

**Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis**

**Inadimplência de Lojistas no Setor de Shopping Centers:
Um estudo baseado na Análise de Sobrevivência**

Marcio Targa de Lima

**São Paulo
2010**

Marcio Targa de Lima

**Inadimplência de Lojistas no Mercado de Shopping Centers:
Um estudo baseado na Análise de Sobrevivência.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre em Controladoria Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Octávio Ribeiro de Mendonça Neto

**São Paulo
2010**

L732i Lima, Marcio Targa de
Inadimplência de lojistas no mercado de shopping centers : um estudo
baseado na análise de sobrevivência / Marcio Targa de Lima – 2010.

82 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade
Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2010.

Bibliografia: f. 70-78

1. Shopping Centers 2. Inadimplência 3. Análise de Sobrevida

I. Título

CDD 658.0072

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Professor Dr. Moisés Ari Zilber

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Professora Dra. Maria Thereza Pompa Antunes

**Dedico este trabalho à minha esposa
Viviana Targa e as minhas filhas Julia
Targa e Yasmin Targa**

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu bom Deus, por estar sempre ao meu lado e de minha família.

Meus agradecimentos aos meus pais, Denival e Conceição, pelos ensinamentos de amor e de vida.

Agradeço aos manos, Juninho e Rosângela.

Agradeço a todos que responderam o questionário. Sem vocês não faria sentido este trabalho.

Agradeço ainda ao Prof. Dr. Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, pelos sábios conselhos e acompanhamento da dissertação.

Um agradecimento especial à Prof. Dra. Maria Thereza Pompa Antunes, por cuidar tão bem desta primeira turma do mestrado em Controladoria Empresarial do Mackenzie.

Agradeço também aos meus amigos de trabalho, que me suportaram durante o ano inteiro falando de *survival analysis*.

Agradeço aos amigos que contribuíram para o trabalho, em especial ao Osvaldo, Mariana, Jessica, Juliana, Ruy, João, Alessandra, Antônio, Rogério, Fernando, Marco, Rubens e Eliane.

Por fim, agradeço a todos que, de forma direta ou indireta, participaram deste trabalho e àqueles que, mesmo sem estar citados nestas páginas, merecem o meu respeito e a minha sincera gratidão.

De coração, obrigado.

RESUMO

Esta pesquisa aborda o tema Análise de Sobrevida. O objetivo geral foi o de proceder a uma análise de sobrevida com lojas de shopping centers de forma a identificar um percentual de **KPCS** (Custo total de ocupação dividido pelas vendas), que sinalize risco de descontinuidade para o lojista, o que resultou no desenvolvimento do primeiro modelo de sobrevida para o mercado de shopping centers. Esta pesquisa, de natureza exploratória, preditiva e descritiva, com abordagem quantitativa, foi baseada na análise de 869 lojas de seis shopping centers localizados no Rio de Janeiro e São Paulo. A técnica de pesquisa utilizada foi a Análise de Sobrevida, especificamente o estudo não-paramétrico de Kaplan-Meier, muito utilizada em epidemiologia e adaptada para a administração de shopping centers. No que diz respeito aos achados da pesquisa, as principais conclusões são: a) que foi encontrado similaridade em relação aos três primeiros clusters analisados, b) que não foi possível encontrar uma média de KPCS do mercado e c) Os resultados evidenciam que acima de 18% de KPCS o número de eventos aumentou substancialmente, o que permite concluir que acima deste indicador há risco de descontinuidade. Assim sendo, os resultados obtidos demonstraram sucesso na aplicação do modelo de análise de sobrevida e entende-se que este modelo poderá ser de grande utilidade na gestão de shopping centers, tanto para o empreendedor, como para o lojista e também para investidores e analistas, já que o mercado se tornou público, com várias empresas do setor listadas na BOVESPA.

Palavras chave: Shopping Centers – Inadimplência – Análise de Sobrevida

ABSTRACT

This research approaches the issue of Survival Analysis. The general objective was to conduct a study on the survival analysis with stores in shopping centers in order to identify a percentage of KPCS (cost divided by sales), that it evidence the risk of discontinuity to the shopkeeper. This resulted in the development of the first survival model for the market of Shopping Centers. This research, exploratory, descriptive and predictive, with a quantitative approach, was based on analysis of 869 stores in six shopping centers concentrated in Rio de Janeiro and São Paulo, Brazil. The statistical technique used for the modeling is the survival analysis, specifically the study nonparametric Kaplan-Meier method, widely used in epidemiology and adapted for the administration of the shopping center. With regard to the research findings, research's main conclusions are: a) that was found similarity in the first three clusters analyzed, b) It should not possible to find an average of KPCS in the market and c) The results show that over 18% of the KPCS number of events increased substantially. This is a deduction that above this indicator there is a risk of discontinuity. Therefore, the results were demonstrated success in applying the model of survival analysis and believe that this model could be useful in the management of shopping centers, both for the entrepreneur and to the shopkeeper, as well for investors and analysts, as the market became public with various companies from sector listed on BOVESPA.

Keywords: Shopping Centers – Default – Survival Analysis

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Contextualização do tema.....	14
1.2 Objetivo.....	19
1.2.1 Objetivos específicos.....	19
1.3 Questão de pesquisa.....	20
1.4 Delimitação da pesquisa.....	20
1.5 Justificativa.....	21
1.6 Descrição dos capítulos.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Características do Setor de Shopping Centers.....	23
2.1.1 Contratos.....	26
2.1.2 Garantias.....	29
2.1.3 Ação Renovatória.....	31
2.1.4 Cessão de Direito de Uso.....	32
2.1.5 Associação dos Lojistas.....	32
2.1.6 Escritura Declaratória de Normas Gerais.....	33
2.1.7 Vendas.....	34
2.1.8 Custo Total de Ocupação.....	35
2.2 Estudos sobre análise de Sobrevida.....	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
3.1 Tipo e método de pesquisa.....	39
3.2 População e Amostra.....	41
3.3 Procedimentos de Coleta de Dados.....	41
3.3.1 Coleta do banco de dados de empreendedores de shopping.....	42
3.3.2 Coleta de dados dos gestores de shopping.....	42
3.3.3 Procedimentos de Tratamento dos Dados.....	43
3.4 Análise de Sobrevida.....	43
3.5 Censura.....	46
3.6 Truncamento.....	47

3.7	Tempo.....	47
3.8	Fórmulas do Modelo de Sobrevida.....	49
3.4.1	Função de Sobrevida.....	49
3.4.2	Função Densidade da Probabilidade.....	49
3.4.3	Função de Risco (Hazard).....	49
3.4.4	Função de Risco Acumulado.....	50
3.4.5	Modelos de Análise de Sobrevida.....	51
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	54
4.1	Caracterização da Amostra.....	54
4.2	Apresentação dos Resultados.....	55
4.3	Apresentação dos Resultados do Questionário.....	62
4.4	Análise dos Resultados.....	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	68
5.1	Recomendações.....	69
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70
	GLOSSÁRIO.....	79
	APÊNDICE.....	81
	Apêndice 01 – Questionário para o executivo do setor de shopping centers.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da administração de um shopping center.....	24
Figura 2: Organograma das entidades de um shopping center.....	25
Figura 3: Curva de sobrevida do cluster 1.....	56
Figura 4: Curva de sobrevida do cluster 2.....	57
Figura 5: Curva de sobrevida do cluster 3.....	58
Figura 6: Curva de sobrevida do cluster 4.....	59
Figura 7: Curva de sobrevida do cluster 5.....	60
Figura 8: Curva de sobrevida geral.....	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Clusters.....	61
----------------------------------	-----------

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do Setor de Shopping Centers no Brasil.....	15
Tabela 2 – Participação por Região no Número de Shopping Centers.....	15
Tabela 3 – Investimentos Internacionais em Empresas Locais.....	16
Tabela 4 – Registro de oferta de ações na CVM.....	17
Tabela 5 – Emissão de Ações pelas empresas de shopping centers.....	17
Tabela 6 – Resumo do processamento.....	55
Tabela 7 – Médias do tempo de sobrevida.....	61
Tabela 8 – Estratificação de percentual de custo de ocupação.....	62
Tabela 9 – Fator crítico para a sobrevivência do lojista.....	63
Tabela 10 – Limite máximo do custo de ocupação.....	64
Tabela 11 – Resumo de eventos.....	66
Tabela 12 – Distribuição de KPCS por clusters.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRASCE	Associação Brasileira de Shopping Centers
ALSHOP	Associação dos Lojistas de Shopping Centers
CTO	Custo total de ocupação
EDA	Exploratory Longitudinal Data
FPP	Fundo de Promoção e Propaganda
KPCS	Key Performance – Cost Divided by Sales
GID	Guia de informação diária de vendas
GIM	Guia de informação mensal de vendas
GIS	Guia de informação semanal de vendas
ICSC	International Council of Shopping Centers
LUC	Lojas de uso comercial
SPSS	Statistical Package for the Social Science

CAPÍTULO 1 – Introdução

1.1 Contextualização do Tema

Shopping centers são mais que um tipo de empreendimento imobiliário e constituem um meio de distribuição de produtos e são também grandes empregadores. Sua criação ocorreu não muito depois da segunda guerra mundial e da guerra da Coreia conforme London (2009, p.13).

Segundo Cerveira Filho (2009, p. IX):

“Os Shopping centers – megatemplos de consumo – tornaram-se inexoravelmente uma instituição do mundo moderno, principalmente em grandes conglomerados urbanos. Com suas lojas comerciais e prestadoras de serviços, restaurantes, diversões e lazer – concentrando num único local, um universo de utilidades da mais variada gama, e pólo de atração de milhões de pessoas – operaram, pode-se dizer, uma revolução nos hábitos das cidades”.

Gomes, Portugal e Barros (2004, p. 283) foram mais específicos ao declararem:

“A origem dos shopping centers ocorreu nos Estados Unidos na década de 1950, com a necessidade de ampliar e atingir um significativo número de consumidores que, na época, se direcionavam para os subúrbios das cidades”.

No Brasil, o primeiro shopping center surgiu em 1966 com o nome de Shopping Iguatemi São Paulo. Na década de 70, sete novos empreendimentos foram iniciados, porém a partir de 1980 o crescimento foi mais acentuado. O motivo desta evolução mais acelerada foi o sucesso dos empreendimentos da década de 80 e a implantação do Plano Real a partir de 1994. O investimento dos fundos de pensão também contribuiu para o êxito do setor de shopping centers.

Este setor apresenta um notável crescimento em termos de Área Bruta Locável (ABL), faturamento e geração de empregos. A tabela 1 demonstra que em 2000 haviam 280 shopping centers no Brasil. Em 2008 este número evoluiu para 377, demonstrando um crescimento de 34,16%. Dados mais recentes demonstram que em outubro de 2009, este número evoluiu para 385, apresentando crescimento de 2,12% em comparação ao ano anterior.

Tabela 1 – Evolução do setor de Shopping Centers no Brasil

Ano	Nº de Shoppings	ABL	Lojas	Salas de Cinema	Faturamento (Em milhões de Reais)	Empregos	Tráfego de Pessoas (milhões visitas/mês)
2000	280	5.100	34.300	925	26.100	328.000	125
2001	294	5.200	36.300	943	28.800	400.000	135
2002	304	5.500	38.700	1.009	31.700	441.000	160
2003	316	5.600	39.437	1.038	35.900	453.000	175
2004	325	6.200	40.803	1.098	41.600	476.595	185
2005	338	6.500	42.363	1.115	45.500	488.286	181
2006	351	7.500	56.487	1.315	50.000	524.090	203
2007	365	8.300	62.086	1.970	58.000	629.700	305
2008	377	8.600	65.500	2.200	64.600	720.890	325

Fonte: Abrasce

O Sudeste brasileiro vem se destacando neste mercado. Conforme evidencia a tabela 2, 55% dos empreendimentos estão centralizados nesta região. O Sul vem na segunda posição com 19% e o Nordeste em terceiro, com 14%.

Tabela 2 – Evolução do Setor de Shopping Centers no Brasil

Regiões	Nº de Shoppings	% do Total	Área Bruta Locável (ABL)
Norte	10	3%	262.220
Nordeste	52	14%	1.220.527
Centro-Oeste	36	9%	746.641
Sudeste	213	55%	5.363.547
Sul	74	19%	1.321.811
Total	385	100%	8.914.746

Fonte: Abrasce

Segundo Guidolin, Costa e Rocha (2009, p. 1) o setor é responsável por 18,3% do varejo brasileiro e por 2% do PIB (Produto Interno Bruto). Esses números comprovam a importância do mesmo, que entre 2006 e 2008 cresceu 28%. Em 2008 o crescimento foi de 11,4% nas vendas que totalizaram R\$ 64 bilhões. É fato ainda que este mercado tornou-se um grande propulsor de desenvolvimento, promovendo o crescimento urbano, valorização imobiliária, aprimoramento do comércio local e conseqüentemente a geração de empregos. Somente em 2008, o setor gerou mais de 720 mil postos de trabalho.

Em virtude do desempenho apresentado, o setor de Shopping Centers se transformou em uma grande oportunidade de investimentos. Os principais fundos de pensão do país passaram a investir de forma significativa no setor, cabendo destacar dentre estes, a PREVI do Banco do Brasil, a PORTUS dos Portuários do Rio de Janeiro, a REFER da Rede Ferroviária Federal, a FUNCEF da Caixa Econômica Federal, a FAPES do BNDES, a PREVIRB do Instituto de Resseguros do Brasil, a TELOS da Embratel, a CENTRUS, do Banco Central e a PETROS da Petrobrás.

Com o destaque apresentado em 2005, iniciou-se a fase da internacionalização e as principais empresas fizeram parcerias com investidores de fora do país. A tabela 3 demonstra as principais aquisições desses investidores no setor brasileiro de shopping centers.

Tabela 3 – Investimentos Internacionais em Empresas Locais

DATA	COMPRADOR	PARCEIRO LOCAL	INVESTIMENTO TOTAL
mai/05	General Growth Properties	Aliansce	US\$ 35 milhões
jul/06	Cadillac Fairview	Multiplan	US\$ 500 milhões (46%)
set/06	Ivanhoe Cambridge	Ancar Ivanhoe	US\$ 75 milhões
out/06	Developer Diversified (DDR)	Sonae Sierra Brasil	US\$ 150 milhões (50%)
nov/06	Equity International & GP Investments	BR Malls	US\$ 170 milhões

Fonte: BNDES

Verifica-se que foi um período de quase dois anos de muitas parcerias. Isso foi fruto da confiança que o mercado brasileiro conquistou em nível mundial, já que neste mesmo ano muitas empresas fizeram oferta pública de ações e outras voltaram ao mercado de ações. A tabela 4 demonstra a evolução da emissão de ações, primárias e secundárias a partir de 2005.

