

**MODELO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO CONDOMINIAL  
APLICADO EM UM MALL**

**GIVALDO GUILHERME DOS SANTOS**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

**EDIMILSON EDUARDO DA SILVA**

UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

# MODELO INTEGRADO DE PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO CONDOMINIAL APLICADO EM UM MALL

## 1. INTRODUÇÃO

Esse artigo de natureza técnica apresenta a aplicação do planejamento orçamentário integrado em um centro comercial planejado também conhecido como *strip mall* ou *mall*. O campo de estudo da administração é abrangente, multidisciplinar e aplicado, que busca compreender a adoção de diferentes posturas de tomada de decisão. Nesse sentido, um relato técnico das experiências organizacionais constitui um grande avanço. Conforme Biancolino *et al* (2012, p.304) “o Relato Técnico é uma peça de caráter acadêmico que dá uma contribuição a uma determinada área de conhecimento”. A pesquisa teve como princípio geral levantar as principais premissas que impactam como diferencial competitivo desde a sua viabilidade, concepção, operação e estratégia no mercado de varejo com operações de conveniência e serviços tendo como foco a aplicação de um modelo no formato de planilha eletrônica Excel de planejamento orçamentário no controle da carteira.

Esse tipo de arranjo de varejo já existe há décadas nos Estados Unidos e também são conhecidos por Stewart (2005); (WOLF, 2009) como *strip malls* (lojas em linha, faixa de lojas) ou simplesmente como mini shoppings. São arranjos voltados geralmente para atender o público de áreas urbanas, ao longo de corredores com um grupo de operações de varejo voltadas para a conveniência e serviços. Por tratar de centros comerciais doravante também conhecidos como *strip malls* ou *malls* mais simples e otimizados em sua concepção arquitetônica geralmente tem custos imobiliários mais reduzidos em relação aos shopping centers tradicionais.

A Abrasce (2018) entidade de classe no setor de shopping centers, vem realizando novas pesquisas de mercado no intuito de mapear o crescimento desses *malls* (ABRASCE, STRIPMALLS,2017). A respeito desses novos arranjos de negócios de varejo Mattar (2011) salienta que sobre a grande oferta nas últimas décadas de shopping centers tradicionais aumentando muito a concorrência no setor e aponta as novas configurações de equipamentos tais como os *open malls* com um ambiente mais humanizado, com luz natural com lojas abertas e jardins.

O valor do condomínio nesses arranjos de varejo geralmente está envolvido e integrado a mais duas grades de gastos que o locatário (lojista) tem com o locador (mall), também conhecido como “custo ocupacional”, pois envolve três categorias: a) aluguel mínimo; b) condomínio; c) fundo de promoção.

Williams (2008) define que o “custo ocupacional” doravante denominado (CO) como uma das principais preocupações de lojistas de centros comerciais e muitas vezes esses gastos fixos mensais constituem-se como a segunda maior grade de custos ficando atrás apenas dos gastos com os recursos humanos. Propõe o autor que esses gastos de acordo com o tipo de negócio e sua margem de contribuição “lucro bruto” devem oscilar entre 3% a 15% conforme demonstrado na Figura 1.

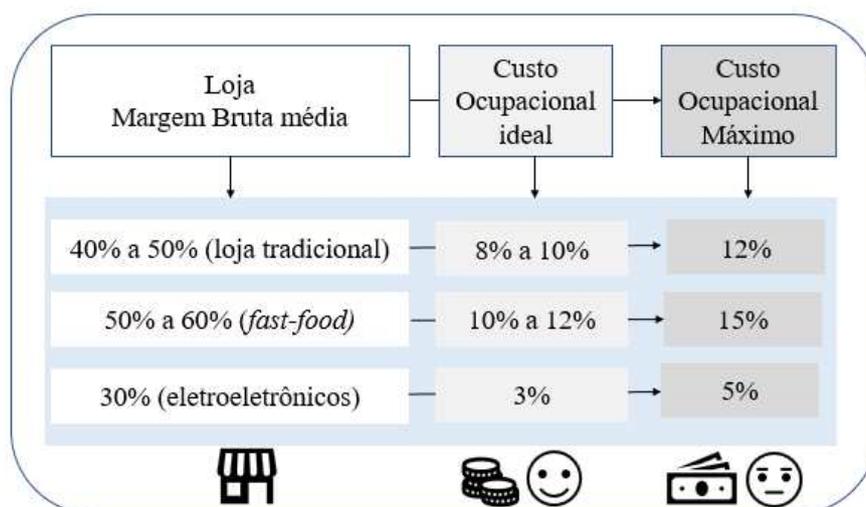


Figura 1 -Custo Ocupacional  
 Fonte: Adaptado de Williams (2008, pág. 131)

O interesse pela análise da margem do custo ocupacional teve como motivação a importância do varejo nacional na atualidade bem como as grandes mudanças que esse mercado enfrenta diante do avanço tecnológico e dos novos formatos transacionais e relacionais de intermediação de bens e serviços o que tem provocado uma busca perene pela redução dos custos operacionais. Através de uma pesquisa de natureza qualitativa com a coleta de dados secundários e primários alinhado ao estudo foi promovido junto a empresa investigada à AGS Nacional por meio de entrevistas, observação e coleta de dados realizadas pelo Sr. Adilson Guilherme (diretor) que visou identificar com legitimidade a eficácia do modelo de planejamento orçamentário integrado nesse tipo de negócio. O interesse pelo teste do modelo se deve aos seguintes fatores: (i) grande desafio do *mall* em produzir um orçamento próximo do legítimo; (ii) planos orçamentários tradicionais mais adaptados a Shoppings; e, (iii) cultura dos lojistas em entender que o custo ocupacional (aluguel, condomínio e fundo de promoção) deve ter um valor fixo em um determinado período.

