE ESTACIONAMENTO

| emR\$ | | | |
|--|----------------|----------------|-------------------|
| Despesas de Estacionamento 2006 | S-1/06 | S-2/06 | Total 2006 |
| Energia Elétrica | 89.394 | 96.643 | 186.037 |
| Limpeza e Manutenção | 48.507 | 49.042 | 97.550 |
| Total | 137.901 | 145.685 | 283.587 |
| Despesas de Estacionamento 2007 | S-1/07 | S-2/07 | Total 2007 |
| Energia Elétrica | 107.943 | 109.906 | 217.849 |
| Limpeza e Manutenção | 48.866 | 49.755 | 98.621 |
| Total | 156.809 | 159.660 | 316.470 |
| Total Despesas Estacionamento | 156.809 | 159.660 | 316.470 |

Tabela 16 - Projeção das despesas do estacionamento - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.10 Projeção das despesas administrativas e despesas jurídicas

Para as projeções das despesas administrativas e jurídicas por centro de custo foram utilizados como base as despesas realizadas no ano de 2006, os reajustes dos contratos de prestações de serviços observando as datas bases e os índices previstos em contrato.

VILLAGE SHOPPING CENTER
PROJEÇÃO DAS DESPESAS ADMINISTRATIVAS

| DESCRIÇÃO | S-1/07 | S-2/07 | Total |
|---------------------------------------|---------------|---------------|----------------|
| 33 SERVS. DE AUDIT. CONSULT. E ASSES. | 7.926 | 14.180 | 22.106 |
| 39 TREINAMENTO | 3.219 | 4.560 | 7.779 |
| 41 CONDUÇÃO E REFEIÇÃO | 2.890 | 2.960 | 5.850 |
| 43 VIAGENS E ESTADIAS | 6.500 | 7.800 | 14.300 |
| 44 CÓPIAS E REPRODUÇÕES | 590 | 650 | 1.240 |
| 45 TELEFONE | 3.256 | 4.265 | 7.521 |
| 47 CONTRIB. ASSOCIAÇÃO DE CLASSE | 24.500 | 24.500 | 49.000 |
| 51 DESPESAS DIVERSAS | 3.256 | 2.568 | 5.824 |
| 57 IMPOSTOS E TAXAS | 890 | 890 | 1.780 |
| | - | - | - |
| TOTAL DE DESPESAS GERAIS | 53.027 | 62.373 | 115.400 |

Tabela 17 - Projeção de despesas administrativas - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

VILLAGE SHOPPING CENTER
DEMONSTRATIVOS DAS DESPESAS JURÍDICAS

| DESCRIÇÃO | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL | TOTAL |
|---------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| MÃO DE OBRA - REMUNERAÇÕES | 13.386 | 13.435 | 26.820 | 80.461 |
| MÃO DE OBRA - ENCARGOS SOCIAIS | 5.869 | 6.353 | 12.221 | 18.090 |
| TOTAL (A) | 19.254 | 19.788 | 39.042 | 98.551 |
| TREINAMENTO | 1.163 | - | 1.163 | 2.326 |
| CONDUÇÃO E REFEIÇÃO | 700 | 665 | 1.365 | 2.065 |
| BRINDES E DONATIVOS | 14 | 260 | 274 | 288 |
| VIAGENS E ESTADAS | 4.123 | 2.184 | 6.307 | 10.430 |
| CÓPIAS E REPRODUÇÕES | 88 | 93 | 181 | 269 |
| OUTRAS DESPESAS DE COMUNICAÇÃO | 228 | 256 | 484 | 711 |
| CONTRIB. ASSOCIAÇÃO DE CLASSE | 16.292 | 19.200 | 35.492 | 51.784 |
| DESPESAS LEGAIS | 27.636 | 15.944 | 43.580 | 71.216 |
| DESPESAS DIVERSAS | 3.509 | 3.252 | 6.761 | 10.270 |
| HONORÁRIOS ADVOCATÍCIOS | 94.449 | 77.871 | 172.321 | 266.770 |
| TOTAL (B) | 148.202 | 119.725 | 267.927 | 416.129 |
| TOTAL DE DESPESAS GERAIS (A+B) | 167.456 | 139.513 | 306.969 | 514.680 |

Tabela 18 - Projeção de despesas jurídicas - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.11 Projeção de demonstrações financeiras

Com base nos orçamentos específicos elaborados, foram apurados as demonstrações de resultado e as demonstrações de fluxo de caixa, correspondentes aos resultados das operações.