Tabela 4 – Registro de Ofertas de Ações na CVM

(Em milhões de Reais)

Ano	Nº. de Registros	Volume
2005	28	R\$ 11,14
2006	59	R\$ 26,98
2007	103	R\$ 67,32
2008	13	R\$ 34,00
2009	24	R\$ 29,43

Fonte: CVM

Em 2006 o mercado de ações retomou sua atividade com mais desenvoltura, após o período de recessão vivido nos anos anteriores. O ano de 2007 foi o marco do setor, passando de uma centena de registros e mais de R\$ 67 bilhões de valores emitidos.

Aproveitando a oportunidade vivenciada por vários setores, o de shopping centers cresceu junto. As principais empresas do mercado abriram o capital e juntas captaram de 2007 a 2009 mais de R\$ 6 bilhões, conforme se pode observar na tabela 5.

Tabela 5 – Emissão de Ações pelas Empresas de Shopping Centers

(Em milhões de Reais)

Empresa	Valor Emitido
BR MALLS PARTICIPAÇÕES S/A	R\$ 2,21
MULTIPLAN EMP. IMOBILIARIOS S/A	R\$ 1,85
IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S/A	R\$ 0,99
BROOKFIELD INCORPORAÇÕES S/A	R\$ 0,56
JHSF PARTICIPAÇÕES S/A	R\$ 0,43
GENERAL SHOPPING BRASIL S/A	R\$ 0,31

Fonte: CVM

A emissão de ações por estas empresas trouxe benefícios para o setor, pois as empresas entraram no Novo Mercado da Bovespa, o qual é definido como:

“(...) um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação. A valorização e a liquidez das ações são influenciadas positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos acionistas e pela qualidade das informações prestadas pelas companhias. Essa é a premissa básica do Novo Mercado”. (BOVESPA)

Visando à valorização de suas ações as companhias adotaram regras que vieram facilitar a governança corporativa. Essas regras, consolidadas no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, ampliaram os direitos dos acionistas, e principalmente melhoraram a qualidade das informações prestadas, bem como a dispersão acionária e, ao determinar a resolução dos conflitos societários por meio de uma Câmara de Arbitragem, ofereceram aos investidores a segurança de uma alternativa mais ágil e especializada. Desta forma as empresas passaram a informar aos acionistas, analistas e usuários destas informações como funciona o setor. Isto gerou a necessidade de formação de indicadores que demonstrassem o desempenho do negócio.

As lojas de shopping centers, segundo o site da Abrasce (Associação Brasileira de Shopping Centers) são classificadas em âncoras e satélites. As lojas âncoras, como o próprio nome retrata, são aquelas que por sua importância, são fundamentais para atrair público para o shopping (Exemplo: Lojas Renner, C&A e Casas Bahia) e as satélites são as demais lojas. O indicador proposto neste trabalho, o **KPCS**, tem por objetivo refletir a saúde financeira do lojista e avaliar o risco de descontinuidade. Desta vitalidade depende o sucesso do shopping. Silva (2003, pág. 1257) em seu vocabulário jurídico, define saúde como sendo original do latim *salus* (conservação da vida, salvação), designando o estado de saúde, ou o estado de saúde dos seres vivos.

Iudícibus, Martins e Gelbcke (2007, p. 36) observam que “[...] para a Contabilidade, a Entidade é um organismo vivo que irá operar por um longo período de tempo (indeterminado) até que surjam fortes evidências em contrário [...]”. Estes dizeres retratam o enunciado do postulado da continuidade das entidades, ou seja, a preocupação que possui a ciência contábil para com as Entidades em termos de continuidade. Entre a vida e a morte, a contabilidade fica sempre com a vida, conforme citaram Iudícibus, Martins e Gelbcke (2007, p. 37). Neste trabalho, estas entidades são representadas pelas lojas dos shoppings e pelo próprio empreendedor. Os postulados ambientais de contabilidade retratam condições sociais, econômicas e institucionais dentro das quais a contabilidade atua.

No mesmo sentido, a Resolução CFC nº 750, dispôs sobre o princípio da continuidade, em seu artigo 5º, estabelecendo o seguinte:

“Art. 5º - A continuidade ou não da ENTIDADE, bem como sua vida definida ou provável, deve ser considerada quando da classificação e avaliação das mutações patrimoniais, quantitativas e qualitativas”.

Analogamente, a entidade loja de shopping center também é um ser que possui a premência de permanecer em continuidade. É certo que há risco envolvido neste negócio e o homem sempre procura preveni-lo, tanto é que desde o estabelecimento do código de Hamurabi, há cerca de 1800 a.C existe preocupação com o risco (Famá e Virgillito, 2005, p. 23). Dessa forma este estudo também pretende contribuir para a mitigação do risco por intermédio de uma técnica estatística denominada de Análise de Sobrevida ou, como preferem alguns autores, Análise de Sobrevivência, de uso consagrado em epidemiologia, e que pode trazer grandes benefícios para o setor de shopping centers.

1.2 Objetivo

O objetivo principal do presente trabalho é realizar um estudo sobre a análise de sobrevida com lojas de shopping centers de forma a identificar um percentual de **KPCS** que sinalize risco de descontinuidade para o lojista.

1.2.1 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos têm-se os seguintes:

1. Conhecer qual o percentual de **KPCS** dos lojistas que encerraram atividades a partir de janeiro de 2007.
2. Conhecer a média do **KPCS** do mercado nos últimos 32 meses.
3. Conhecer qual o ponto crítico do percentual, que coloca em risco a operação do lojista, com base nos dados de shopping.
4. Conhecer qual o nível ótimo de **KPCS** na definição dos gestores de shopping.
5. Conhecer qual o ponto crítico do **KPCS**, que coloca em risco a operação do lojista, na visão dos gestores de shopping.

1.3 Questão de Pesquisa

O problema que motivou a realização do presente trabalho pode ser sintetizado na seguinte questão de pesquisa:

Qual a margem do KPCS de lojas satélites (Custo total de ocupação dividido pelas vendas em %), de lojas entre 30 e 150 m², que identifica risco de descontinuidade?

1.4 Delimitação da pesquisa

O estudo tem um limite, considerando que foi efetuado por amostragem. As lojas que foram estudadas são satélites, de 30 a 150 m², pois demonstram ser mais estáveis e não possuem tantas interferências de condições especiais quanto as lojas âncoras e de serviços, que para permitir um trabalho mais uniforme, foram excluídas do trabalho. No mesmo sentido, possivelmente por permitir um **KPCS** maior do que as demais, as lojas de alimentação também foram excluídas.

O presente trabalho tem uma aplicação prática imediata já que os seus resultados poderão ser utilizados como indicadores para os gestores e lojistas e servir de base para outras pesquisas. Poderão ser realizados estudos mais aprofundados, utilizando a técnica de análise de sobrevida, segmentando ainda mais a amostra por ramo de comércio como, por exemplo, e não exaustivamente, artigos do vestuário masculino, feminino, infantil, calçados e bolsas.

A principal contribuição deste trabalho diz respeito ao estabelecimento de um indicador que possa delinear a relação CTO *versus* vendas, que tem uma aplicação imediata como modelo para o setor de shopping centers, o **KPCS**.

Embora o percentual analisado seja relevante para a pesquisa, nem todos os shoppings foram pesquisados. Dessa forma há que se ter o cuidado ao se fazer uso dos achados. Ressalte-se a afirmação de Kerlinger (1980, p. 8) de que “a compreensão de um fenômeno é sempre incompleta, parcial e probabilística.”.

Deve-se tomar cuidado ainda ao analisar o **KPCS**, pois fatores mercadológicos ou fatores externos ao shopping podem prejudicar o equilíbrio entre venda e custo. Como exemplo de fatores mercadológicos destaca-se a vontade do empreendedor em ter determinada loja e fazer concessões para tê-la, pois isto poderá distorcer o indicador. Em relação a fatores externos, pode-se citar o falecimento de um grande investidor ou a falência do principal fornecedor.

1.5 Justificativa

Este estudo partiu da necessidade identificada pelo autor de um estudo científico sobre a relação do custo de ocupação e vendas no setor de Shopping Centers e quais seriam os reflexos decorrentes em termos de sobrevida.

O **KPCS** refere-se ao resultado da divisão do custo total de ocupação, envolvendo a soma de aluguel, encargos e fundo de promoção, pela soma das vendas do mês de cada lojista.

Em outras palavras, divide-se o total do boleto do lojista do mês, com exceção das contas específicas, tais como energia elétrica e água consumida dentro da própria loja, pelo total da venda do mês deste mesmo lojista. O setor de shopping centers, através de seus gestores e empreendedores, utiliza este indicador de forma empírica, ou seja, guiado pela experiência de cada um.

A escassez de literatura técnica e acadêmica sobre o assunto ressalta a necessidade de se realizar um estudo científico sobre o tema. Em pesquisa realizada nos dias 01 e 02/11/2009 junto aos bancos de dados disponibilizados pela CAPES não foi encontrado nenhum estudo que utilize análise de sobrevida voltada ao setor de shopping centers. Foram pesquisadas as palavras “*survival analysis*” retornando 25 teses e dissertações e “análise de sobrevida” que retornou 1.363 teses e dissertações. Em relação a trabalhos de análise de sobrevida voltados para a área empresarial foram encontrados dois trabalhos no Brasil. Dessa forma, entende-se que não há no Brasil um estudo que dê resposta para a questão de pesquisa formulada neste trabalho.

Em nível mundial, estudos de sobrevida estão em evidência. Em pesquisa realizada no banco de dados *Proquest* com as palavras “*survival analysis*”, “análise de sobrevivência” e “análise de sobrevida”, foram encontrados 14.137 trabalhos.

Neste sentido, dada à escassez de estudos sobre o assunto no Brasil, deduz-se que esta investigação se justifica na medida em que gera elementos possíveis de entender o *status quo* do **KPCS**, contribuindo assim beneficentemente para o setor de shopping centers e para o meio acadêmico.

1.6 Descrição dos Capítulos

Neste capítulo, procura-se deixar caracterizado o objetivo desta dissertação, a questão de pesquisa, sua delimitação e a justificativa.

O capítulo 2 contempla o referencial teórico, detalhando as principais características do setor de shopping centers e uma revisão dos principais trabalhos realizados com análise de sobrevivência em relação a empresas.

No capítulo 3 é descrita a metodologia para a aplicação do modelo de análise de sobrevivência, incluindo o tipo e método de pesquisa, a população e a amostra e os procedimentos de coleta de dados

Por sua vez, no capítulo 4 é feita a apresentação e a análise dos resultados encontrados.

Finalmente no capítulo 5 são expostas considerações finais, bem como recomendações para pesquisas futuras.

Estão incluídas na parte final as referências bibliográficas, o glossário e o apêndice que contém o questionário de pesquisa.

CAPÍTULO 2 - Referencial Teórico

Este capítulo tem por objetivo analisar as contribuições teóricas que foram utilizadas para a estruturação deste estudo.

Kaplan (1975, p. 309) toca na questão da importância de se sistematizar: “A teoria dá sistema às coisas conhecidas”. Desta forma, torna-se importante discorrer sobre o setor de shopping centers e seus principais conceitos para em seguida abordar tópicos de análise de sobrevida.

Com o aumento da concorrência no setor de shoppings centers, o conhecimento de novas técnicas poderá facilitar um planejamento que possa permitir ao gestor enfrentar as adversidades com ferramentas potentes. Fahey e Randall (1999, p. 8), observam que:

“(...) o desafio central da gestão estratégica é a necessidade de construir os alicerces para o êxito nos mercados de amanhã e de sustentar, ao mesmo tempo, a competição vitoriosa nos mercados de hoje”.

Em virtude da possibilidade da utilização de novas técnicas, aí incluídos novos indicadores, muitas vezes as empresas para serem bem sucedidas devem submeter-se a mudanças significativas e por vezes radicais. Assim, são questionadas as velhas maneiras de pensar até para que surjam novos entendimentos. Por vezes, crenças tradicionais tornam-se incompatíveis com o ambiente transformado. O indicador **KPCS** poderá ser uma nova forma de enxergar o setor de shopping centers.

2.1 Características do Setor de Shopping Centers

No setor de shopping centers podemos encontrar ativos importantes: o prédio, suas edificações e os contratos de locação, podendo considerar este último como fundamental, já que este pode definir o valor do empreendimento pelo método de renda, ou seja, o fluxo de caixa nos próximos 10 anos descontados a uma taxa de atratividade.

A locação está longe de ser uma ciência exata. Wolf (1993, p. 1) ressalta que não há conhecimento das leis da natureza inflexíveis e rígidas que regulamentem a forma de administrar os contratos de locação. A gestão desses contratos é muito importante, pois trata do relacionamento entre proprietário e lojistas. As lojas são o objeto dos contratos de locação e também são chamadas de LUC's (lojas de uso comercial). Alexander e Muhlebach (1992,

p.13) ressaltam que uma das questões mais frágeis entre estas duas partes diz respeito ao pagamento do aluguel, pois o proprietário necessita ter forte posicionamento e atitude tomando o máximo de cautela para evitar conflitos.

O aluguel no setor de shopping centers, em sua maioria é um percentual do faturamento. Analogamente é comparável a uma sociedade, pois quanto mais o lojista vender, maior será o valor do aluguel a ser pago.

A soma do aluguel, dos encargos condominiais e da parcela correspondente ao fundo de promoção e propaganda (FPP) compõe o custo do lojista para com os shopping centers. Blocher *et al.* (2007, p. 5), ressaltam que a informação de gestão de custos é sustentada por cada uma das quatro principais funções de gestão:

- a) A gestão estratégica;
- b) Planejamento e tomada de decisões;
- c) Controle e gestão operacional;
- d) Elaboração de demonstrações financeiras.