Para entender o contexto do problema essa pesquisa foi estruturada em três etapas. Na primeira fase inicialmente se prospectou o objeto do estudo em razão da proximidade dos autores com a empresa investigada bem como através da primeira incursão no empreendimento reconhecer a viabilidade e a relevância da pesquisa. Na segunda fase foi realizado um diagnóstico da situação bem como a coleta de dados secundários e primários com os gestores do mall. Na terceira etapa foi realizado um levantamento por meio de entrevistas e observação e análise dos dados obtidos visando apurar os resultados quanto a eficácia do modelo planejamento orçamentário aplicado bem como a possibilidade de contribuição além do objeto de estudo bem como para outras organizações.

O ano base para analisar o modelo orçamentário integrado foi considerado no exercício de 2017 tendo como base financeira a Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE) desse período. Os processos bem como as ações empíricas promovidas na empresa responsável no controle das despesas pela implantação do modelo demonstraram resultados positivos consideráveis diante operacionalização dos processos com foco na redução de custos no ambiente condominial.

## 2. CONTEXTO INVESTIGADO

A empresa investigada, um centro comercial planejado também conhecido como *mall*. Está situada na cidade de Campinas/SP entrando no segundo ano de operação em 2018. Esse tipo de empreendimento possui sua viabilidade mercadológica análoga aos grandes shopping centers, ou seja, precede uma pesquisa de mercado apurada visando apontar a viabilidade desse tipo de equipamento de varejo em uma determinada região, propor um mix adequado de operações de varejo e serviços em consonância com a pesquisa realizada bem como definir um seu público alvo e sua estratégia de mercado. Trata-se um negócio de varejo que cada mais é concebido além do modelo puramente imobiliário (locatário e locador) e sim sob uma nova ótica voltado para os agentes diretamente envolvidos (locador e locatário).

Dados coletados com a empresa gestora do *mall*, AGS Nacional até a pouco tinha como prática gerencial contratar uma empresa especializada em condomínios para elaborar o planejamento orçamentário bem com fazer a gestão de custos e o fluxo das despesas condominiais nesse tipo de arranjo de varejo. Com o avanço da tecnologia e as novas ferramentas na atuação financeira, a AGS Nacional relatou que o ambiente de varejo vem sofrendo grandes mudanças e visando criar um diferencial competitivo passou a oferecer em seu portfólio de serviços também a gestão condominial à sua carteira de clientes juntamente com a atuação comercial e operacional. Justifica-se Adilson Guilherme (diretor da AGS Nacional) que o varejo vem enfrentando grandes mudanças no comportamento de compra do consumidor o que impõe principalmente aos preços praticados uma busca frenética pela redução de custos operacionais dos lojistas nesse tipo de empreendimento. Esse fator salienta Adilson impacta em todos os agentes envolvidos na cadeia que envolver a prestação de serviços, empresas terceirizadas, fornecedores, etc.

Dentro desse escopo a empresa investigada apresenta os três principais gastos que o lojista (locatário) tem como o *mall*. a) Aluguel mínimo; b) condomínio e c) fundo de promoção, salienta que esses custos também são conhecidos em seu meio como “custo ocupacional (CO)” pois envolve mensalmente ao locatário durante o ciclo geralmente de um ano, um gasto fixo mensal previamente projetado. Descreve que o Aluguel mínimo é o rendimento do empreendedor do *mall* e praticamente segue os princípios que ficaram acordados no contrato de locação.

Condomínio são os gastos com os recursos empregados nas áreas de uso comum do empreendimento, tais como, despesas com mão de obra especializada (administração, segurança, limpeza, conservação, manutenção, etc.) bem como taxas e contas de água, luz, paisagismo, etc.) que ocorrem dentro de um ciclo no empreendimento.