Os dados necessários para apuração do resultado (lucro ou prejuízo operacional) foram apresentados nas tabelas anteriores, e os dados para apuração do fluxo de caixa provêm da demonstração de resultado e das tabelas auxiliares.

Os critérios foram definidos com base em dados históricos e nas condições comerciais estimadas do período orçamentário.

VILLAGE SHOPPING CENTER
DEMONSTRATIVO DAS OPERAÇÕES - ORÇADO 2007

em R\$

| DESCRIÇÃO | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL | % |
|---|------------------|------------------|-------------------|--------------|
| Aluguel | | | | |
| Aluguel Mínimo | 6.122.600 | 5.401.177 | 11.523.777 | 75,9 |
| Aluguel Complementar | 260.813 | 315.539 | 576.352 | 3,8 |
| Descontos Contratuais e Descontos Temporários | 422.207 | 426.596 | 848.803 | 5,6 |
| Descontos após Faturamento | - | - | - | - |
| Locações Temporárias / Merchandising | 614.366 | 663.543 | 1.277.909 | 8,4 |
| Total Aluguel | 7.419.986 | 6.806.855 | 14.226.841 | 93,7 |
| | | | - | - |
| Outras Receitas | | | | |
| Multa Rescisória / Taxa de Transferência | 54.724 | 42.615 | 97.339 | 0,6 |
| Sanções por Atraso de Aluguel | 76.362 | 44.003 | 120.365 | 0,8 |
| Distribuição do Estacionamento | 276.804 | 462.185 | 738.989 | 4,9 |
| Total Outras Receitas | 407.890 | 548.803 | 956.693 | 6,3 |
| | | | | |
| Total Receitas | 7.827.876 | 7.355.658 | 15.183.534 | 100,0 |
| | | | | |
| Despesas com Operação | | | | |
| Condomínio Inadimplente / Irrecuperável | 249.710 | 132.295 | 382.005 | 2,5 |
| (-) Recuperação Condomínio Inadimplente | (101.106) | (15.000) | (116.106) | (0,8) |
| Área Vaga | 80.535 | 58.689 | 139.224 | 0,9 |
| Fundo de Promoção | 269.236 | 172.792 | 442.028 | 2,9 |
| Taxa de Administração | 209.121 | 130.576 | 339.696 | 2,2 |
| Outras Despesas Estacionamento | 156.809 | 159.660 | 316.470 | 2,1 |
| Total Despesas com Operação | 864.305 | 639.012 | 1.503.317 | 9,9 |
| | | | | |
| Despesas Administrativas | | | | |
| Despesas Gerais Administrativas | 53.027 | 62.373 | 115.400 | 0,8 |
| Despesas Jurídicas | 167.456 | 139.513 | 306.969 | 2,0 |
| (-) Recuperação de Desp. Jurídicas | - | - | - | - |
| Despesas de Corretagem | 69.759 | 112.426 | 182.186 | 1,2 |
| Outras | | | - | - |
| Total Despesas Administrativas | 290.242 | 314.312 | 604.554 | 4,0 |
| | | | | |
| Resultado Operacional | 6.673.329 | 6.402.334 | 13.075.663 | 86,1 |
| | | | | |
| Desp. com Imobilizado / Manutenção e Conserv. | (1.068.747) | (2.843.624) | (3.912.370) | (25,8) |
| Receitas / Desp. Financeiras | (27.749) | (9.365) | (37.113) | (0,2) |
| | | | - | - |
| Resultado Operacional II | 5.576.834 | 3.549.346 | 9.126.179 | 60,1 |

Tabela 19 - Demonstrativo das operações - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