Ainda para Blocher *et al.*, a função mais importante é a gestão estratégica, que significa o desenvolvimento de uma posição de competição sustentável que possa suportar o crescimento e o sucesso continuado. No setor de shopping centers, esta gestão se dá por meio de uma administradora de shopping centers. A forma de administração mais comumente utilizada é descrita no organograma evidenciado na figura 1:

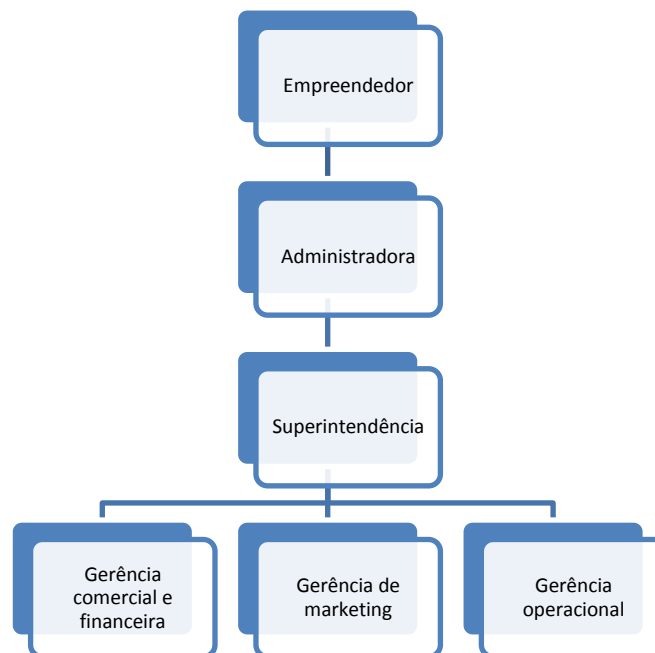


Figura 1 – Organograma da Administração de um Shopping Center

Fonte: Elaborado pelo Autor

A administradora faz o delineamento da estratégia a ser seguida, que está no topo da pirâmide de administração e responde diretamente ao proprietário do empreendimento. Para a execução da estratégia é contratado um superintendente, responsável pela execução dos planos estratégicos e operacionais do empreendimento. Este executivo trabalha com o auxílio de três gerentes: O comercial e financeiro, a gerência de marketing e a gerência operacional. Alguns empreendimentos trabalham com uma estrutura diferenciada em relação ao comercial, criando uma quarta gerência. Outros subordinam a gerência comercial diretamente à administradora, porém o conceito não difere do apresentado.

No processo de gestão existem três entidades específicas, com finalidades diferentes. Cada uma possui CNPJ próprio, receitas e despesas. São elas:

- a) Condomínio Civil
- b) Condomínio Comercial
- c) Fundo de Promoções Coletivas.

A figura 2 demonstra como estas três entidades estão subordinadas ao empreendedor do shopping.

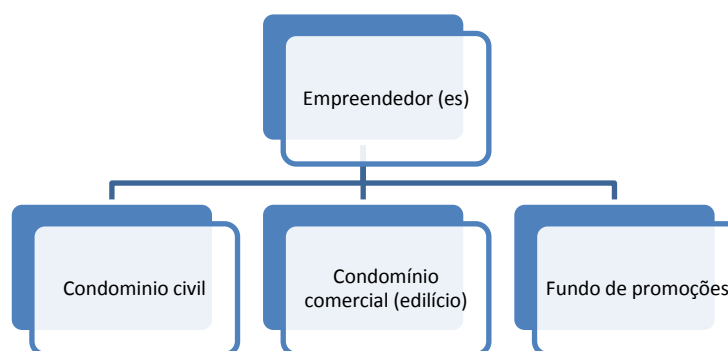


Figura 2 – Organograma das entidades de um shopping center

Fonte: Elaborado pelo Autor

O Condomínio Civil faz a gestão da conta de aluguel. O Condomínio Comercial faz a gestão do condomínio (Administração, segurança, manutenção, limpeza e ar-condicionado) e o Fundo de Promoção faz a gestão do marketing do shopping.

O caminho trilhado no setor de shopping centers é o mesmo para todos os grupos e empreendedores envolvidos, pois envolve a busca incessante por melhores resultados, sendo

que cada grupo ou gestor trabalha com métricas diferentes, porém na mesma direção: maximizar o resultado da distribuição do aluguel para o dono do empreendimento.

Neste sentido, enxerga-se a oportunidade de utilizar o estudo para melhorar o entendimento sobre a saúde financeira e o comportamento do gestor do shopping negociando aluguéis, na forma de majorações ou descontos. Caso o **KPCS** seja baixo, o empreendedor poderá cobrar um aluguel mais alto ou diminuir caso o índice esteja muito alto. Esse gerenciamento poderá proporcionar a melhora do equilíbrio financeiro entre o lojista e o shopping.

2.1.1 Contratos

Não há uma lei específica para shopping centers no Brasil, razão pelo qual o contrato de locação com o lojista é denominado “Instrumento Particular Atípico de Locação”. Dessa forma a Lei que regula os contratos de locações no Brasil é a lei das locações, também conhecida como lei do inquilinato. Esta lei possui o número 8.245 de 18 de outubro de 1991. Foi promulgada durante o Governo de Fernando Collor de Mello e representou um importante avanço para o mercado imobiliário brasileiro.

Ferraz, Walter (1999, p. 31) definem o contrato de locação de shopping center como as condições pactuadas entre os lojistas e o empreendimento Shopping Center. Neste documento são definidas as condições contratuais nas quais o lojista e o shopping serão obrigados durante o período de vigência. Ao assiná-lo, o lojista está aceitando as condições gerais que regerão o cálculo dos valores de aluguéis, encargos, promoções e propagandas. Pactua-se ainda, no instrumento de locação a área da loja, o ramo de atividade, o prazo de vigência do contrato, o aluguel mínimo e o percentual sobre o faturamento, bem como o índice de rateio do condomínio.

No contrato de locação figuram três partes que pactuam entre si:

- a) Locador: é a pessoa que possui o imóvel ou a posse do mesmo;
- b) Locatário: é aquele que tem interesse e está locando o imóvel. É este que irá usufruir do imóvel.
- c) Fiador: é aquele que estará garantindo o pagamento caso o locatário não o faça.

As partes, locador e locatário, ao concluírem o negócio jurídico assinam quatro instrumentos, que se integram em uma unidade jurídica, expressando a sua declaração de vontade. São eles:

- a) Contrato de locação;

- b) Regimento interno do shopping center;
- c) Convenção que estabelece normas gerais de locação, administração, funcionamento, fiscalização e outras;
- d) Participação na associação de lojistas.

Ressalte-se ainda o fato do contrato de locação poder ser ajustado por qualquer prazo, dependendo sempre da autorização conjugal caso seja igual ou superior a dez anos.

Durante o prazo estipulado para a duração do contrato, não poderá o locador reaver o imóvel alugado. O locatário, todavia, poderá devolvê-lo, pagando a multa pactuada no contrato, segundo a proporção prevista no art. 571 da Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002:

“Art. 571. Havendo prazo estipulado à duração do contrato, antes do vencimento não poderá o locador reaver a coisa alugada, senão ressarcindo ao locatário as perdas e danos resultantes, nem o locatário devolvê-la ao locador, senão pagando, proporcionalmente, a multa prevista no contrato.

Parágrafo único. “O locatário gozará do direito de retenção, enquanto não for ressarcido.”

Qualquer que seja o fundamento do término de uma locação contratual, para que o locador possa reaver o imóvel é importante entrar com a ação de despejo caso haja motivos qualificados na lei 8.245/91 no artigo 5º. Os motivos são dois: a) falta de pagamento e b) fim do contrato:

“Art. 5º Seja qual for o fundamento do término da locação, a ação do locador para reaver o imóvel é a de despejo”.

Quanto à denúncia do prazo de locação, isto somente poderá ser feito se houver um motivo qualificado na lei. Se o contrato de locação for por tempo indeterminado, ou seja, não exista data específica para terminar, o locatário poderá denunciar a locação, com antecedência mínima de 30 dias. Caso não proceda desta forma, o locador poderá exigir quantia correspondente a um mês de aluguel e encargos, vigentes quando da rescisão.

No que tange à alienação, se o imóvel for vendido durante a locação, o adquirente poderá denunciar o contrato, com o prazo de noventa dias para a desocupação, salvo se a locação for por tempo determinado e o contrato contiver cláusula de vigência em caso de alienação e estiver averbado junto à matrícula do imóvel, conforme artigo 8º da Lei 8.245/91:

“Art. 8º Se o imóvel for alienado durante a locação, o adquirente poderá denunciar o contrato, com o prazo de noventa dias para a desocupação, salvo se a locação for por tempo determinado e o contrato contiver cláusula de vigência em caso de alienação e estiver averbado junto à matrícula do imóvel”.

A locação também poderá ser desfeita em alguns casos especiais, como por exemplo: mútuo acordo, prática de infração legal ou contratual, decorrência da falta de pagamento do aluguel, encargos ou reparações urgentes determinadas pelo poder público.

No que diz respeito ao valor do aluguel, é livre a convenção. Ressalte-se que é vedada a sua estipulação em moeda estrangeira e a vinculação à variação cambial ou ao salário mínimo. No setor de shopping centers é muito comum a utilização da variação do IGP-M e do IGP-DI e não menos rara, a do IPCA do IBGE e o IPC da FIPE. Também é lícito as partes fixarem de comum acordo, novo valor de aluguel. Caso alguma parte entenda que o valor do aluguel está desajustado ao valor de mercado, após três anos de vigência do contrato ou do acordo anteriormente realizado, poderá pedir revisão judicial do aluguel, a fim de ajustá-la ao preço de mercado, conforme artigo 7º da lei 8.245/91.

“Art. 17. É livre a convenção do aluguel, vedada a sua estipulação em moeda estrangeira e a sua vinculação à variação cambial ou ao salário mínimo.

Parágrafo único. Nas locações residenciais serão observados os critérios de reajustes previstos na legislação específica”.

Assim como na legislação das Sociedades Anônimas e no Código Civil, onde o gerente ou administrador deverá tratar a coisa gerida como se fosse sua, o locatário também deverá ter o mesmo cuidado com o imóvel. Desta forma, finda a locação, deverá devolver o imóvel no estado em que recebeu, salvo as deteriorações decorrentes do uso normal. Caso tenha conhecimento de qualquer dano ou defeito cuja reparação a este incumba, bem como as eventuais turbações de terceiros, deverá levar ao conhecimento do locador imediatamente.

A modificação de qualquer forma interna ou externa sem o conhecimento e o consentimento prévio e por escrito do locador é proibida. Caso não fosse assim, seria cômodo para o locatário fazer alterações de estrutura, forma, conveniência, da maneira que fosse mais vantajosa e cômoda.

É comum que o lojista faça benfeitorias no imóvel. O locador entrega a loja para o locatário com as paredes montadas, com infraestrutura de energia elétrica, água e outros, se

aplicável, e o lojista termina de acordo com a sua conveniência. Cabe ao lojista, construir a vitrine, o teto, o reboco, a pintura, colocar os móveis e a decoração. Exceto esta última, as benfeitorias necessárias introduzidas pelo locatário, ainda que não autorizadas pelo locador, serão incorporadas ao imóvel ao final da locação.

Quando assina o contrato de shopping centers, o locatário, que também é denominado lojista, aceita as regras da convenção de condomínio e os regulamentos internos, além de aderir ao Estatuto do Fundo de Promoções Coletivas e ao Estatuto da Associação dos Lojistas. Qualquer não observância destes regulamentos é causa para a rescisão do contrato de locação por causa motivada.

2.1.2 Garantias

No contrato de locação, pode o locador exigir do locatário as seguintes modalidades de garantia, conforme a Lei 8.245/91, art.37º:

“Art. 37. No contrato de locação, pode o locador exigir do locatário as seguintes modalidades de garantia:

I - caução;

II - fiança;

III - seguro de fiança locatícia.

IV - cessão fiduciária de quotas de fundo de investimento.

Parágrafo único. É vedada, sob pena de nulidade, mais de uma das modalidades de garantia num mesmo contrato de locação”.

É importante destacar que é proibido ter mais de uma das modalidades de garantia num mesmo contrato de locação. O locador poderá exigir novo fiador ou a substituição da modalidade de garantia, nos casos de morte do fiador, desaparecimento de bens móveis ou desapropriação do imóvel.

Os lojistas, como citado anteriormente, obrigam-se perante a escritura de normas gerais no momento da assinatura do contrato de locação, assumindo desde então o compromisso de cumprir com seus termos e condições. Isto significa analisar a possibilidade de honrar com os pagamentos decorrentes do acordo firmado.

A este conceito denomina-se crédito, que por sua vez tem vários significados. Num sentido restrito e específico, segundo Silva (2000, p. 45) crédito consiste na entrega de um

valor presente mediante uma promessa de pagamento. O crédito é obtido através de uma margem de acessórios que traduz a idoneidade do contratado. O sucesso financeiro de uma empresa depende intensamente da gestão creditícia ser praticada com extrema qualidade. Gerir o crédito significa seguir alguns preceitos básicos de concessão, bem como utilizar alguma modalidade de garantia.

A fiança é muito usada neste meio. Houaiss (2001, p. 126) define fiança como:

“Fiança é o ato de terceiro, denominado fiador, que vem garantir o pagamento da obrigação assumida por outra pessoa, o devedor, no caso de a obrigação não ser por este cumprida no tempo e nas condições previamente estabelecidas”.

Ainda no processo de gestão do crédito, o fiador e o locatário deverão apresentar documentos pessoais, cujos números serão objetos de pesquisa junto à entidades de prestação de serviços relacionados à concessão de crédito. Muitas empresas, visando ainda minimizar ainda mais os riscos, exigem a cópia da declaração de imposto de renda e de bens. Alguns shoppings exigem que se faça o gravame da indisponibilidade do bem enquanto perdurar a fiança, geralmente durante todo o período de contrato.

Importante ainda ressaltar que é necessário conhecer o risco que se está assumindo junto ao cliente. Muitas vezes ele é idôneo, porém numa situação de dificuldades, seus bens podem não ser capazes de satisfazer as obrigações junto ao credor. Desta forma, financeiramente, não é considerado idôneo e terá o crédito negado. Assim sendo, o crédito cumpre importante papel econômico e social. Silva (2000, p. 68) observa que o crédito:

- Possibilita às empresas aumentarem seu nível de atividade;
- Estimula o consumo influenciando na demanda;
- Ajuda as pessoas a obterem moradia, bens e até alimentos;
- Facilita a execução de projetos para os quais as empresas não disponham de recursos suficientes.