Fundo de promoção é uma verba destinada as ações de marketing no *mall* e também são fixas, geralmente um valor percentual sob o aluguel mínimo, entre 10 a 15% destinados a essas ações de comunicação. Na Figura 2 ilustrada a concepção desse “custo ocupacional”

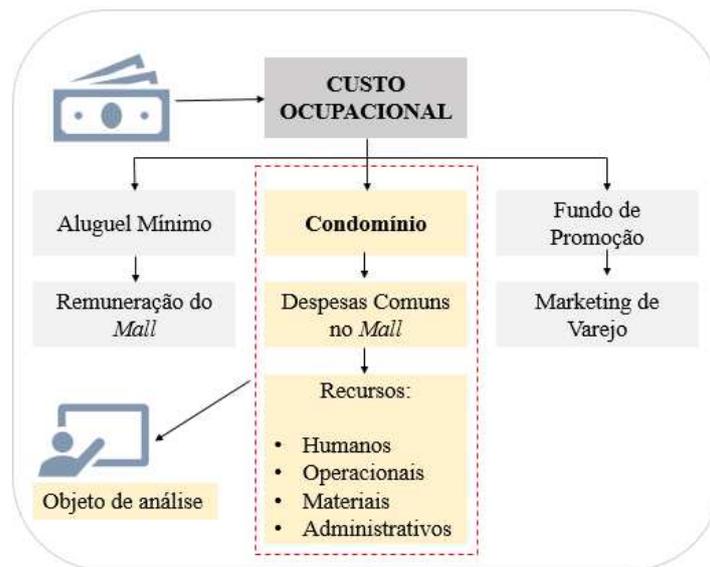


Figura 2 - Grade de custo ocupacional  
 Fonte: Com base na abordagem de Williams (2008)

## 2.1 Método da Produção Técnica

O artigo técnico proposto foi realizado com base na experiência profissional do pesquisador diante da intervenção proposta pela organização objeto do estudo de caso através de uma abordagem qualitativa de caráter exploratório. A questão chave foi delineada em analisar a aplicabilidade de um plano orçamentário de condomínio integrado (modelo de planilha eletrônica) em um centro comercial também conhecido como mall. A coleta de dados levou em consideração informações primárias e secundárias devidamente qualificadas através da observação direta dos participantes. Habilidades profissionais utilizadas para a observação, análise e solução do problema. O processo de intervenção ocorreu também por meio de observação e análise dos demonstrativos de resultados do exercício (DRE) da empresa investigada. Esse cenário demonstrou a necessidade de aplicação de uma ferramenta de controle orçamentário.

## 3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

### 3.1 Caracterização da organização

- a) **Objeto do estudo de caso:** Empresa privada de classificação jurídica Ltda no segmento do varejo.
- b) **Propriedade do capital:** nacional
- c) **Setor de atividade: comércio e serviços** – arranjo comercial com lojas e operações em um mesmo ambiente de varejo dotadas de recursos operacionais tais como, estacionamento, segurança, limpeza área de convivência, etc.
- d) **Porte e localização:** Cerca de 20 colaboradores diretos. *Mall* localizado na região de Campinas/SP, atuando no mercado de varejo, dotada de mix de lojas de varejo, conveniência e serviços com foco no consumidor na área primária e baixa permanência no período de compras. Em 2018 entrou no segundo ano de operação.

- e) **Estrutura organizacional:** organograma composto de empresa contratada para realizar gestão e colaboradores de empresas terceirizadas conforme ilustra a Figura 3.



Figura 3 – Organograma da empresa gestora do mall.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A pesquisa está ancorada na metodologia tendo como objeto um estudo de caso com abordagem qualitativa. Na fase inicial de caráter exploratório foi conduzido um levantamento dos agentes envolvidos no processo visando alcançar e pontuar os pressupostos que pudessem responder sobre o grau de importância diante do artefato empírico (planilha financeira de previsão orçamentária), visando integrar o planejamento orçamentário do mall em questão.

Na primeira intervenção da pesquisa junto aos entrevistados foram fornecidos dados de forma voluntária pela AGS Nacional, empresa responsável pela gestão do mall investigado. Os dados obtidos foram coletados de forma presencial e material bem como gravações concedidas via celular e documentos enviados via aplicativo *WhatsApp* com os gestores responsáveis no período de abril a junho 2018. Foi desenvolvido um fluxograma das ações visando uma melhor visualização do processo de intervenção gerencial que pudesse evidenciar os benefícios do modelo na aplicação do plano orçamentário integrado conforme apresentado na Figura 4.

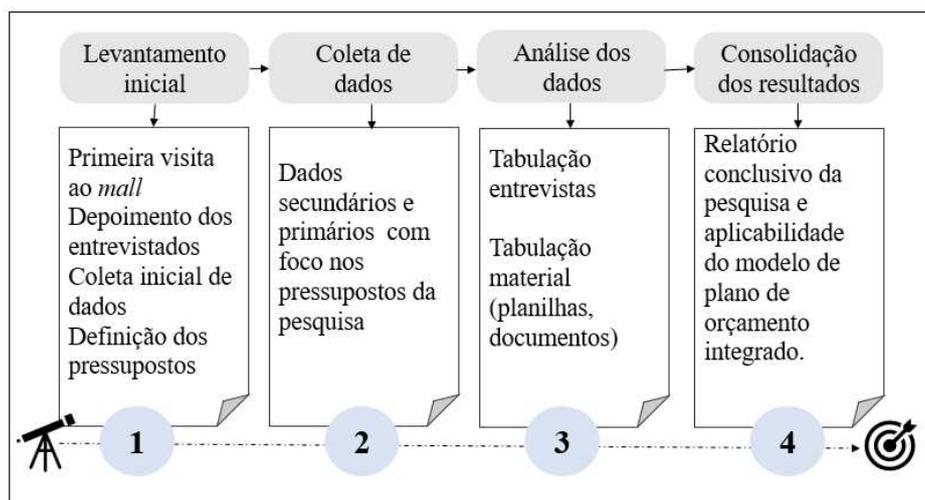


Figura 4 - Fases da pesquisa  
 Fonte: com base na abordagem de Yin (2010) e Gil (2016)