VILLAGE SHOPPING CENTER
DEMONSTRATIVO DAS OPERAÇÕES - REALIZADAS 2006

| DESCRIÇÃO | S-1/06 | S-2/06 | TOTAL | % |
|---|------------------|------------------|-------------------|--------------|
| em R\$ | | | | |
| Aluguel | | | | |
| Aluguel Mínimo | 6.408.857 | 7.132.679 | 13.541.535 | 90,1 |
| Aluguel Complementar | 298.649 | 391.073 | 689.722 | 4,6 |
| Descontos Contratuais e Descontos Temporários | (545.726) | (548.825) | (1.094.551) | (7,3) |
| Descontos após Faturamento | (92.730) | (274.994) | (367.724) | (2,4) |
| Locações Temporárias / Merchandising | 547.708 | 681.501 | 1.229.209 | 8,2 |
| Total Aluguel | 6.616.758 | 7.381.434 | 13.998.192 | 93,1 |
| Outras Receitas | | | | |
| Multa Rescisória / Taxa de Transferência | 65.031 | 68.612 | 133.643 | 0,9 |
| Sanções por Atraso de Aluguel | 34.877 | 33.954 | 68.832 | 0,5 |
| Distribuição do Estacionamento | 382.373 | 454.437 | 836.810 | 5,6 |
| Total Outras Receitas | 482.281 | 557.003 | 1.039.284 | 6,9 |
| Total Receitas | 7.099.039 | 7.938.437 | 15.037.476 | 100,0 |
| Despesas com Operação | | | | |
| Condomínio Inadimplente / Irrecuperável | 401.845 | 230.410 | 632.255 | 4,2 |
| (-) Recuperação Condomínio Inadimplente | (142.349) | (301.629) | (443.978) | (3,0) |
| Área Vaga | 79.847 | 60.826 | 140.673 | 0,9 |
| Fundo de Promoção | 260.498 | 429.029 | 689.527 | 4,6 |
| Taxa de Administração | 158.848 | 169.032 | 327.880 | 2,2 |
| Outras Despesas Estacionamento | 137.901 | 145.685 | 283.587 | 1,9 |
| Total Despesas com Operação | 896.590 | 733.354 | 1.629.944 | 10,8 |
| Despesas Administrativas | | | | |
| Despesas Gerais Administrativas | 64.803 | 48.890 | 113.693 | 0,8 |
| Despesas Jurídicas | 200.792 | 118.046 | 318.838 | 2,1 |
| (-) Recuperação de Desp. Jurídicas | - | - | - | - |
| Despesas de Corretagem | 122.198 | 123.366 | 245.564 | 1,6 |
| Outras | - | - | - | - |
| Total Despesas Administrativas | 387.793 | 290.302 | 678.095 | 4,5 |
| Resultado Operacional | 5.814.656 | 6.914.780 | 12.729.436 | 84,7 |
| Desp. com Imobilizado / Manutenção e Conserv. | (181.661) | (350.296) | (531.957) | (3,5) |
| Receitas / Desp. Financeiras | (27.286) | (27.536) | (54.821) | (0,4) |
| Resultado Operacional II | 5.605.709 | 6.536.949 | 12.142.658 | 80,7 |

Tabela 20 - Demonstrativo das operações - 2006.

Fonte: elaborado pelo autor.