Assim, o crédito é muito importante para definir o futuro lojista como possível bom pagador e credenciá-lo a assinar o contrato. O crédito também pode ser associado à inadimplência, já que a perda de crédito facilita a insolvência.

Ademais, os riscos envolvidos em termos de shopping centers são grandes, já que o lojista pode tornar-se inadimplente descumprindo inclusive cláusulas que não sejam financeiras. Segundo Cunha (2007, p. 429), inadimplência é “não cumprir uma obrigação ou não executar a obrigação”. Silva (2003, p. 719), citou que a inadimplência é o não

cumprimento ou a não satisfação daquilo a que se está obrigado, dentro do prazo convencionado. Ressalta ainda que o inadimplemento da obrigação não libera o devedor de seu cumprimento e ainda pode trazer como resultado o agravamento de encargos, pois poderão ser exigidas certas compensações, quais sejam, juros de mora e multas contratuais. Ferreira (2004, p. 609), explica que *default* ou inadimplência, é um termo originalmente jurídico que significa “na falta de”, “na ausência de”; também representa “em dívida” e “inadimplente”. Neste entendimento, em análise na Escritura Declaratória de Normas Gerais padrão, utilizada no setor de shopping centers, a inadimplência pode ser o descumprimento das regras contidas, como por exemplo, não respeitar o horário de colocar o lixo, arrumar vitrine fora do horário e principalmente rescindir o contrato antecipadamente.

Assim, com um entendimento profundo do **KPCS**, aqueles que atuam no setor de shopping centers, possivelmente poderão utilizar o indicador para reduzir a inadimplência financeira, ou seja, minimizar os riscos envolvidos em termos de pagamento, tomando decisões que poderão permitir a restauração ou a manutenção do equilíbrio financeiro com base no indicador.

2.1.3 Ação Renovatória

A ação renovatória permite a continuidade da operação do lojista, mesmo quando não há um acordo entre o locador e o locatário no valor de aluguel da loja, no processo de renovação do contrato.

Cerveira Filho (2009, p. 35) citou que “*a renovação compulsória do contrato de locação comercial tem por objeto proteger o fundo de comércio*”.

É importante que o lojista demonstre estar apto para a renovação do contrato demonstrando reunir as condições necessárias previstas na lei do inquilinato para que tenha êxito em seu propósito. Sendo renovada a locação, as diferenças dos aluguéis vencidos serão executadas nos próprios autos da ação e pagas de uma só vez. Não sendo renovada a locação, o juiz fixará o prazo de até seis meses após o trânsito em julgado da sentença para desocupação, isto se houver pedido na contestação, conforme artigo 73 e 74 da lei de locações:

“Art. 73. Renovada a locação, as diferenças dos aluguéis vencidos serão executadas nos próprios autos da ação e pagas de uma só vez.

Art. 74. Não sendo renovada a locação, o juiz fixará o prazo de até seis meses após o trânsito em julgado da sentença para desocupação, se houver pedido na contestação”.

Cerveira Filho (2009, p. 35) observa ainda que não adianta o lojista utilizar a argumentação de que sempre esteve no imóvel, comprovando o fato através de recibo de alugueis, pois sempre será necessária a presença de um contrato.

2.1.4 Cessão de Direito de Uso

O shopping proporciona ao lojista o direito de usufruir do ponto comercial. Desta forma, quando da entrada de novos lojistas, inclusive nos projetos de shoppings novos, é cobrada a cessão pelo direito de uso (CDU), cujo valor é uma receita muito importante no setor de shopping centers.

O fundamento é encontrado no artigo 325, letra c, do Decreto 3.000, de 26/03/99 (Regulamento do Imposto de Renda), que rege a amortização referente ao fundo de comércio, ou seja, para o lojista o pagamento de cessão de direito de uso é um ativo que pode ser amortizado e levado a despesas com o decorrer do tempo.

“Art. 325. Poderão ser amortizados:

... custo de aquisição, prorrogação ou modificação de contratos e direitos de qualquer natureza, inclusive de exploração de fundos de comércio;”.

Outros shoppings preferem utilizar a denominação de co-participação voluntária em custos, segregando os custos que contribuem para a satisfação do usuário, como decoração, mobiliário, ar condicionado, encontrando assim, uma forma alternativa de cobrança pelo uso do ponto comercial. Cerveira Filho (2009, p. 72) cita ainda outra forma de cobrança que é a participação na estrutura técnica do empreendimento.

2.1.5 Associação de Lojistas

Dentre as obrigações assumidas pelo lojista ao contratar com o empreendedor, está a de tornar-se membro da Associação de Lojistas.

A Associação de Lojistas é uma sociedade sem fins lucrativos formada pelos lojistas, com personalidade jurídica própria, cujas finalidades são, dentre outras, amparar e representar

os interesses de seus associados perante terceiros, cultivar a relação entre os associados locatários, estabelecer normas éticas e regulamentos disciplinadores das atividades de seus associados e, principalmente, promover a divulgação do shopping center. Ainda que o lojista não deseje associar-se, utilizando-se da prerrogativa constitucional de não poder ser obrigado a associar-se ou manter-se associado, é obrigado a contribuir mensalmente com o respectivo fundo promocional, para custear os gastos com propaganda e marketing.

É muito comum, que a associação dos lojistas faça a gestão do fundo de promoção do empreendimento. Cerveira Filho (2009, p. 84) citou que “O lojista contribui com a verba de fundo de promoção, geralmente prevista nos contratos de locação ou nas normas regedoras do shopping center, que se destina às campanhas publicitárias, para atrair e manter o público no empreendimento”.

2.1.6 Escritura Declaratória de Normas Gerais

A escritura de normas gerais é um instrumento público ou particular que regula a organização e o funcionamento do shopping center. Esta escritura pode ser denominada, entre outros, como: Escritura de Normas Complementares ao Contrato de Locação ou Escritura de Normas Gerais Reguladoras do Funcionamento e das Locações do Shopping Center. Cerveira Filho (2009, P. 87) ressaltou que as normas regedoras do empreendimento estão materializadas em escritura pública declaratória, na qual o lojista obriga-se a uma série de obrigações.

Dentre as principais disposições contidas na escritura de normas gerais, pode-se mencionar:

- a) Aceitar os princípios específicos que regem o funcionamento de um shopping center, tal como foi concebido;
- b) Fiscalização, pelo locador ou administrador contratado, do faturamento do locatário, com a finalidade de verificar o pagamento correto do aluguel;
- c) Horário de funcionamento das lojas;
- d) Realização de promoções e liquidações;
- e) Proibição da abertura de outra loja em um determinado raio de distância ou em outros shopping centers;
- f) Vedação ao locatário à alteração do seu ramo de comércio, visando à manutenção da diversificação das atividades comerciais, chamada de tenant mix;
- g) Aprovação do projeto e layout da loja, bem como para seu prazo de execução;

h) Penalidades para descumprimento das obrigações do locatário.

2.1.7 Vendas

As vendas constituem a base do **KPCS**. A rentabilidade, tanto do lojista, quanto do empreendedor de shopping decorre da necessidade de vender.

O homem distingue-se dos demais seres vivos pela faculdade de pensar, o que o faz capaz de lidar com conceitos abstratos.

Richardson (1999, p.21) destaca três grandes etapas no processo de conhecimento:

- a) Dos reflexos primordiais;
- b) Do saber;
- c) Da ciência.

A segunda etapa, onde existe um conhecimento reflexivo, em que a pessoa aprende através do reflexo do meio em que vive e de todas as experiências vivenciadas, proporciona ao ser humano a habilidade. Este conhecimento reflexivo pode se revelar contra o negócio shopping center, já que intuitivamente, alguns lojistas passam a não informar as vendas da maneira correta. Dessa forma, cabe ao empreendedor do shopping fiscalizá-las, assim como faz o governo estadual, o federal e o municipal. O empreendedor de shopping utiliza um instrumento previamente pactuado no contrato de locação, denominado GIS (Guia de informação semanal), na qual o lojista informa o valor das vendas para a administradora do shopping centers para que seja calculado o aluguel. Ciente disto, o setor de shopping centers passou a desenvolver técnicas modernas para apurar o valor correto das vendas, processo este que vem se aprimorando ao longo do tempo. Antes fora GIM (Guia de informação mensal), outrora GIS e agora alguns empreendedores já trabalham com o conceito de GID (Guia de Informação diária), pois se pressupõe, que desta forma não há tempo hábil para fazer modificações e a qualidade da informação melhora.

Pinto e Oliveira (1991, p. 146) citaram que a auditoria é:

“A mais polêmica das rotas de colisão entre locadores e locatários, dadas as repercussões que encerra, é a respeitante à prerrogativa que tem o locador de fazer verificações na fêria do locatário para certificar a lisura do declarado como receita e base de cálculo do aluguel percentual...

Por amostragem, a administração do shopping center tem meios de aferir a veracidade das informações, isso com grande margem de acerto,

considerando-se os indicadores de movimento que norteiam o comércio em geral e os centros de compra em particular.”

Quem efetua esta checagem das vendas é o departamento de auditoria interna do shopping. Geralmente o faz por amostragem em virtude do custo de pessoal e material. O resultado efetivo do processo de auditoria é medido objetivamente pela geração de aluguel complementar. Subjetivamente é possível delinear também que o lojista, por medo ou por incômodo faz acordos ou informa os valores corretos de aluguel.

Os tipos mais comuns de auditoria são:

- a) Auditoria integral – tipo de auditoria na qual o empreendedor irá auditar as vendas de forma analítica. Uma pessoa é deslocada e durante todo o expediente, utilizando-se de recursos tecnológicos ou não, anotarás as vendas do lojista. Geralmente isto é feito durante um mês inteiro e caso haja necessidade há a continuidade do trabalho;
- b) Auditoria de conhecimento – o mesmo procedimento acima, porém com o prazo restrito a alguns dias ou semanas. Caso necessário poderá ser migrado para auditoria integral;
- c) Auditoria de fechamento de caixa – procedimento alternativo de auditoria, visando melhorar a qualidade de informação do lojista. Consiste em verificar visualmente o fechamento de caixa do lojista, seja por qual método for: informatizado, caderno, livro ou anotações;
- d) Auditoria fiscal – análise dos valores entregues ao fisco versus o declarado ao shopping.

2.1.8 Custo Total de Ocupação

O custo total de ocupação é a soma de três contas a serem custeadas pelo lojista de shopping. É definido da seguinte forma:

- a) Aluguel – um percentual definido sobre o faturamento do lojista (geralmente o faturamento bruto, porém não menos raro, sobre o faturamento líquido). Define-se ainda um valor mínimo. Ao excedente a este mínimo chama-se complementar ou “*overage*”.
- b) Condomínio – o rateio das despesas de administração, segurança, manutenção, limpeza, conservação, operações e ar condicionado bem como todas as outras

despesas que possam ser divididas entre os lojistas, para que haja conforto e agradabilidade no ambiente do consumidor.

- c) Fundo de Promoção – um percentual ou valor fixado em tabela para que seja promovido o marketing do shopping, envolvendo as campanhas. Exemplo: natal, mães, namorados, pais, crianças, bem como as ações, distribuição de prêmios e fidelização.

A concorrência tem se acirrado muito nos últimos anos no setor de shopping centers. As exigências dos clientes estão crescendo enquanto que nichos de mercado estão se multiplicando e se tornando cada vez mais seletivos. Há que se considerar que gosto, estilo e hábitos de compra estão surgindo mais rápidos do que nunca, tornando as regras rígidas de hoje em idéias ultrapassadas de amanhã.

A saúde financeira do lojista de shopping centers depende do fator vendas e custo de ocupação. Caso o lojista atinja percentuais elevados de **KPCS** possivelmente terá problemas financeiros e estará fadado ao insucesso.

2.2 Estudos sobre Análise de Sobrevida

Embora o estudo de análise de sobrevida não paramétrico seja o mais usado a partir de 1958, com Kaplan e Meier desenvolvendo seu método, em termos de finanças encontram-se alguns estudos a partir da década de 90.

Baba e Goko (2006) estudaram análise de sobrevida para fundos de *hedge*. Para tanto, utilizaram várias metodologias, inclusive a usada neste trabalho denominada estudos não paramétricos de *survival analysis*, modelo de Kaplan Meier. O resultado encontrado pelos autores foi o de que os fundos de alta rentabilidade têm possibilidades maiores de sobrevivência e os fundos incentivados possuem baixa possibilidade de sobrevivência, ou seja, possuem risco de descontinuidade.

Laitinen e Luoma (1991) aplicaram o modelo de análise de sobrevida para prever a falência de empresas. O trabalho demonstrou as vantagens e desvantagens de usar o método para prevenir a falência. Para comparar os autores utilizaram uma técnica estatística denominada de *logit analysis (DA)* utilizada para avaliar a aceitação de produtos no mercado, particularmente de novos produtos e a análise de sobrevida. Concluíram que o modelo de análise de sobrevida é bem mais natural e apropriado do que os demais métodos. Laitinen (2005) aplicou ainda o modelo para estudar o momento de crise financeira das companhias que entraram em liquidação na Finlândia. Utilizou a análise de sobrevida e chegou à

conclusão que durante os primeiros meses é possível prever a sobrevivência e após isto o estudo perde a aderência.

Bharat e Charles (2005) analisaram se a qualidade da auditoria contratada pelos emitentes, no momento da abertura de capital está associada com a sobrevivência pós-IPO (*Initial Public Offering*). Através da estimativa dos modelos de *Cox Proportional Hazards*, concluíram que a associação entre a qualidade da auditoria e a sobrevivência pós-IPO é mais forte, quando o prestígio do banco de investimento responsável pelo IPO for menor.

Chen e Lee (1993) usaram análise de sobrevivência para examinar as companhias de óleo e gás após a queda no preço do petróleo nos anos 80. Os autores enfatizaram a importância de utilizar análise de sobrevivência para dirigir a companhia durante a época de crise. Ressalta-se, porém, que esta análise abrangeu o problema da crise desde o início, o que possibilitou melhores conclusões, pois estudou os motivos durante o período analisado e as covariáveis. Na contramão, o mercado utiliza outras técnicas e a análise é feita estaticamente sobre o problema, sem procurar entender os motivos que levaram aos eventos.