Por tratar-se de informações financeiras e confidenciais foi preservado a identidade do centro comercial sendo acordado com os gestores mencionar apenas a região de sua localização. A pesquisa de campo foi realizada no período entre maio, abril e junho de 2018 tendo como base de análise financeira o exercício de 2017.

### 3.2 Caracterização do projeto/problema analisado

- **Projeto:** Aplicação de um plano orçamentário integrado

Para entender o problema e a aplicabilidade das técnicas utilizadas no modelo de plano orçamentário integrado pertinente a grade condominial no centro comercial estudado foi utilizada uma base teórica com abordagem financeira dos principais pressupostos que compõem um plano orçamentário. Zdanowicz (1989) afirma que o orçamento foi utilizado nos primórdios por Brown, gerente financeiro da Du Pont de Memours, nos USA em 1919. Welsch (1973) considera que o orçamento é como um plano administrativo que envolve todas as etapas das operações previstas para um ciclo definido. Trata-se da formalização das políticas, planos, objetivos bem como metas pré-estabelecidas pela direção.

Stedry (1999, p. 22) define que orçamento é “a expressão quantitativa de um plano de ação e ajuda à coordenação e implementação de um plano.” Padoveze (2011, p. 31) define que orçar significa “processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previsto para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício.” Atkinson et al (2011) atribuem ao orçamento o instrumento capaz de representar as condições quantitativas de como serão alocados os recursos financeiros em cada setor da organização.

Correia Neto (2011) discorre que o planejamento orçamentário empresarial apresenta variáveis distintas de acordo com os vários tipos de negócios. Sua elaboração envolve as diversas relações com os ambientes interno e externo da organização diante de seus agentes envolvidos com a organização. Ele deve ser compreendido como o espelho financeiro dos demais planejamentos da empresa podendo ser elaborado nos níveis estratégico, tático e operacional, contendo características e propósitos distintos de acordo

com seu nível e o tempo previsto do fluxo financeiro para cada setor. Portanto requer um esforço muito intenso para ser elaborado e acompanhado. Deve seguir um fluxo de etapas para sua elaboração desde o estabelecimento de premissas, coleta e consolidação de dados, execução e revisão orçamentária.

Gupta (2013) aponta a relação direta do orçamento com o planejamento da organização. Serve como um instrumento de controle de decisão com relação aos gastos previstos. Fisher et al (2002) salientam sobre o poder informacional que o orçamento permite no desempenho da organização com informações mais úteis. Já Otley (1999) aponta que a virtude do orçamento está na possibilidade de controle que ele exercer sobre a organização de forma integrada e a capacidade de monitoramento. Para Garrison; Noreen (2001) as ferramentas estatísticas de previsão corroboram para sua utilização nos mais variados objetivos, desde a criação de novos modelos que sejam satisfatórios na previsão e mensuração de valores.

No varejo afirma Mattar (2011) por ser uma atividade extremamente dinâmica com mudanças cada vez mais contínuas em menores ciclos o que promove ao empreendedor nesse setor da economia um acompanhamento rigoroso em sua gestão financeira. Isso impõe ao lojista novos instrumentos tais como mensurar métricas bem como implementar o negócio com um sistema integrado de informatização. Isso impõe também ao operador a necessidade de desenvolver o seu plano orçamentário, prevendo seus gastos bem como receitas no período.

No caso do objeto de estudo, o *mall* na região de Campinas, Adilson Guilherme afirma que em outros centros comerciais contratava uma empresa especializada em administração de condomínios para atuar como parceiro. Essa empresa cuidava especificamente da carteira de condomínio, bem como do fluxo de caixa e também do orçamento específico. Ocorre que o *mall* possui características próprias, principalmente quanto ao impacto no movimento de pessoas no ambiente que varia de acordo com o cenário do varejo, o que torna um grande desafio para uma empresa somente administradora da carteira de condomínio produzir um orçamento próximo do legítimo para o ciclo de doze meses além de uma previsão mais apurada dos recursos a serem empregados.

Esse cenário sempre promovia de forma recorrente desajustes no fluxo de caixa visando honrar com os compromissos firmados com as empresas terceirizadas em um determinado ciclo. Outro detalhe que o gestor ressalta é que o lojista tem uma cultura de entender que o custo ocupacional (aluguel, condomínio e fundo de promoção) deve ter um valor fixo em um determinado período. Esse fator corroborava para inadimplências inesperadas além do previsto e conflitos constantes entre locatários que reclamavam dos custos de condomínio que variavam com frequência mensalmente.