VILLAGE SHOPPING CENTER
FLUXO DE CAIXA PROJETADO - 2007

| | | em R\$ | | |
|---|------------------|------------------|---------------------|----------------------|
| DESCRIÇÃO | S-1/07 | S-2/07 | TOTAL | |
| Entradas Operacionais | | | | |
| (+) Aluguéis - Mínimo Bruto | 6.920.657 | 4.612.069 | 11.532.726 | caixa ≠ competência |
| (+) Aluguéis - Complementar | 361.046 | 237.031 | 598.077 | caixa ≠ competência |
| (-) Descontos Contratuais e Descontos Temporários | (526.258) | (397.109,66) | (923.368) | caixa ≠ competência |
| (-) Descontos após Faturamento | - | - | - | caixa ≠ competência |
| (-) Atrasos do Mês | (675.889) | (445.199) | (1.121.089) | 10% de inadimplência |
| (+) Atrasos Meses Anteriores | 7.576.512 | 7.243.478 | 14.819.990 | |
| (-) Saldo de Atrasados | (6.651.889) | (6.693.436) | (13.345.324) | |
| (+) Locações Temporárias / Merchandising | 614.366 | 663.543 | 1.277.909 | caixa = competência |
| (+) Multa Rescisória / Taxa de Transferência | 54.750 | 42.615 | 97.365 | caixa ≠ competência |
| (+) Sanções por Atraso de Pagamento | 76.362 | 44.003 | 120.365 | caixa = competência |
| (+) Repasse Estacionamento | 261.541 | 399.421 | 660.962 | caixa ≠ competência |
| (+) Recebimento Antecipado do Mês | - | - | - | |
| (-) Recebimento Antecipado de Meses Anteriores | 132.984 | 119.331 | 252.315 | |
| Sub Total | 8.144.182 | 5.825.747 | 13.969.929 | |
| Saídas Operacionais | | | | |
| (+) Condomínio Inadimplente / Irrecuperável | 268.733 | 144.974 | 413.707 | caixa ≠ competência |
| (-) Recuperação Condomínio Inadimplente | (101.106) | (15.000) | (116.106) | caixa = competência |
| (+) Condomínio Área Vaga | 62.200 | 71.984 | 134.184 | caixa ≠ competência |
| (+) Fundo de Promoção | 269.236 | 172.792 | 442.028 | caixa = competência |
| (+) Taxa de Administração | 209.121 | 130.576 | 339.696 | caixa = competência |
| (+) Despesas Administrativas | 47.728 | 71.868 | 119.595 | caixa ≠ competência |
| (+) Despesas de Corretagem | 69.759 | 112.426 | 182.186 | caixa = competência |
| (+) Despesas Jurídicas | 218.981 | 154.943 | 373.924 | caixa ≠ competência |
| (+) Imobilizado / Obras | 772.289 | 2.843.624 | 3.615.913 | caixa ≠ competência |
| (+) Despesas Operacionais Estacionamento | 156.809 | 159.660 | 316.470 | caixa ≠ competência |
| Sub Total | 1.973.749 | 3.847.847 | 5.821.596 | |
| Saldo Operacional (A) | 6.170.433 | 1.977.900 | 11.345.592 | |
| Entradas / Saídas não Operacionais | | | | |
| (+) Entradas não Operacionais | | | - | |
| (-) Saídas não Operacionais | - | - | - | |
| Sub Total | | - | - | |
| Entradas / Saídas Financeiras | | | | |
| (+) Receita Financeira | | | - | |
| (-) Despesa Financeira | (27.749) | (9.365) | 17.483.658 | caixa = competência |
| Sub Total (B) | (27.749) | (9.365) | 34.967.315 | |
| Saldo Inicial | - | - | - | |
| Saldo Final | - | - | - | |
| Total remetido ao empreendedor | 6.142.684 | 1.968.536 | 14.458.149 | (A-B) |

Tabela 21 - Fluxo de Caixa Projetado - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dos demonstrativos financeiros que compõe os orçamentos projetados para 2007 e com base nos dados levantados de 2006, foi possível elaborar a planilha de acompanhamento orçamentário para confrontar os valores efetivos com os valores orçados conforme segue:

VILLAGE SHOPPING CENTER
ACOMPANHAMENTO DO ORÇAMENTO - BASE CAIXA

| DESCRIÇÃO | jan/07 | | % | jan/06 | % 07/06 | ACUMULADO |
|---|--------|------|---|--------|---------|-----------|
| | ORÇADO | REAL | | REAL | | ANO |
| Entradas | | | | | | |
| Aluguéis - Mínimo Bruto | | | | | | |
| Aluguéis - Complementar | | | | | | |
| Descontos Contratuais e Descontos Temporários | | | | | | |
| Descontos após Faturamento | | | | | | |
| Atrasos do Mês | | | | | | |
| Atrasos Meses Anteriores | | | | | | |
| Saldo de Atrasados | | | | | | |
| Locações Temporárias / Merchandising | | | | | | |
| Aluguel Complementar | | | | | | |
| Multa Rescisória / Taxa de Transferência | | | | | | |
| Sanções por Atraso de Pagamento | | | | | | |
| Repasso Estacionamento | | | | | | |
| Outras | | | | | | |
| Recebimento Antecipado do Mês | | | | | | |
| Recebimento Antecipado de Meses Anteriores | | | | | | |
| Saídas | | | | | | |
| Condomínio Inadimplente / Irrecuperável | | | | | | |
| Recuperação Condomínio Inadimplente | | | | | | |
| Condomínio Área Vaga | | | | | | |
| Fundo de Promoção | | | | | | |
| Taxa de Administração | | | | | | |
| Despesas Administrativas | | | | | | |
| Despesas de Corretagem | | | | | | |
| Despesas Jurídicas | | | | | | |
| Recuperação Despesas Jurídicas | | | | | | |
| Imobilizado / Obras | | | | | | |
| Despesas Operacionais Estacionamento | | | | | | |
| Saldo Operacional | | | | | | |
| Entradas / Saídas não Operacionais | | | | | | |
| Entradas não Operacionais | | | | | | |
| Saídas não Operacionais | | | | | | |
| Entradas / Saídas Financeiras | | | | | | |
| Receita Financeira | | | | | | |
| Despesa Financeira | | | | | | |
| Total remetido ao empreendedor | | | | | | |

Tabela 22 - Planilha de Acompanhamento para controle orçamentário - 2007.

Fonte: elaborado pelo autor.

5 CONCLUSÕES

Esta pesquisa atingiu seu objetivo geral e seus objetivos específicos propondo um modelo de orçamento operacional anual voltado ao ramo de shopping center utilizando-o como instrumento de controle gerencial.

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, foram abordadas as características dos shopping centers e a elaboração do orçamento operacional, contextualizando-o como instrumento de controle de gestão.

Na análise efetuada com base na revisão de literatura, verificou-se que o orçamento deve contribuir para o alcance das estratégias da empresa. No entanto, baseado no resultado obtido com a aplicação do questionário, constatou-se que a utilização isolada do orçamento não contribui nem atende aos requisitos de um instrumento de controle de gestão sendo necessárias a utilização de outras ferramentas como o planejamento, acompanhamento e controle orçamentário.

Conforme as respostas obtidas do questionário aplicado na pesquisa, pode-se concluir que as empresas de shopping center na sua totalidade fazem o cálculo do orçamento operacional e o controle orçamentário, tanto mensal quanto anual, o que proporciona melhor visualização sobre os resultados obtidos, possibilitando a correção durante a execução do processo orçamentário para atingir as metas e os objetivos previamente estabelecidos pela administração.

Esta pesquisa buscou apresentar os primeiros passos que deverão ser complementados em futuras análises do tema, mostrando que o orçamento define metas quantitativas que a empresa planeja alcançar no próximo exercício.

No intuito de dar continuidade ao estudo proposto neste trabalho, recomenda-se abordagem da elaboração de outras peças orçamentárias específicas para empresas de shopping centers tais como, o orçamento do condomínio e o orçamento do fundo de promoção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRASCE – Associação brasileira de shopping center. Disponível em: <<http://www.abrasce.com.br>>. Acesso em 20 de novembro de 2006.
- ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito**. Tradução de Caros Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2001.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajuv D.; KAPLAN, Robert S.; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BITNER, Mary Jo. Building Service Relationships: It's All About Promises. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v.23, n.4, p.246-251, 1995.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípio de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- HOJI, Masakasu. **Administração financeira uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOJI, M., IOB, A THOMSON COMPANY, **Controladoria e Gestão, Planejamento financeiro – Orçamento de Operações**, Temática Contábil – Boletim 20, ano XXXVII – 3º semana – Maio, 2003.
- IOB, A THOMSOM COMPANY, **Controladoria e Gestão**, Temática Contábil – Boletim 48, ano XXXVI – 4º semana – Novembro, 2002.
- LIMA, José Geraldo de. **Administração financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1980.
- KAPLAN, R.S., NORTON, D. P., **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**, 13. ed. Campus: Harvard Business School Press, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. Lei n. 8.245, de 18 de outubro de 1991. Dispõe sobre as locações dos imóveis urbanos e os procedimentos a elas pertinentes. Disponível em <<http://www.senado.gov.br>>. Acesso em 18 de janeiro de 2007.

LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica**: uma visão orientada para busca de vantagens competitivas. 1. ed. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

MANZO, J.M., W. **Marketing para executivos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Zabar, 1975. 300p.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing 1 – metodologia e planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria – gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RIQUE, Renato. **Shopping é varejo. Shopping Centers**, Rio de Janeiro: ABRASCE, set. 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Administração, mudanças e perspectivas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

SLAIBI FILHO, Nagib. **Comentários à Nova Lei do Inquilinato**. 9. ed. São Paulo: Forense, 1986.

SANTOS, Gildo dos. **Locação e despejo**: comentários à lei 8.245/91. 3.ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SANVICENTE, A.; SANTOS, C.C. **Orçamento na administração de empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

SCHUBERT, Pedro. **Orçamento empresarial integrado**. 1. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A , 1985.

SHOPPING Centers. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 24 jul. 1995. Relatório Especial.

STUBBS, Roy. **Administração da ciência**. McGraw-Hill: São Paulo, 1978. Co-edição UFRGS.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. 1. ed. São Paulo: Markron, 2000.

TUNG, Nguyen H.. **Orçamento empresarial no Brasil – para empresas industriais e comerciais**. 3. ed. São Paulo: Edições Universidade-empresa Ltda, 1983.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE – Business School**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1986.

APÊNDICE A – PESQUISA SOBRE A UTILIZAÇÃO, ELABORAÇÃO E CONTROLE DO ORÇAMENTO NA GESTÃO FINANCEIRA DA EMPRESA.

Esta pesquisa tem como objetivo subsidiar um estudo acadêmico sobre a utilização, elaboração e controle do instrumento de orçamento do empreendedor pela administração financeira das empresas de shopping centers na região de Curitiba.

Não existe resposta correta ou incorreta. Apenas descreve a forma como a empresa utiliza ou não das técnicas de planejamento e controle estabelecidas no questionário.

As questões se referem à situação atual, ou seja como a empresa executa hoje, as operações mencionadas no questionário. Não há necessidade de identificação da empresa pesquisada.

Composição do questionário: este questionário é composto de 3 fases distintas:

1º FASE – Informações gerais da empresa e utilização do orçamento.

2º FASE – Informações relativas à elaboração do orçamento.

3º FASE – Informações relativas ao controle do orçamento.

Observação: A empresa deverá assinalar o(s) item(s) dentro de cada grupo que represente(m) a(s) resposta(s) mais adequada(s).

1º FASE – INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA

Estrutura do shopping

De 100 a 150 lojas

De 150 a 200 lojas

Acima de 200 lojas

Faturamento mensal

Até 1 milhão

De 1 milhão a 2 milhões

Acima de 2 milhões

Contabilidade

Própria

Terceirizada

01 – Como a empresa entende a utilidade do orçamento. Assinalar o(s) item(s) que represente(m) a(s) resposta(s) mais adequada(s).

- () – Permite estimar a situação financeira ao final do período orçado
- () – Transforma as idéias gerais dos negócios em números palpáveis
- () – Permite acompanhar a evolução de cada área da empresa
- () – Melhora a integração entre os departamentos da empresa
- () – Permite comparar os resultados planejados com os realmente obtidos
- () – Outras vantagens _____

2º FASE – INFORMAÇÕES RELATIVAS A ELABORAÇÃO DO ORÇAMENTO

Assinalar o(s) item(s) que represente(m) a(s) resposta(s) mais adequada(s).