Alves, Kalatzis e Matias (2009) utilizaram a análise de sobrevivência em 66 bancos privados no Brasil, dos quais 29 insolventes e 27 solventes. O método foi utilizado com a finalidade de estimar os principais indicadores financeiros característicos do fenômeno da insolvência bancária no Brasil. Na análise realizada pelos autores, foram encontradas diferenças relevantes entre o explicitado na literatura e o disposto no resultado do trabalho. As principais conclusões dizem respeito às variáveis que reduzem ou aumentam a probabilidade de insolvência de bancos privados. Nesse sentido, os próprios bancos podem estar atentos às principais contas que favorecem a sua sobrevivência.

Dessa forma, os impactos negativos dos indicadores de exigibilidades tributárias e trabalhistas, participações em operações de crédito e arrendamento mercantil, margem operacional e liquidez imediata na probabilidade de insolvência indicam que um aumento nestes indicadores reduz a probabilidade de insolvência de um banco privado brasileiro.

Já os impactos positivos na probabilidade de insolvência dos demais indicadores, como por exemplo: recursos próprios em giro, custo de captação, custo de pessoal e rentabilidade da atividade bancária apresentaram relação contrária.

Segundo as análises realizadas, o aumento de custos e da dependência interbancária gera a probabilidade de insolvência de um banco, e aumento nos valores de liquidez imediata. Por outro lado, a margem operacional e participações de operações de crédito e arrendamento mercantil reduzem o risco de insolvência para bancos privados no Brasil. Além disso, foi possível identificar que bancos privados brasileiros, em situação de dificuldade financeira

podem apresentar altos valores de rentabilidade para o investidor, frente a bancos solventes, e apresentar baixa rentabilidade, já que arcam com maiores taxas de captação devido à sua dificuldade em captar recursos no mercado.

CAPÍTULO 3 – Procedimentos Metodológicos

3.1 Tipo e método de pesquisa

O presente trabalho é caracterizado como uma pesquisa exploratória, descritiva e preditiva. Exploratória porque foi realizado um estudo sobre uma questão de pesquisa sobre a qual não foram localizados até o presente estudos anteriores sobre o tema. A pesquisa exploratória é usada quando se busca um entendimento sobre a natureza geral de um problema, as possíveis alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Por intermédio da pesquisa exploratória avalia-se a possibilidade de ser desenvolvido um estudo inédito e interessante, sobre uma determinada temática. Sendo assim, este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar familiaridade com o problema. De um modo geral este tipo de pesquisa constitui um estudo preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa. Parasuraman (1986, p. 120) observa que o propósito principal da pesquisa exploratória é esclarecer a natureza de uma situação e identificar alguns objetivos específicos ou dados necessários para serem utilizados em pesquisas posteriores.

É descritiva porque foi efetuada junto aos gestores de shopping, para entender o que pensam a respeito da questão de pesquisa. A pesquisa descritiva procura observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos ou fenômenos (variáveis), sem que o pesquisador interfira neles ou os manipule. Este tipo de pesquisa tem como objetivo fundamental a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Para Parasuraman (1986, p. 123) os dados coletados por pesquisa preditiva podem fornecer elementos importantes sobre as características das unidades estudadas.

Também é preditiva porque, tratando-se de sobrevida, o entendimento do número final poderá provocar mudanças de atitude visando exatamente à sobrevida do lojista no shopping.

No que diz respeito ao método, Laville (1999, p.12), definiu método como:

“Regras precisas e fáceis, a partir da observação exata das quais se terá certeza de nunca tomar um erro por verdade, e, sem aí, desperdiçar inutilmente as forças de sua mente, mas ampliando seu saber por meio de um contínuo progresso, chegar ao conhecimento verdadeiro de tudo do que se é capaz”.

Continuou ainda em sua explanação, informando que é possível pela pesquisa, aumentar o saber e chegar ao conhecimento verdadeiro dentro do limite de nossas capacidades e das condições da pesquisa.

Neste trabalho foi usado o método quantitativo, que é objetivo por natureza e focado na mensuração dos fenômenos. Collis e Hussey (2005, p. 26) relevam que um método quantitativo envolve coletar e analisar dados numéricos e aplicar testes estatísticos. Muitos acham difícil começar e decidir um projeto global para um estudo quantitativo, mas todos acreditam que é mais fácil conduzir e redigir a análise porque ela é altamente estruturada. O estudo quantitativo está relacionado ao paradigma positivista.

Por se tratar de um estudo ao longo do tempo, de variáveis de um grupo de lojistas, foi utilizada a metodologia de estudo longitudinal, que são os mais indicados pela literatura de “*survey analysis*” (análise de sobrevivência) para o que se propôs o presente trabalho. O período estudado foi de 32 meses anteriores a coleta de dados (09.2009). De um modo geral, estudos em que as unidades experimentais são medidas repetidamente ao longo do tempo são denominados longitudinais ou de medidas repetidas. Zeger e Liang (1992) citaram que estudos longitudinais são importantes, pois fornecem informações sobre as variações globais e individuais ao longo do tempo e tem por objetivo: a comparação de médias de tratamento ou a obtenção de curvas de regressão ao longo do tempo. Para atender a esses objetivos, métodos estatísticos apropriados são necessários para acomodar a estrutura da correlação das medidas repetidas.

Tukey (1977), o criador do EDA (*Exploring Longitudinal Data*) observou o seguinte:

“O EDA não pode resolver tudo, mas ele pode servir como a primeira pedra da fundação, ou seja, o primeiro passo”.

Como um bom detetive, analisar dados longitudinais pode abrir a mente do pesquisador e revelar novas visões. Diggle, Lian e Zegger (2006, p. 33) observaram que os estudos longitudinais, possuem dois componentes que precisam ser analisados: análise exploratória e confirmatória. Em relação à exploratória ressaltaram que se trata de um processo de investigação. Já em relação à confirmatória observaram que se trata de um trabalho crítico de julgamento. Estes estudos procuram encontrar correlações entre variáveis que poderão ser observadas num determinado período do tempo, objeto do estudo. São muito utilizados para detectar tendências.

Para maior clareza do trabalho e para facilitar a análise dos resultados, as lojas objeto do estudo foram segregadas em *clusters*. Hair *et al.* (1998, p. 473) descrevem “Análise de

cluster como o nome para um grupo de técnicas multivariadas cujo propósito é agrupar objetos com base nas características que eles possuem”. A premissa é reunir os percentuais de acordo com as características dos mesmos, classificando-os segundo aquilo que cada um possui de similar em relação aos outros.

3.2 População e Amostra

O critério que se fixou para estudo, baseado na experiência do autor, foi trabalhar com shopping centers com mais de 150 lojas, no mínimo 1.000 vagas de estacionamento e localizados no Estado de São Paulo ou do Rio de Janeiro. Em termos de Área Bruta Locável, esta amostra equivale a 5,17%.

Em relação aos questionários, foram pesquisados 52 gestores de shopping center, todos com experiência mínima de 01 ano no setor e que tenham acesso aos dados de vendas e custo de ocupação. Foram selecionados diretores financeiros, superintendentes, gerentes e auditores.

A amostragem utilizada em relação aos questionários foi a não probabilística. O questionário foi aplicado de forma aleatória e não especificada.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Mattar (1996, p. 12) releva que há dois tipos de dados a serem coletados: dados primários e secundários. Os dados primários são coletados através de pessoas com informações sobre o fato pesquisado e os dados secundários são coletados, tabulados, ordenados e analisados através de livros, revistas, jornais, catálogos, artigos, publicações ou internet.

Há dois métodos básicos para coletar dados primários: (1) comunicação, que é um questionamento verbal ou escrito dos respondentes para obtenção da informação almejada e (2) observação, que é o registro de comportamento, fato e ação de interesse para a pesquisa. Mattar releva ainda em seus conceitos, que para aplicar os questionários ou entrevista estruturada é preciso determinar o plano de amostragem, cujos conceitos são:

- a) Amostragem – processo de colher amostras de uma população;
- b) População de pesquisa é o conjunto de casos que apresentam as especificações previamente estabelecidas
- c) Amostra é qualquer parte da população, selecionada devidamente, obedecendo às regras.

Neste trabalho foram utilizados somente dados primários, cujo processo de coleta de dados foi dividido em dois principais pontos:

- a) Coleta de dados do banco de dados de empreendedores de shopping;
- b) Coleta de dados dos gestores do shopping;

3.3.1 Coleta do banco de dados de empreendedores de shopping

Embora os dados sejam provenientes de lojistas, pertencem ao banco de dados dos shoppings. São constituídos pelo valor das vendas dos lojistas e pelo valor que os mesmos pagam de aluguel, condomínio e fundo de promoção (CTO).

A pesquisa foi efetuada nos dados (CTO e Vendas) de todos os lojistas dos shoppings analisados, nos 32 meses anteriores à coleta de dados (setembro de 2009), para que fosse possível calcular o **KPCS** objeto deste estudo. Destaca-se ainda que não foram identificados no trabalho o nome dos shoppings e os profissionais envolvidos na resposta dos questionários. Todos os dados foram tratados em sigilo. As respostas foram tratadas no seu agregado estatístico como reveladoras de tendências e nunca mediante identificação pessoal.

Assim sendo, a apresentação dos dados não informou o nome nem o local onde os foram coletados, limitando-se a informar que se tratou de estudo no setor de shopping centers nos Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro.

3.3.2 Coleta de dados dos gestores de shopping

Foi efetuada uma pesquisa com 52 gestores de shoppings através de um questionário com amostra não probabilística. Os profissionais, por atuarem na área, conhecem empiricamente o **KPCS** objeto deste trabalho e contribuíram para que fosse efetuada uma comparação entre os dados empíricos e os dados extraídos do banco de dados.

Realizou-se um pré-teste visando corrigir problemas de precisão dos termos, clareza e adequação da quantidade de perguntas. Este pré-teste foi aplicado em 05 gestores de shopping centers e foram efetuadas correções no questionário.

Na validação do questionário com profissionais do setor de shopping centers, foi percebido que era necessária uma terceira pergunta para contrapor a resposta da primeira pergunta, ou seja, se realmente o respondente estava seguro de sua resposta.

Os profissionais pesquisados foram os empreendedores, superintendentes, gerentes financeiros e coordenadores. Todos do setor de shopping centers.

3.3.3 Procedimentos de Tratamento dos Dados

Os dados foram tratados através de planilhas do tipo Excel e com apoio do software estatístico *SPSS – Statistical Package for the Social Science*, que tem capacidade para tratamento de dados longitudinais denominados “*survival analysis*”, que foram intencionalmente classificados em cinco *clusters* com base no **KPCS** e posteriormente analisou-se cada *cluster* separadamente.

Os *clusters* são os seguintes:

- a) O *Cluster* “1” compreende os lojistas que apresentaram um **KPCS** de até 10%;
- b) O *Cluster* “2” compreende os lojistas que ficaram com **KPCS** de 10,01% a 15%;
- c) O *Cluster* “3” compreende os lojistas que ficaram com **KPCS** de 15,01% a 18%;
- d) O *cluster* “4” compreende os lojistas que ficaram com **KPCS** de 18,01 a 25%;
- e) O *cluster* “5” compreende os lojistas que ficaram com **KPCS** acima de 25%;

Para se chegar a esta escala foi utilizado o conhecimento empírico do autor do presente trabalho, bem como a sugestão de profissionais do setor de shopping centers, testada com quatro gestores das quatro principais empresas de shopping centers do Brasil.

O método utilizado neste trabalho, referente a estudos longitudinais de análise de sobrevida foi o de Kaplan-Meier, que permite a utilização de dados censurados. Neste sentido, os indivíduos que não morreram durante o período continuam na base de dados e tal fato não representa um empecilho para o trabalho. Estes dados censurados são as lojas que não fecharam durante o período de estudo.

Para um melhor entendimento do proposto no trabalho, foram gerados gráficos e tabelas de curvas de sobrevida que permitiram responder às questões do trabalho.

3.4 Análise de Sobrevida

Allison, (2008, p. 1) destaca que a “Análise de sobrevida” é um ramo da estatística que trata de previsibilidade de eventos no tempo. A morte ou o fracasso é considerado um evento e o tempo é a variável a ser estudada.

Para Teixeira, Faerstein e Latorre (2002, p. 1):

“As técnicas estatísticas conhecidas como análise de sobrevida são utilizadas quando se pretende analisar um fenômeno em relação a um período de tempo, isto é, ao tempo transcorrido entre um evento inicial, no qual um sujeito ou um objeto entra em um estado particular e um evento final, que modifica este estado”.

Carvalho *et al.*, (2005, p. 28) consideram que um dos mais importantes instrumentos analíticos em estudos epidemiológicos é a modelagem estatística. No modelo estatístico, as estruturas de causalidade e motivadas pelas evidências empíricas disponíveis, são representadas pelos efeitos principais e pelos parâmetros de interação, associados a cada covariável escolhida para compor o modelo. As fontes de incerteza são representadas pela estrutura de erro do modelo estatístico. Cite-se ainda que os mesmos autores consideram como vantagem da utilização de modelo estatístico para a descrição e representação do modelo científico, a possibilidade de efetuar afirmações probabilísticas.

Na literatura epidemiológica, dois mecanismos de geração de incertezas foram propostos para justificar o uso de modelos probabilísticos. O primeiro pressupõe a existência de uma população de tamanho infinito cujos parâmetros populacionais se deseja conhecer e possuam uma amostra. O segundo pressupõe que a mensuração das características individuais obedece a uma lei estocástica comum a todos os indivíduos. Sob este mecanismo, valores de uma mesma característica, mensurados repetidas vezes para um mesmo indivíduo exigem uma distribuição a ser determinada, não sendo, portanto, assumido como fixos.

A análise de sobrevida, também conhecida como *survival analysis* ou “análise de sobrevivência” é utilizada quando o tempo do evento for o objeto de estudo, também compartilham Kleinbaum e Klein (2005, p. 4).

A utilização de um método estatístico inovador na área de controladoria do setor de shopping centers particularmente voltado para a análise de sobrevida de lojista é um dos objetivos deste trabalho.

Talvez o nome “Análise de sobrevida” ou “*survival analysis*” não seja tão agradável, desencorajando a aplicação desta modelagem, porém é de grande utilidade e deve ser utilizado, não só para sobrevida, mas para análise de riscos e outras incertezas.