Outro fator de relevância segundo Adilson era que como o plano orçamentário era desenvolvido por uma empresa externa e alheia as peculiaridades do centro comercial, apresentava um orçamento tradicional com o levantamento de empresas prestadoras de serviços que não tinha a devida afinidade com o negócio *mall*. Cita como exemplo a segurança patrimonial que em um *mall* tem um papel fundamental muita mais em auxiliar os clientes no fluxo e dia a dia do *mall* do que puramente cuidar do patrimônio. Cita também outro fato que é o setor de manutenção que tem uma rotina recorrente de reparos seja pelo desgaste natural ou por ocorrências imprevistas provocadas pelo fluxo de

pessoas no ambiente, desde uma torneira quebrada, vazamento, intervenções no estacionamento, etc.).

Nesse caso a empresa administradora contratava profissionais pontuais para a solução de problemas o que também provocava desequilíbrio nas contas do condomínio. Finaliza que geralmente o plano orçamentário de um *mall* praticamente cerca de 70% dos gastos mensais está relacionado a mão de obra envolvida, 20% com os gastos de concessionárias (água, luz, gás) e 10% empenhados com a manutenção corretiva e preventiva e gastos administrativos.

#### **4. INTERVENÇÃO PROPOSTA**

O processo de intervenção ocorreu em diferentes momentos, a saber:

- (i) Como base nas informações obtidas por meio de dados documentais, históricos e entrevistas do envolvidos desde do levantamento documental em 2017 e com término da pesquisa exploratória em junho de 2018. o histórico e o depoimento dos entrevistados a partir de 2017 com a inauguração do mall a empresa gestora assumiu a responsabilidade pela carteira de condomínio que antes era terceirizada visando solucionar a situação-problema antes verificada;
- (ii) Foi desenvolvida uma força tarefa com os integrantes da empresa gestora visando desenvolver um modelo integrado de planejamento orçamentário que envolvesse as três carteiras de receitas (aluguel, condomínio e fundo de promoção);
- (iii) O artefato foi desenvolvido em um modelo de planilha eletrônica contendo na primeira parte um plano de ação visando obter dados qualitativos, tais como, procedimentos para levantamento de propostas junto a fornecedores e empresas terceirizadas. Na segunda parte foi desenvolvida uma grade constituída de três dimensões que compreendem o custo ocupacional (aluguel, condomínio e fundo de promoção).
- (iv) Foram dimensionados indicadores financeiros visando diagnosticar a intervenção de cada quesito financeiro e os seus impactos sob a ótica do empreendedor do mall bem como dos lojistas que apresenta os dados separados em três categorias por grau de relevância de impacto nos custos. Na Tabela 1 é ilustrado o Grupo A de gastos que contém as empresas prestadoras de serviços.

Tabela 1 - Previsão orçamentária inicial – Grupo A – Empresas Terceirizadas

Receita Mensal Prevista (Condomínio)			R\$	68.378,20
<b>Previsão Orçamentária Inicial - Ano Base: 2016</b>				
<b>Grupo A - Empresas Contratadas e funcionário orgânico (Custos Fixos)</b>				
Nº	Empresa	Prestação de Serviços	Valor mensal R\$	%
1	Administradora do Condomínio	Gestora do Mall	6.837,82	10,00%
2	Controle de Pragas	manutenção quinzenal	1.200,00	1,75%
3	Elevadores Manutenção	manutenção quinzenal + plantão emergência	1.200,00	1,75%
4	Jardinagem Paisagismo	Manutenção quinzenal	1.800,00	2,63%
5	Limpeza e Conservação	(Auxiliar de Limpeza) 3 postos de 12 horas	12.400,00	18,13%
6	Gerente Predial	Orgânico - RH regime CLT Salário R\$ 1.500,00	4.200,00	6,14%
7	Segurança Eletrônica	Monitoramento, plantão e manutenção CFTV	1.900,00	2,78%
8	Segurança Patrimonial	Portaria e Controle de acesso (2, dia); 1 noite)	16.400,00	23,98%
9	Site Manutenção	Monitoramento externo	540,00	0,79%
10	Impostos e taxas INSS	Base de 18% (ISS/Contratadas)	7.610,01	11,13%
<b>Total</b>			<b>54.087,83</b>	<b>79,10%</b>

Fonte: Base de dados da previsão de condomínio do mall (2016)

No Grupo B contempla gastos com as concessionárias pertinentes as tarifas públicas, tais como, água, luz, gás, etc.) ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2 -Previsão orçamentária inicial - Grupo B - Gastos com Concessionárias

<b>Grupo B - Concessionárias Tarifas Públicas ( custos semi-variáveis)</b>				
1	CPFL	Energia área comum	2.200,00	3,22%
2	NET	Acesso a internet wi fi	190,00	0,28%
3	SANASA	Água consumo geral	1.200,00	1,75%
4	TELEFONICA	Telefone fixo do Mall	200,00	0,29%
5	PREFEITURA	Imposto sobre o uso e ocupação do solo (IPTU)	600,00	0,88%
<b>Total</b>			<b>4.390,00</b>	<b>6,42%</b>