01 – Ao elaborar o orçamento, a empresa procura:

- () – Ter como princípio fundamental o planejamento
- () – Descrever o plano em termos quantitativos
- () – Utilizá-lo para definir metas de desempenho
- () – Comparar os resultados planejados com o realizado
- () – Outros (resumir) _____

02 – A empresa define periodicamente uma meta de resultado:

- () para o próximo mês () para o próximo trimestre () para o próximo ano

Esta meta é fixada:

- () – Pela diretoria ou pelos gerentes da empresa
- () – Com base na percepção dos negócios pela empresa

- Com base nos resultados do ano anterior
- Com base na expectativa de crescimento dos negócios

03 – A empresa não define periodicamente uma meta de resultado porque:

- A situação da economia varia muito ao longo do ano
- O mercado da empresa está muito sujeito a mudanças
- Não tem elementos ou recursos suficientes para esta definição
- Outros (resumir) _____

04 – A empresa calcula periodicamente orçamento de vendas:

- para o próximo mês para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este cálculo a empresa se utiliza de:

- Média das vendas dos últimos anos
- Meta estabelecida pelos diretores ou gerentes
- Projeção feita de acordo com o ano anterior
- Percepção da empresa sobre o mercado
- Outros (resumir) _____

05 – A empresa não calcula periodicamente o orçamento de vendas:

Este cálculo não é feito em virtude de:

- Não considerar importante
- Embora considere importante, não tem tempo disponível para fazê-lo
- Não ter sistemas de informações para fazê-lo
- Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
- Outros (resumir) _____

06 – A empresa calcula periodicamente o orçamento de receitas:

- para o próximo mês para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este cálculo a empresa se utiliza de:

- Média das receitas dos últimos anos
- Com base nos contratos de locações
- Projeção feita de acordo com o ano anterior dos aluguéis

– Meta estabelecida pelos diretores ou gerentes

– Outros (resumir) _____

07 – A empresa não calcula periodicamente o orçamento de receitas:

Este cálculo não é feito em virtude de:

– Não considerar importante

– Embora considere importante, não tem tempo disponível para fazê-lo

– Não ter sistemas de informações para fazê-lo

– Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo

– Outros (resumir) _____

08 – A empresa calcula periodicamente o orçamento de despesas:

para o próximo mês para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este cálculo a empresa se utiliza de:

– Média das despesas dos últimos meses

– Necessidades definidas para cada loja

– Projeção feita de acordo com o ano anterior e de acordo com os contratos de locações

– Meta estabelecida pelos diretores ou gerentes

– Outros (resumir) _____

09 – A empresa não calcula periodicamente o orçamento de despesas:

Este cálculo não é feito em virtude de:

– Não considerar importante

– Embora considere importante, não tem tempo disponível para fazê-lo

– Não ter sistemas de informações para fazê-lo

– Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo

– Outros (resumir) _____

10 – A empresa calcula periodicamente o orçamento de despesas ordinárias:

para o próximo mês para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este cálculo a empresa se utiliza de:

– Média das despesas dos últimos meses

– Rateio por m²

- Coeficiente de rateio (CRD)
- Meta estabelecida pelos diretores ou gerentes
- Outros (resumir) _____

11 – A empresa não calcula periodicamente o orçamento de despesas ordinárias:

Este cálculo não é feito em virtude de:

- Não considerar importante
- Embora considere importante, não tem tempo disponível para fazê-lo
- Não ter sistemas de informações para fazê-lo
- Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
- Outros (resumir) _____

12 – A empresa calcula periodicamente o orçamento de despesas administrativas, de corretagem e jurídica:

- para o próximo mês para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este cálculo a empresa se utiliza:

- Média das despesas dos últimos meses
- Conforme contratos de prestação de serviços
- De acordo com as premissas estabelecidas no início da elaboração do orçamento
- Meta estabelecida pelos diretores ou gerentes
- Outros (resumir) _____

13 – A empresa não calcula periodicamente o orçamento de despesas administrativa, de corretagem e jurídica

Este cálculo não é feito em virtude de:

- Não considerar importante
- Embora considere importante, não tem tempo disponível para fazê-lo
- Não ter sistemas de informações para fazê-lo
- Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
- Outros (resumir) _____

14- A empresa calcula periodicamente o orçamento de receita e despesas de estacionamento

para o próximo mês para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este cálculo a empresa se utiliza de:

- Média das despesas dos últimos meses (quantos meses _____)
- Conforme média do número de veículos e ticket médio do ano anterior
- De acordo com premissas estabelecidas no início da elaboração do orçamento
- Meta estabelecida pelos diretores ou gerentes
- Outros (resumir) _____