O termo “Análise de sobrevida” é utilizado principalmente na área da saúde e em menor escala, na área de engenharia, economia, administração de empresas, sociologia e até em marketing, prevendo qual a incidência de campanhas salutaras e de grande sucesso, bem como qual a probabilidade de ocorrência ou eventos que possam ser estudados pela metodologia de análise de sobrevida ao longo do tempo.

Segundo Allison (2008, p.4) uma das grandes vantagens da utilização de modelos estatísticos é a possibilidade de fazer afirmações probabilísticas. No setor de shopping centers essa variável é de grande importância para o entendimento da tendência dos negócios.

O modelo de sobrevida como qualquer fator de regressão é composto dos seguintes elementos, segundo Carvalho *et al.* (2005, p. 34):

- a) Uma variável resposta;
- b) Covariáveis explicativas;
- c) A função de ligação;
- d) Estrutura de erro.

A variável resposta pode ser expressa de três formas:

- a) Probabilidade de sobrevida;
- b) Taxa de incidência;
- c) Taxa de incidência acumulada.

A probabilidade de sobrevida é definida como a possibilidade de não ocorrer o evento de interesse dentro do intervalo de tempo, ou seja, é a probabilidade de “sobreviver” por mais do que t unidades de tempo. Em estudos de sobrevida, os lojistas são acompanhados por meio da ocorrência de um evento, como, por exemplo, o fechamento da loja, por qualquer motivo. São inclusos no estudo, os lojistas em diferentes tempos do ano calendário, porém, na análise, todos os indivíduos têm seu tempo de sobrevivência contado a partir da entrada no estudo, o tempo zero. Isto significa que a observação de cada lojista começa a partir de determinado momento, sem levar em conta o que aconteceu no passado.

Na análise de sobrevida, segundo Teixeira, Faerstein e Latorre (2002):

“os parâmetros mais importantes são a probabilidade de sobrevivência no curso de cada um dos intervalos considerados e a probabilidade de sobrevida acumulada (tratada correntemente como taxa de sobrevida), isto é a probabilidade de sobreviver do tempo zero até o tempo final considerado. Esta última equivale à probabilidade de sobreviver em todos os intervalos anteriores ao momento considerado e, usualmente, é denominada $S(t)$ ”.

A taxa de incidência (*hazard*) é definida como a probabilidade instantânea de ocorrência do evento de interesse no tempo t condicionada a não ocorrência anterior a t , correspondendo à definição usual de incidência encontrada nos livros de epidemiologia.

A incidência acumulada (*cumulative incidence*) também é frequentemente encontrada em estudos de epidemiologia. Difere do conceito de risco, embora sejam aproximadamente

iguais numericamente, quando a incidência é baixa. No entanto, diferentes funções de incidência podem levar ao mesmo risco, e por isto a análise de sobrevivência é mais informativa que a análise de risco, extraída de modelos como a regressão logística.

O paradigma de desenho de estudo que gera informação é o estudo de coorte. Ele é observacional ou de intervenção (ensaios clínicos), uma vez que este desenho pressupõe o acompanhamento do indivíduo de uma coorte ao longo do tempo e, conseqüentemente, o acesso à variável resposta de excelência até o desfecho.

As coortes podem ser:

- a) Observacionais: diz respeito ao detalhamento da informação. Se por exemplo, o profissional estivesse analisando uma pessoa com pressão alta, ele diria que teria mais de 10 anos de observação e veria o envelhecimento da coorte, ou seja, o tempo é importantíssimo. Neste intervalo observado, poderão ocorrer mudanças na população estudada. Dessa forma, estas mudanças também deveriam ser estudadas;
- b) Ensaios clínicos: testes são efetuados ao longo do tempo. Ensaios referem-se a um modelo de testes que podem ser aplicados. O tratamento durante este ensaio se dá ao longo de um período de tempo;
- c) Estudos transversais: também conhecido como estudo de painel. A primeira vista, o uso de informações obtidas por meio de um desenho de estudo que permite a estimativa de prevalência em modelos que descrevem incidência pode parecer estranho. A repetição em momentos sucessivos dos estudos transversais permite a estimativa da prevalência do evento de interesse, específica por faixa etária, por sucessivos momentos no tempo.

Carvalho et al, (2005, p. 43) revelam ainda que para melhor viabilizar os estudos de sobrevivência é importante detalhar ao máximo possível a informação relacionada ao tempo, incluindo sempre datas para cada mudança verificada em covariáveis. É importante ressaltar que o tempo a ser analisado não está restrito até o desfecho e sim até a ocorrência de qualquer evento de interesse.

3.5 Censura

Em estudos em que há seguimento, alguns indivíduos podem não ser observados até a ocorrência da falha, ou seja, tenham o tempo de observação incompleto, o que é denominado censura. Se o importante para o modelo é que ocorram falhas ou eventos considerados

importantes para o estudo, um indivíduo continuar vivendo após o estudo é uma observação incompleta, pois, mesmo com o final do estudo, o indivíduo continuará a existir, conforme relata Teixeira, Faerstein e Latorre (2002).

Ao considerar-se um estudo em que o pesquisador estivesse acompanhando 200 lojistas e em determinado tempo fizesse o corte do trabalho e verificasse que 50 lojistas haviam encerrado as atividades e que 150 continuam em atividades, poderia dizer estatisticamente que houve censura em 150 lojistas.

Em estudos de sobrevida, é importante trabalhar com o status do indivíduo observado:

- a) 0 – indivíduo que foi censurado.
- b) 1 – ocorreu o desfecho antes do final do estudo.

A censura pode ser classificada ainda como informativa e não-informativa (quando se considera que não há razão para suspeitar que o motivo dessa perda de informação esteja relacionado ao desfecho).

O método assume como premissa que as observações censuradas têm a mesma probabilidade de sofrer o evento daquelas que permanecem em observação, isto é, as censuras devem ser independentes da sobrevida. (Teixeira, *et al*, 2002, p. 583).

3.6 Truncamento

Outro tipo de dado incompleto, denominado dado truncado, ocorre quando indivíduos são excluídos do estudo por motivo relacionado à ocorrência do evento.

Dado truncado à esquerda ocorre quando existe perda de informação relacionada a indivíduos que foram excluídos do estudo porque já tinham experimentado o evento antes de o início do estudo e não podiam ser observados.

O truncamento à direita ocorre quando o critério de seleção dos indivíduos inclui somente os que sofreram o evento. Este tipo de truncamento é comum em estudos de sobrevida que partem do dado do óbito para selecionar as observações.

3.7 Tempo

O tempo, em estudos de sobrevida, é muito importante. Cabe destacar que esta variável deverá ser muito bem detalhada para que o trabalho tenha sucesso. A inclusão de datas deve ser relevada para cada mudança verificada em covariáveis. Destaca-se ainda que é importante qualquer data que interesse ao período analisado, ou seja, os cortes são muito bem aceitos no

processo de sobrevida. Desta forma é importante ressaltar que duas situações devem estar bem definidas:

- a) Quem está em risco?
- b) Quando ocorre o evento?

A organização do banco de dados é a chave de sucesso deste estudo. É preciso cautela e zelo para que o banco seja robusto e confiável.

A análise de sobrevida foi designada para estudos longitudinais, na ocorrência de eventos, conforme explicação de Allison (2008, p. 2). Estes estudos compreendem análise de eventos que podem se repetir ao longo do tempo. É um tipo de estudo observacional.

Eventos podem ser classificados como uma mudança qualitativa ocorrida em determinado momento: um evento no tempo, uma mudança discreta de um estado para outro, são exemplos. Aprofundando um pouco mais como exemplo de mudança de estado destaca-se o casamento, na qual um indivíduo solteiro transfere-se de um estágio para outro, às vezes por necessidade, outras por desejo, e não menos raro por obrigação.

No modelo supracitado deve-se conhecer quem é casado e quando isto ocorreu. Qual foi o evento no tempo que deu o corte para o estudo? Qual foi o tempo que ele permaneceu casado? Teve algum fator de gerou o insucesso no casamento que possa ser mensurado? A observação e os detalhes deste estudo são deveras importantes.

Outro exemplo, quando se trata de mortes, o corte poderia se dar não somente no tempo de sobrevida do indivíduo, mas, também, no corte de data do evento e incisivas que originaram a sua morte. Ex. acidentes, fenômenos naturais e surtos epidemiológicos.

A análise de sobrevida permite tratar problemas onde o risco de ocorrência do evento não é homogêneo ao longo do tempo. Mais uma vez o tempo fica no destaque e é ressaltado como importante neste modelo. A primeira dimensão de tempo é a que se cristaliza na idade do indivíduo ou daquilo que se pretende analisar. A idade, quando se estuda sobrevida é uma variável muito importante para o risco de ocorrência do desfecho. A segunda dimensão contabiliza a duração em uma determinada condição: o tempo decorrido desde um evento até a recidiva ou a morte. A terceira dimensão seria o tempo calendário propriamente dito, que relaciona-se ao denominado efeito de período.

Para que o leitor possa estar familiarizado com análise de sobrevida, as principais fórmulas do modelo são detalhadas a seguir:

3.8 Fórmulas do Modelo de Sobrevida

3.8.1 Função de Sobrevida

O objeto de interesse primordial é a sobrevida, conhecida também como função de sobrevida:

$$S(t) = \Pr(T > t)$$

$S(t)$ = função de sobrevida. É a probabilidade de um indivíduo sobreviver por mais do que um determinado tempo t

t = é algum tempo

T = é uma variável aleatória denotando a hora da morte

\Pr = corresponde à probabilidade. Isto é: a função de sobrevida é a probabilidade de morrer e quanto tempo irá demorar a partir de determinado tempo.

Geralmente assume $S(0) = 1$, embora pudesse ser inferior a 1 se existe a possibilidade de morte imediata ou fracasso.

A função de sobrevida caracteriza-se por começar sempre com $S(0) = 1$, ou seja, a probabilidade de um indivíduo sobreviver por mais de 0 dia é 1. À medida que o tempo passa $S(t)$ decresce ou permanece constante.

3.8.2. Função Densidade da Probabilidade

$f(t)$ – função densidade = pode ser interpretada como a probabilidade de um indivíduo sofrer um evento em um intervalo instantâneo de tempo:

$$f(t) = \lim_{\Delta t \rightarrow 0} \frac{\Pr(t \leq T \leq t + \Delta t)}{\Delta t}$$

3.8.3 Função de Risco (Hazard)

A função de risco convencionalmente denotado λ , é definida como a taxa de eventos no tempo t condicional na sobrevida até momento t ou mais tarde. Também é conhecida como Taxa de incidência, força de infecção, taxa de falha e força de mortalidade.

Como exemplo, o risco pode ser diluído no tempo. O risco de morte de uma pessoa que passou por uma cirurgia cardíaca é diluído com o tempo.

Importante ressaltar, que mesmo utilizando o nome de risco ela é uma taxa, portanto não é uma probabilidade.

$$\lambda(t) dt = \Pr(t \leq T < t + dt | T \geq t) = \frac{f(t) dt}{S(t)} = -\frac{S'(t) dt}{S(t)}$$

A função de risco está relacionada com a função de sobrevivência através das expressões:

$$\lambda(t) = \frac{f(t)}{S(t)}$$

$$\lambda(t) = \frac{d \ln(S(t))}{dt}$$

3.8.4 Função de Risco Acumulado

O risco pode, em alternativa, ser representado em termos de função de risco cumulativo, convencionalmente denotado Λ .

A função de risco acumulado mede o risco de ocorrência do evento até um determinado tempo t . Matematicamente, isso significa a soma de todos os riscos em todos os tempos até o tempo t . Como T é uma variável aleatória contínua, esta é uma soma infinitesimal e pode ser calculada a partir de uma integral da função de risco. A função risco acumulado é uma taxa.

$$\Lambda(t) = \int_0^t \lambda(u) d(u)$$

A função de risco permite analisar a possibilidade de o indivíduo sofrer um evento em um determinado tempo t , dado que ele já sobreviveu até aquele momento. Exemplo: Qual o risco de um paciente ter um enfarto do miocárdio logo após ter tido um enfarto do miocárdio? O risco de morrer por causa de uma cirurgia no 1º dia é o mesmo que existe no 30º dia? Não. O risco da cirurgia diminui com o tempo.

Todas as funções denotadas acima foram pressupostos de um modelo que não há censura. Os métodos empregados, porém, são de uso limitado, uma vez que a censura existe e ela é mais regra do que exceção.

3.8.5 Modelos de Análise de Sobrevida

Os modelos de análise de dados de sobrevida podem ser estimados de forma não-paramétrica, paramétrica ou semi-paramétrica.

Conforme Callegari (2003, p.50), nos testes paramétricos os valores da variável estudada devem ter distribuição normal. Já os testes não-paramétricos, também chamados de testes de distribuição livre, não têm exigências quanto ao conhecimento da distribuição da variável da população.

Para este trabalho será utilizado o método não paramétrico, que caracteriza-se pela independência da distribuição de probabilidade conforme Teixeira, Faerstein e Latorre (2002, p. 582).

Cada vez mais está acentuado o uso dos testes não-paramétricos na análise estatística em pesquisas. Em pesquisa no site da Universidade de São Paulo em 07/11/2009 a palavra não-paramétrico, retornou em 86 resultados. No mesmo sentido, no banco de dados Jstor com a palavra “*nonparametric business*” retornou em 5.288 resultados.

Diebold e Rudebusch (1990) fizeram uma investigação não-paramétrica procurando entender a dependência e o ciclo de finanças na América e realmente puderam afirmar que a dependência é mínima e restrita a alguns poucos casos.

Teixeira (2006) utilizou um estudo não-paramétrico, aplicando o teste U de Mann-Whitney, já que somente dois grupos puderam ser comparados estatisticamente.

Os resultados obtidos mostraram que nenhuma medida de fluxo de caixa, em todos os anos analisados, com nível de 5% de significância, rejeita a hipótese nula de que as médias dos dois grupos são iguais.

Por outro lado, as medidas de fluxo de caixa, lucro operacional somado à depreciação e à mudança líquida entre os ativos e passivos circulantes, são as mais eficientes em rejeitar a hipótese nula, por apresentarem significância estatística em quatro dos seis anos analisados.