Fonte: Base de dados de condomínio do mall (2016)

No Grupo C apresenta gastos com recursos nas áreas de administração, manutenção, conservação, Seguro patrimonial bem como outras despesas conforme apresentado na Tabela 3

Tabela 3 - Previsão orçamentária inicial - Grupo C - Gastos com Administração, Manutenção, etc. (2016)

<b>Grupo C - Administração/Manutenção/Conservação/Seguro Patrimonial (custos Variáveis)</b>				
1	Administração	Material de escritório/correios, TI	500,00	0,73%
2	Manutenção	material de elétrica/hidráulica etc	550,00	0,80%
3	Limpeza e Conservação	Material de limpeza, Higiene pessoal	1.190,00	1,74%
4	Seguro	Seguro do Condomínio (Parc.12X)	790,00	1,16%
<b>Total</b>			<b>3.030,00</b>	<b>4,43%</b>
<b>Total Geral mês</b>			<b>61.507,83</b>	<b>89,95%</b>

Fonte: Base de dados do condomínio do mall (2016)

Finalmente é apresentado um resumo geral com a previsão de receitas na carteira de condomínio mensalmente bem como o total dos gastos previstos. Leva-se em

consideração que está previsto um fundo de reserva em torno de 10% das receitas previstas a título de sanear gastos inesperados ao longo do ciclo de doze meses conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Quadro Resumo geral mensal - previsão de gastos

Quadro Geral Mensal		
Receitas	68.378,20	100,00%
Despesas	61.507,83	89,95%
Fundo de Reserva	6.870,37	10,05%

Fonte: Base de dados do condomínio do mall (2016)

O modelo orçamentário apresenta as três carteiras distintas, aluguel, condomínio e fundo de promoção), entretanto integradas. Elas compõem o Custo Ocupacional (CO) que para o lojista consiste conforme coleta de dados a segunda maior grande de gastos no mês, ficando atrás apenas dos gastos com recursos humanos. Nesse modelo pode ser analisado o impacto do (CO) para cada operação que de acordo com o tamanho da operação pode ser criado um coeficiente de rateio de despesas diferenciado para lojistas que tem uma loja acima de 500 m2 ABL (área bruta locável) segundo Adilson Guilherme da (AGS Nacional). Na Tabela 5

Tabela 5 - Modelo de planejamento orçamentário integrado

Custo Ocupacional (CO)- Previsão de Aluguel, Condomínio e Fundo de Promoção - Ano base 2016														
Nº	SUC/Tipo	Mx-Previsão	ABL M2	Aluguel M2	Aluguel mensal	%	Condomínio em M2	Condomínio Mensal	%	Fundo Promoção em m2	Fundo Promoção	%	Total	%
1	Âncora 1	Padaria	610,42	R\$ 50,00	R\$ 30.521,00	21,87%	30,00	18.312,60	26,78%	2,50	1.526,05	15,91%	R\$ 50.359,65	23,15%
2	Âncora 2	Farmácia	170,03	R\$ 65,00	R\$ 11.051,95	7,92%	35,00	5.951,05	8,70%	3,25	552,60	5,76%	R\$ 17.555,60	8,07%
3	Âncora 3	Academia	1122,00	R\$ 32,00	R\$ 35.904,00	25,73%	15,00	16.830,00	24,61%	1,60	1.795,20	18,72%	R\$ 54.529,20	25,07%
4	Âncora 4	Salão SPA	196,00	R\$ 50,00	R\$ 9.800,00	7,02%	30,00	5.880,00	8,60%	2,50	490,00	5,11%	R\$ 16.170,00	7,43%
5	Satélite 1	Papelaria/TI	83,85	R\$ 85,00	R\$ 7.127,25	5,11%	35,00	2.934,75	4,29%	8,50	712,73	7,43%	R\$ 10.774,73	4,95%
6	Satélite 2	Alimentação	228,10	R\$ 110,00	R\$ 25.091,00	17,98%	45,00	10.264,50	15,01%	11,00	2.509,10	26,16%	R\$ 37.864,60	17,41%
7	Satélite 3	Serviços	62,40	R\$ 110,00	R\$ 6.864,00	4,92%	45,00	2.808,00	4,11%	11,00	686,40	7,16%	R\$ 10.358,40	4,76%
8	Satélite 4	Moda/Dec	75,34	R\$ 110,00	R\$ 8.287,40	5,94%	45,00	3.390,30	4,96%	11,00	828,74	8,64%	R\$ 12.506,44	5,75%
9	Satélite 5	Outros	44,60	R\$ 110,00	R\$ 4.906,00	3,52%	45,00	2.007,00	2,94%	11,00	490,60	5,11%	R\$ 7.403,60	3,40%
			2592,74	Aluguel	R\$ 139.552,60	64%	Condomínio	68.378,20	31%	Fundo	9.591,41	4%	R\$ 217.522,21	100%
				Ano 1	R\$ 1.674.631,20		Ano 1	R\$ 820.538,40		Ano 1	R\$ 115.096,95			

Fonte: Com base no modelo apresentado pela empresa investigada (2016)

Esse impacto na receita de condomínio pode ser avaliado através de Gráfico de Pareto que demonstra a importância das lojas com maior ABL (área bruta locável) nas receitas do condomínio apresentado na Figura 5.