15 – A empresa não calcula periodicamente o orçamento de receita e despesas de estacionamento

Este cálculo não é feito em virtude de:

- Não considerar importante
- Embora considere importante, não tem tempo disponível para fazê-lo
- Não ter sistemas de informações para fazê-lo
- Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo
- Outros (resumir) _____

16- A empresa calcula periodicamente o plano de imobilizado / investimentos

para o próximo mês para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este cálculo a empresa se utiliza de:

- Aumento previsto da receita líquida do empreendedor
- Necessidade de revitalização do shopping
- De acordo com premissas estabelecidas no início da elaboração do orçamento
- Previsão de novas operações no shopping
- Outros (resumir) _____

17 – A empresa não calcula periodicamente o plano de imobilizado / investimentos

Este cálculo não é feito em virtude de:

- Não considerar importante
- Embora considere importante, não tem tempo disponível para fazê-lo
- Não ter sistemas de informações para fazê-lo

– Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo

– Outros (resumir) _____

18– A empresa calcula periodicamente o fluxo de caixa

para o próximo mês para o próximo trimestre para o próximo ano

Para executar este cálculo a empresa se utiliza de:

– Recebimento previsto das receitas orçadas

– Pagamento das despesas orçadas

– Orçamento de despesas com pessoal e outras despesas fixas

– Necessidade de efetuar novos investimentos

– Estimativas de recebimentos e pagamentos não vinculadas ao orçamento

– Outros (resumir) _____

19 – A empresa não calcula periodicamente o fluxo de caixa

Este cálculo não é feito em virtude de:

– Não considerar importante

– Embora considere importante, não tem tempo disponível para fazê-lo

– Não ter sistemas de informações para fazê-lo

– Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo

– Outros (resumir) _____

20 – A empresa calcula periodicamente o demonstrativo de resultado

para o próximo mês para o próximo trimestre para o próximo ano

– Outros (resumir) _____

21 – A empresa não calcula periodicamente o demonstrativo de resultado

Este cálculo não é feito em virtude de:

– Não considerar importante

– Embora considere importante, não tem tempo disponível para fazê-lo

– Não ter sistemas de informações para fazê-lo

– Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo

– Outros (resumir) _____

3º FASE – INFORMAÇÕES RELATIVAS AO CONTROLE DO ORÇAMENTO

01 – A empresa compara periodicamente os números calculados no orçamento com os números reais de cada período:

para o último mês para o último trimestre para o último

Esta comparação é feita:

– Somente em relação ao orçamento de vendas

– Somente em relação ao lucro bruto orçado

– Somente em relação as despesas fixas orçadas

– Com todos os números orçados pela empresa

– Outras bases _____

02 – A empresa não compara periodicamente os números orçados

– Não considerar importante esta comparação

– Embora considere importante, não tem tempo disponível para fazê-lo

– Não ter sistemas de informações para fazê-lo

– Não ter pessoas disponíveis para fazê-lo

– Outros (resumir) _____

03 – Quando a empresa compara periodicamente os números calculados no orçamento com os números reais de cada período, é considerado normal:

Variação percentual do real para o orçado:

– Acima de 20% para mais ou para menos

– De 15% até 20% para mais ou para menos

– De 10% até 15% para mais ou para menos

– Menos de 5% para mais ou para menos

– Outras bases _____

ANEXO A – CARTA MODELO

A (o)

Sr. (a)

Prezado (a) Sr.(a),

Paralelo à minha atividade no Shopping Curitiba, onde atuo no departamento de Controladoria e Finanças, estou concluindo a Pós Graduação em Controladoria.

Como parte deste trabalho acadêmico estou conduzindo uma pesquisa sobre “a utilização, elaboração, acompanhamento e controle do orçamento do empreendedor pelas empresas de shopping centers da região de Curitiba”.

Sendo assim, tomo a liberdade de enviar anexo a esta, o questionário sobre o assunto, que peço seja preenchido. Este questionário tem a única e exclusiva finalidade de subsidiar o estudo em referência. Seu preenchimento será de extrema importância para que possa concluir o meu trabalho.

Agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Janaina Porcides Ramos