Pontes, Pontes Júnior e Pontes (2009, p. 1169), observaram que os “os testes não-paramétricos baseiam-se, fundamentalmente, na ordenação e na realocação de elementos em grupos. Essa realocação é feita através dos métodos da análise combinatória”.

Na abordagem não-paramétrica a estimação é realizada sem que se faça suposição acerca da distribuição de probabilidade do tempo de sobrevivência e assim não possui parâmetros a serem estimados. Na estimação não-paramétrica da função de sobrevivência, em cada tempo observado calcula-se a relação entre o número de eventos ocorridos e o tamanho do grupo em risco para a ocorrência do evento.

Allison (2008, p. 27) observa que “o método de Kaplan-Meier para a função de sobrevivência $S(t)$ é o mais utilizado para analisar sobrevivência na presença de indivíduos censurados”. Baseia-se na probabilidade da ocorrência de cada evento no tempo que este ocorre, recorrendo-se ao produto resultante da probabilidade para estimar uma taxa de sobrevivência em cada ponto no tempo conforme citou Carvalho *et al* (2005, p. 95).

O estimador produto de Kaplan-Meier utiliza os conceitos de independência de eventos e de probabilidade condicional para desdobrar a condição sobreviver até o tempo t em uma seqüência de elementos independentes que caracterizam a sobrevivência em cada intervalo de tempo anterior a t e cuja probabilidade é condicional aos que estão em riscos em cada período.

A expressão estimador produto refere-se ao fato de que a probabilidade de sobrevivência até a data especificada é estimada considerando-se que a sobrevivência a cada tempo é independente da sobrevivência a outros tempos, e, em conseqüência, a probabilidade de chegar ao tempo t é o produto da probabilidade de se chegar até cada um dos tempos anteriores.

O método Kaplan-Meier gera uma função escada que salta em cada tempo onde ocorreu um evento. O tamanho desse salto depende do número de eventos observados nesse tempo e também do número de observações censuradas antes dele.

A fórmula de Kaplan-Meier é a seguinte:

$$\hat{S}_{KM}(t) = \left(\frac{R(t_1) - N(t_1)}{R(t_1)} \right) \times \left(\frac{R(t_2) - N(t_2)}{R(t_2)} \right) \times \dots \times \left(\frac{R(t_m) - N(t_m)}{R(t_m)} \right)$$

Estima-se também neste modelo que o intervalo de confiança é de 95%. Conhecer a variância de qualquer estimador é essencial para a construção de um intervalo de confiança em torno da estimativa pontual. O estimador de referência mais utilizado para $S(t)$ é o de Greenwood, cuja fórmula é a seguinte:

$$Var(\hat{S}_{KM}(t)) = (\hat{S}_{KM}(t))^2 \sum_{t_i \leq t} \frac{N(t_i)}{R(t_i)(R(t_i) - N(t_i))}$$

Kaplan-Meier também utiliza a estratégia da estratificação para comparar curvas de sobrevida de diferentes grupos. Carvalho et al (2005, 109) revela que estratificação consiste em dividir o conjunto total de observações em grupos distintos, de acordo com as variáveis de interesse, e estimar as funções de sobrevida separadamente para cada grupo (ou estrato).

CAPÍTULO 4 – Apresentação e Análise dos Resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos após a análise do banco de dados e das pesquisas efetuadas.

Para Kerlinger (1980, p. 353) o objetivo da análise é reduzir grandes quantidades de dados brutos passando-os para uma forma interpretável e manuseável de maneira que características de situações, acontecimentos e de pessoas possam ser descritas sucintamente e as relações entre as variáveis estudadas e interpretadas.

Os dados foram apresentados na forma de tabelas e após foram demonstradas suas respectivas análises.

4.1 Caracterização da amostra

Os dados foram obtidos em seis shopping centers.

O critério utilizado foi trabalhar com shopping centers que tivessem mais de 150 lojas, no mínimo 1.000 vagas de estacionamento e localizados no Estado de São Paulo ou do Rio de Janeiro.

Os dados resultaram na análise de 01 shopping na Capital do Estado de São Paulo, 02 na Grande São Paulo, 01 no interior do Estado de São Paulo, 01 na Capital do Estado do Rio de Janeiro e 01 no interior do Estado do Rio de Janeiro.

O período analisado foi delimitado entre janeiro de 2007 e agosto de 2008, ou seja, 32 meses. Esta foi uma forma de equacionar os dados obtidos permitindo torná-los comparáveis.

O volume de dados manipulados exigiu a utilização de planilha eletrônica para obtenção das frequências. O programa utilizado foi o Excel.

O banco de dados recebido contemplava todas as lojas dos shoppings centers, inclusive os espaços locados nos corredores dos shoppings e outros como mídia e panfletagem.

Os dados foram tratados da seguinte forma:

- Foi efetuado um filtro na planilha Excel;
- As lojas âncoras, megalojas, lojas de serviços, lojas de alimentação, quiosques e outros foram selecionados e excluídos da base de dados;

- As lojas que não informam ou não informaram as vendas, as lojas menores de 29,99 m² e as lojas maiores de 150,01 m² também foram excluídas do banco de dados.
- Após a estratificação, os dados foram dispostos em forma de análise e colocados no programa estatístico utilizado, o SPSS.

4.2 Apresentação dos Resultados

A tabela 6 resume as informações analisadas, demonstrando que foram analisadas 869 lojas e que no período analisado ocorreram 153 eventos, que representa 17,61% dos casos totais. Desta forma 82,39% das lojas foram censuradas, ou seja, não fecharam durante o período de estudo.

Tabela 6 – Resumo do Processamento

Cluster	Nº total	Nº de eventos	Censurado	
			Nº	%
Até 10%	64	5	59	92,19
De 10% a 15%	211	11	200	94,79
De 15% a 18%	117	8	109	93,16
De 18% a 25%	196	27	169	86,22
Acima de 25%	281	102	179	63,70
Global	869	153	716	82,39

No período analisado Para que o trabalho pudesse responder aos questionamentos e de forma a facilitar o entendimento, os resultados foram divididos em cinco clusters, que foram analisados, conforme estratificações a seguir:

CLUSTER 1

Este cluster representou as lojas que ficaram com **KPCS** de até 10%.

Foram selecionadas 64 lojas, das quais 59 foram censuradas.

No período analisado ocorreram 5 eventos.

Isto demonstrou que a probabilidade de um lojista continuar operando com este **KPCS** é de 92,19%.

A figura 3 demonstra a curva de sobrevivência deste cluster.

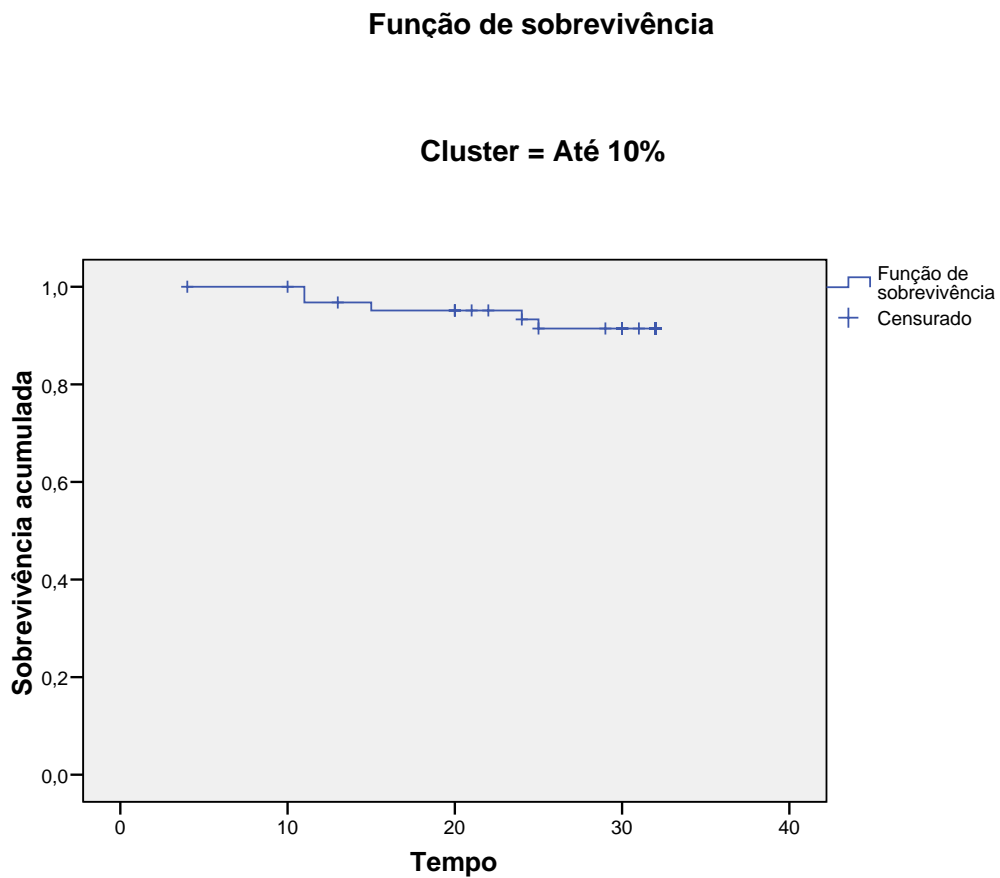


Figura 3 – Curva de sobrevivência do cluster 1

CLUSTER 2

Este cluster representou as lojas que ficaram com **KPCS** de até 10% a 15%.

Foram selecionadas 211 lojas, das quais 200 foram censuradas.

No período analisado ocorreram 11 eventos.

Isto demonstrou que a probabilidade de um lojista continuar operando com este **KPCS** é de 94,79%.

A figura 4 demonstra a curva de sobrevivência deste cluster.

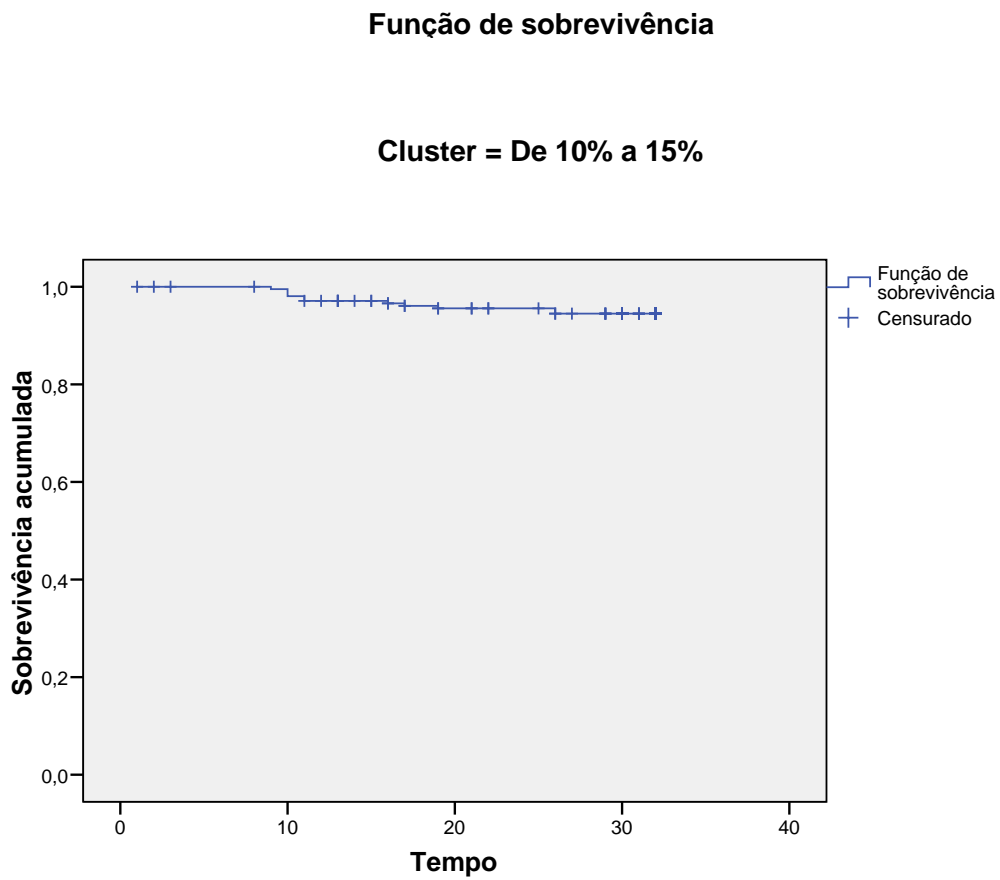


Figura 4 – Curva de sobrevivência do cluster 2

CLUSTER 3

Este cluster representou as lojas que ficaram com **KPCS** de até 15% a 18%.

Foram selecionadas 117 lojas, das quais 109 foram censuradas.

No período analisado ocorreram 8 eventos.

Isto demonstrou que a probabilidade de um lojista continuar operando com este **KPCS** é de 93,16%.

A figura 5 demonstra a curva de sobrevida deste cluster.