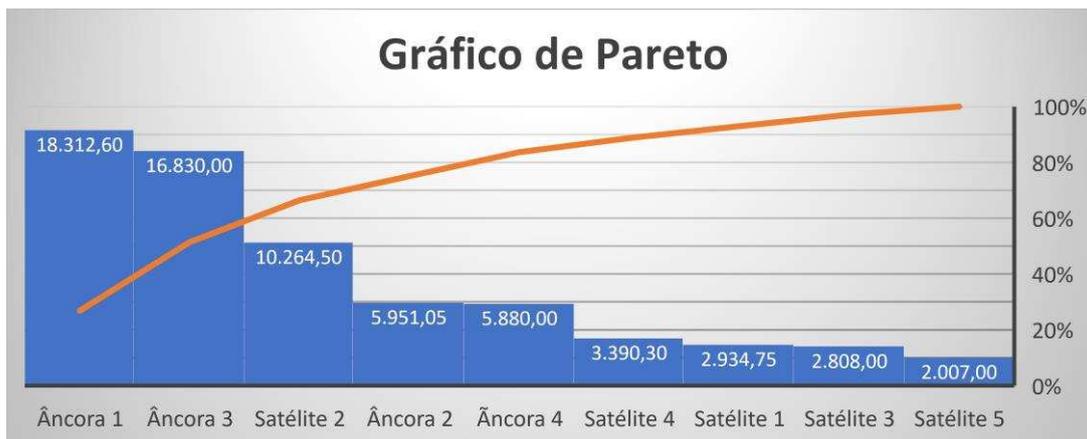


Figura 5- Gráfico de Pareto - Impacto nas receitas de condomínio  
 Fonte: Com base no modelo apresentado pela empresa investigada (2017)

O modelo também permite visualizar nessa concepção integrada qual o impacto dos três custos para os lojistas além de permitir analisar o percentual das três categorias conforme apresentado na Tabela 6.

Tabela 6 - Análise do impacto do (CO)

Aluguel acima de 60% do Custo Ocupacional definido para cada ABL	ABL	Aluguel
	1	60,61%
	2	62,95%
	3	65,84%
	4	60,61%
	5	66,15%
	6	66,27%
	7	66,27%
	8	66,27%
	9	66,27%

CUSTO OCUPACIONAL PREVISTO EM %	
Aluguel Mínimo	60%
Condomínio	30%
Fundo de Promoção	10%
	100%

Fonte: Com base no modelo apresentado pela empresa investigada (2017)

Conforme o desenho da planta da Figura 6 pode se evidenciar a disposição do mix de lojas bem como a ABL de cada operação. Lojas L-1; L-2, L-16 têm o maior impacto nas receitas do condomínio. Portando segundo Adilson, tem um coeficiente diferenciado de rateio de despesas pertinentes ao condomínio.

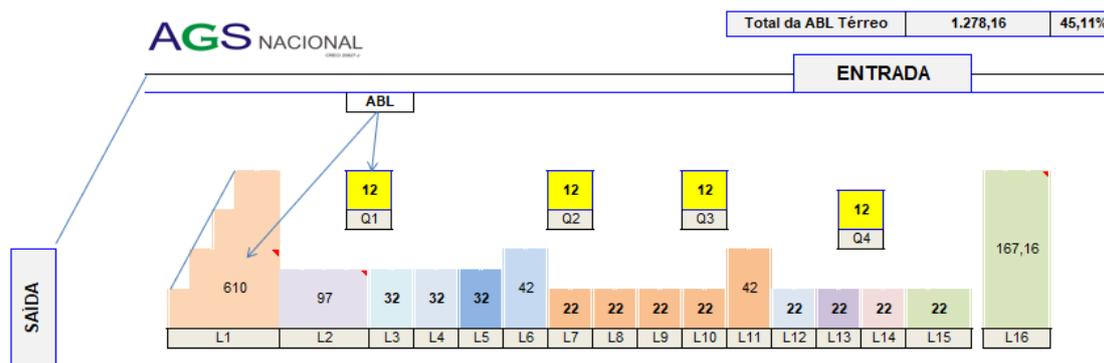


Figura 6 - Layout Mall com projeção de ABL  
 Fonte: Com base nos dados da empresa investigada (2017)

## 5. RESULTADOS OBTIDOS

**As contribuições mais relevantes na implantação do artefato podem ser assim configuradas:**

- Durante o desenvolvimento do empreendimento já foi possível analisar a questão arquitetônica do projeto pela ótica dos possíveis impactos nos custos condominiais na escolha de materiais e recursos a serem empregados no centro comercial visando reduzir custos de manutenção, limpeza e conservação.
- O setor comercial antes mesmo da implantação do empreendimento já dispunha de informações privilegiadas da previsão orçamentária do custo ocupacional visando a negociação futura e com lojistas interessados.
- As empresas fornecedoras de mão de obra tomaram conhecimento com antecedência das características peculiares da prestação de serviços a ser empregada no mall e a seleção do capital humano pode identificar com antecedência o perfil de atuação dos colaboradores.
- A previsão orçamentária prevista para o primeiro ano de operação foi contemplada de forma rigorosa sem reajustes e realinhamento de custos repassados aos locatários como ocorria em outros empreendimentos. Mesmo diante da coleta de dados em um período de apenas 90 dias (abril, maio e junho) a observação direta dos fatos verificados com aplicação do artefato pode-se constatar os resultados obtidos de forma satisfatória. Esse cenário alinha-se com a abordagem adotada no marco teórico que trata da importância do planejamento orçamentário nas organizações.
- Com a gestão condominial promovida pela empresa gestora houve uma redução no número de intervenções, principalmente com manutenção corretiva devido a implantação de um procedimento de auditoria contínua nos equipamentos e recursos empregados no mall.

## 6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

A proposta desse relato técnico foi em analisar a aplicação de um modelo empírico de planejamento orçamentário integrado em um centro comercial também conhecido como *strip mall* ou *mal* na região de Campinas. A planilha eletrônica criada dotada de um plano de ação para qualificar primeiramente fornecedores e as empresas parceiras e

posteriormente os recursos financeiros a serem empregados no ciclo de 2017, possibilitaram benefícios desde o início da viabilidade do empreendimento. O artefato contemplou não somente transmitir maior legitimidade nas contas previstas para os agentes diretamente envolvidos (locador e locatário) mas também a criação de indicadores de desempenho nesse ambiente de varejo extremamente competitivo.

No que tange ao grande desafio do *mall* em produzir um orçamento próximo do legítimo, a aplicação do modelo de plano orçamentário proporcionou aos gestores uma visão ampla dos custos operacionais e ações corretivas de possíveis erros. Em relação a planos orçamentários adaptados ao *mall*, a criação de um suporte tecnológico no tratamento de informações proporcionou a aceleração do processamento de gestão, agilizou o processo de tomada de decisão, com mais assertividade.

A utilização do modelo diante de sua versatilidade também demonstra vocação para utilização em outros arranjos comerciais ou organizações de pequeno porte visando integrar vários tipos de planos orçamentários. Pode-se caracterizar como um tipo de solução de baixo custo, que atende as necessidades bem como praticável dentro do orçamento previsto por esse tipo de organização.

Concernente a cultura dos lojistas em entender que o custo ocupacional (aluguel, condomínio e fundo de promoção) deve ter um valor fixo em um determinado período, com a utilização da planilha orçamentária foi possível entender que essa visão era muito reducionista e que a gestão do mal exige uma visão mais holística. Essa abordagem bem como o instrumento criado suscitam novas pesquisas e aplicação em organizações dessa natureza bem como o desenvolvimento de novas investigações na seara financeira.

## REFRÊNCIAS

ABRASCE. Disponível em: <http://www.abrasce.com.br/monitoramento/definicoes-econvencoes> primeiro acesso em 23.07.2017.

ABRASCE STRIP MALLS – Disponível em <[http://abrasce.com.br/uploads/general/general\\_35b24ebc0ba63de3f784c7b3995166f8.pdf](http://abrasce.com.br/uploads/general/general_35b24ebc0ba63de3f784c7b3995166f8.pdf)> primeiro acesso em 29/10/2017)

AGS NACIONAL Disponível em <<https://www.agsnacional.com.br/>> Acesso em 20.02.2018.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BIANCOLINO, César Augusto et al. **Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica**. Revista de gestão de projetos. v.3, n. 2. p.294-307. São Paulo, 2012.

CORREIA NETO, J. F. **Planejamento e controle orçamentário: manual de orçamento empresarial**. São Paulo: Elsevier, 2011.

FISHER, L. **One step beyond**. *Accountancy*, v. 129, n. 1303, p. 32-34, 2002

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W. **Contabilidade gerencial**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 643 p.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GUPTA, A. **Sales forecasting & market potential: best practices in India.** International journal of Advanced Marketing and Research, v. 1, n. 1, p. 1-7, 2013.

MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo.** Elsevier Brasil, 2011.

OTLEY, D. **Performance management: a framework for management control systems research.** Management Accounting Research, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

PADOVEZE, C. L. **Planejamento orçamentário.** 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2011.

STEDRY, A. C. **Getting the monst from budgeting.** In: KENNEDY, Alinson; DUGDA VAN HORNE, James. Management Accounting, Londres, v. 77, n. 2 fev. 1999.

STEWART, M. **Strip Malls Shine in Retailing Firmament.** Business Edge (Ontario), Vol. 2, No. 26, 2005. [www.businessedge.ca/article.cfm/newsID/11471.cfm](http://www.businessedge.ca/article.cfm/newsID/11471.cfm). Accessed July 10, 2007

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 1973.

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

WOLF, K. L. **Strip malls, city trees, and community values.** Arboriculture and Urban Forestry, v. 35, n. 1, p. 33–40, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.** 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento operacional.** Porto Alegre: Sagra, 1989.