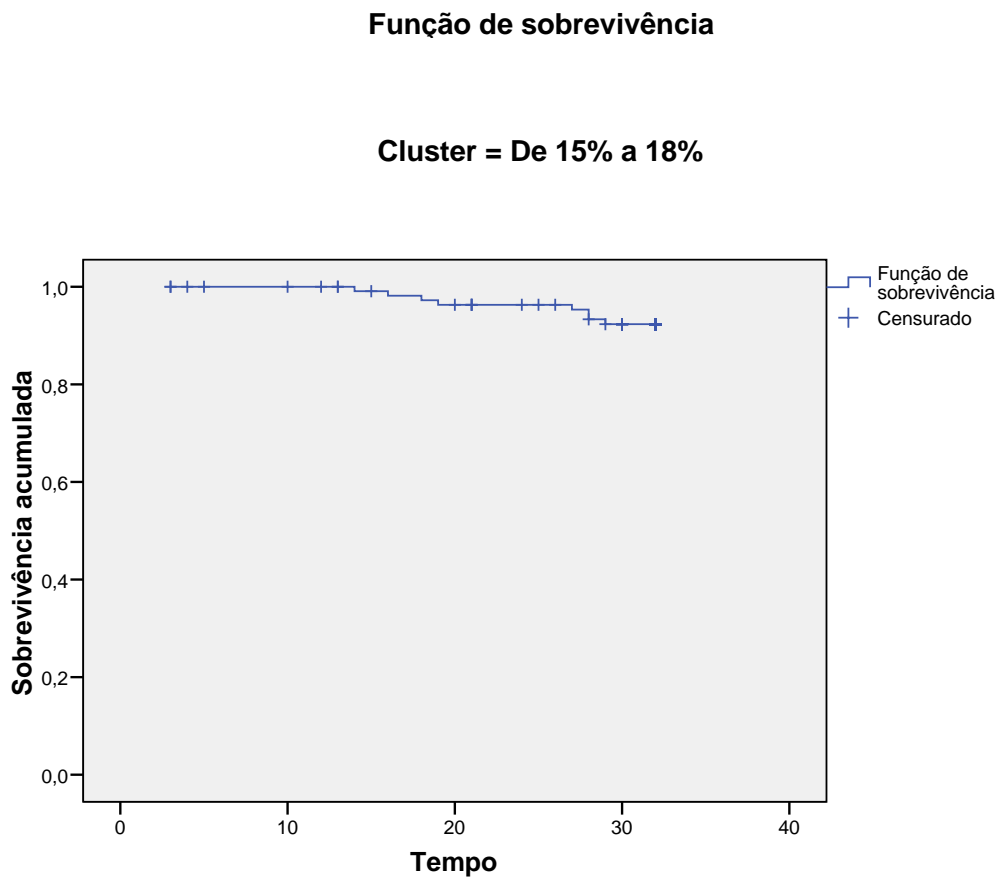


Figura 5 – Curva de sobrevida do cluster 3

CLUSTER 4

Este cluster representou as lojas que ficaram com **KPCS** de até 18% a 25%.

Foram selecionadas 196 lojas, das quais 169 foram censuradas.

No período analisado ocorreram 27 eventos.

Isto demonstrou que a probabilidade de um lojista continuar operando com este **KPCS** é de 86,22%.

A figura 6 demonstra a curva de sobrevivência deste cluster.

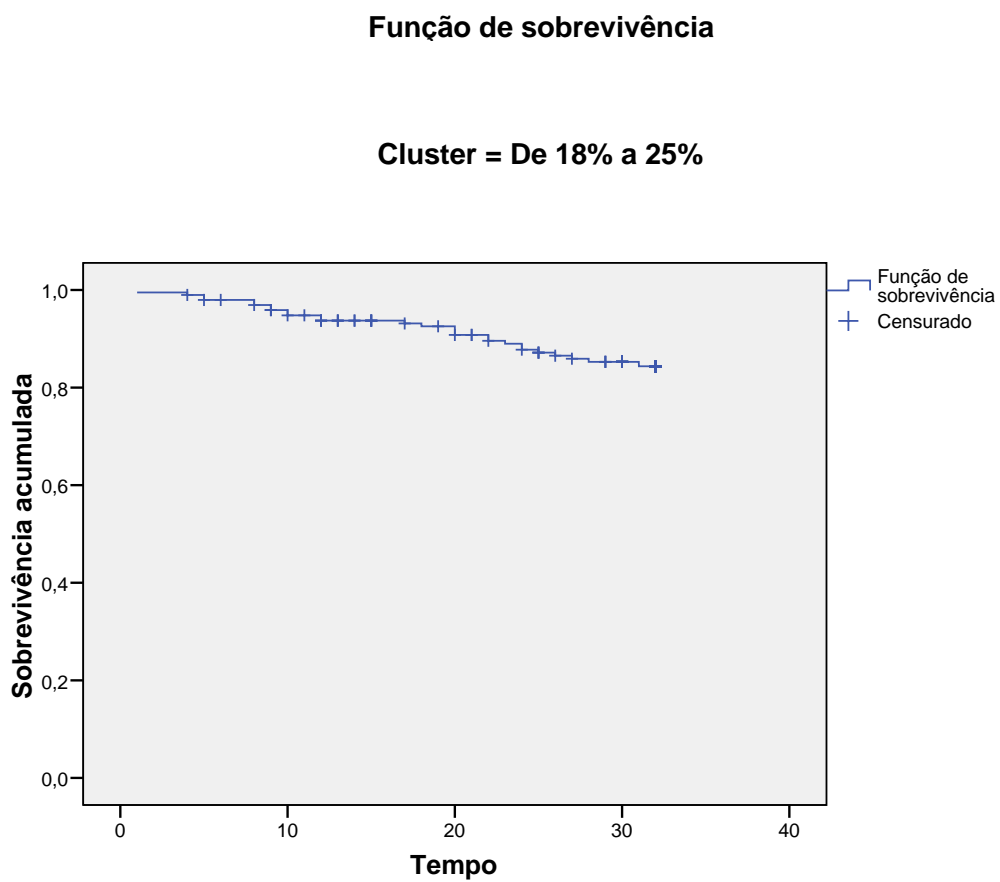


Figura 6 – Curva de sobrevivência do cluster 4

CLUSTER 5

Este cluster representou as lojas que ficaram com **KPCS** acima de 25%.

Foram selecionadas 281 lojas, das quais 179 foram censuradas.

No período analisado ocorreram 102 eventos.

Isto demonstrou que a probabilidade de um lojista continuar operando com este **KPCS** é de 63,70%.

A figura 7 demonstra a curva de sobrevivência deste cluster.

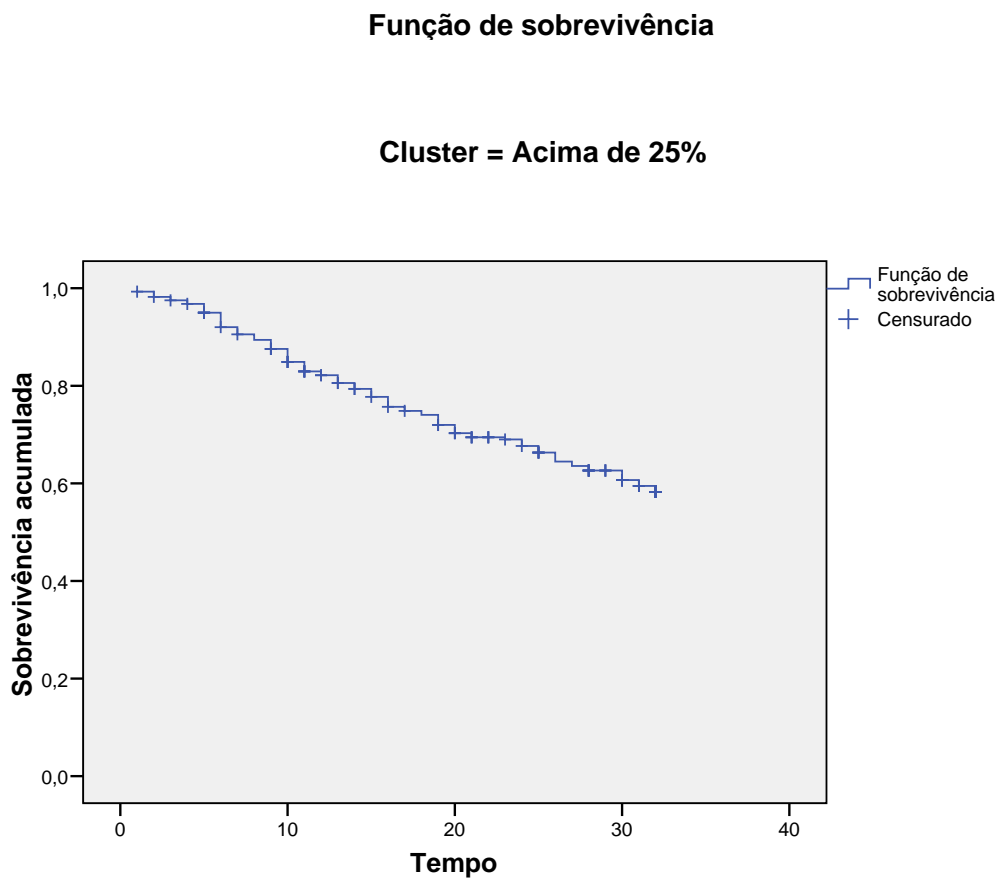


Figura 7 – Curva de sobrevivência do cluster 5

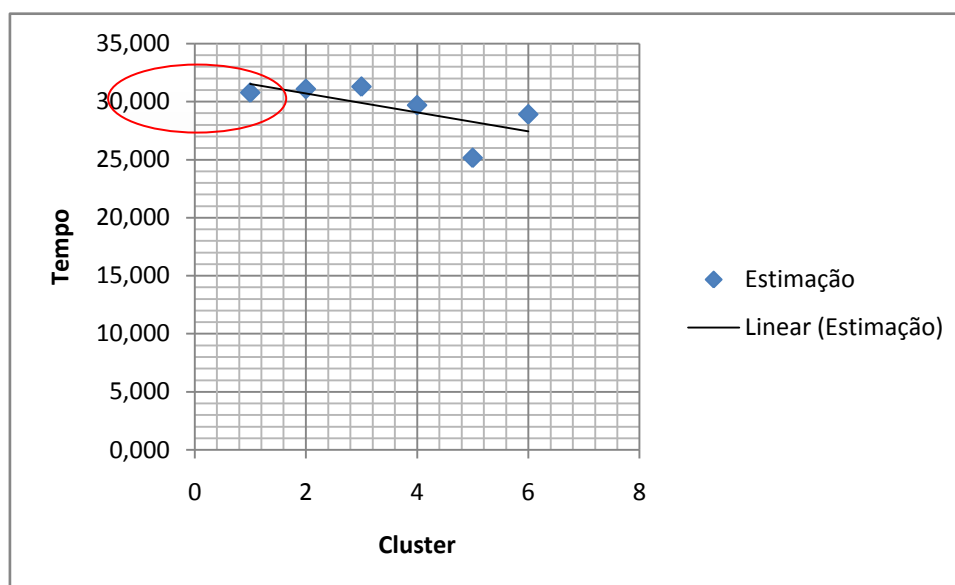
As médias do tempo de sobrevida evidenciada na tabela 7, ratificaram o que demonstram os clusters:

Tabela 7 – Média do tempo de sobrevida

Cluster	Media(a)			
	Estimação	Error	Intervalo de confiança a 95%	
			Limite Inferior	Limite superior
Até 10%	30,767	0,566	29,656	31,877
De 10% a 15%	31,078	0,286	30,518	31,638
De 15% a 18%	31,278	0,287	30,716	31,839
De 18% a 25%	29,682	0,464	28,773	30,592
Acima de 25%	25,161	0,614	23,958	26,364
Global	28,900	0,256	28,399	29,400

Os erros ficaram dentro da normalidade e houve similaridade entre os três primeiros clusters conforme evidencia o gráfico 1. Nota-se que nos dois últimos clusters, as médias diminuíram em função dos eventos que ocorreram em maior quantidade.

Gráfico 1: Clusters



O gráfico 1 evidenciou que é possível agrupar os três primeiros clusters. O comportamento dos clusters 1, 2 e 3 foram muito parecidos o que permitiu considerar a técnica de análise de clusters satisfatória para este estudo. A partir do quarto cluster é bem visível a incidência dos eventos, acelerando para um nível mais forte no quinto cluster.

A ocorrência de eventos no 4º e 5º cluster ocorreu justamente pelo nível de **KPCS** ser superior a 18%. Enquanto nos três primeiros clusters a oscilação da estimativa das médias de

sobrevida variava entre 30,7 e 31,2 anos, quando os percentuais foram elevados para taxas maiores do que 18% a estimaco decresceu respectivamente para 29,682 e 25,161 anos. A média global ficou em 28,90.

4.3 Apresentaco dos Resultados do Questionário

Foram pesquisados 52 gestores de shopping centers através de questionário.

Dos 52 pesquisados, 49 possuem curso superior, representando 94,23% e dentre estes, 39 possuem especializaco. No que diz respeito a mestrado, 3 gestores citaram que estão cursando, 1 já concluiu e 1 possui o doutorado.

Os cursos que se destacaram na formação dos gestores foram: administração de empresas com 26,92%, ciências contábeis com 23,08%, engenharia com 21,15% e o curso de economia com 5,77%. A soma destes quatro cursos totaliza 76,92% dos respondentes. Foram encontrados ainda o curso de direito, história, informática, jornalismo, psicologia, design de moda, secretariado executivo, marketing e tecnologia da informação.

Foram aplicadas três questões com os gestores, que permitiram extrair o seguinte:

1) Qual o percentual de custo de ocupação ideal para manter a saúde financeira do lojista?

Tabela 8 - Estratificação de percentual de custo de ocupação

Range	N Resp.	%
Até 8%	5	9,62%
de 8 a 10%	23	44,23%
de 10 a 12%	16	30,77%
de 12 a 15%	7	13,46%
de 15 a 18%	1	1,92%
Total geral	52	100,00%

Conforme a tabela 8 entende-se que menos de 10% dos respondentes consideraram que o custo deve ser abaixo de 8%. Dessa forma  possível verificar que 90,38% acreditam que o custo pode ser superior a 8%. Se considerarmos o percentual que responderam que  possível ser superior a 10%, temos 46,15%, porém limitado a 12%. Assim  possível afirmar que 84,62% consideraram que o custo ideal é menor do que 12%.

2) Acima de que percentual o custo de ocupação torna-se um fator crítico para a sobrevivência do lojista?

Tabela 9 – Fator crítico para a sobrevivência do lojista

Range	Nº Resp.	%
> 10%	-	-
> 12%	2	3,85%
> 15%	21	40,38%
> 18%	23	44,23%
> 25%	6	11,54%
Total geral	52	100,00%

De acordo com os dados extraídos da pesquisa entende-se que 55,77% dos respondentes acreditam que se o **KPCS** for maior de 18% torna-se um fator crítico para a sobrevivência do lojista de shopping. Numa observação mais detalhada, podemos verificar que somando a coluna dos 15% este número alcança 96,15% ou seja, é consenso de que acima de 15% o fator torna se muito crítico, não se limitando a informar que os 18% já é crítico e que este já responde a pergunta.

3) No seu entendimento, qual o limite de percentual de custo de ocupação máximo que o lojista pode pagar, sem comprometer a saúde financeira?

Na validação do questionário com profissionais do setor de shopping centers, foi percebida que era necessária uma terceira pergunta para contrapor a resposta da primeira pergunta, ou seja, se realmente o respondente estava seguro de sua resposta.

A tabela 10 evidencia que 42,31% dos gestores acreditam que o custo ideal é de até 12%. Verifica-se ainda o fato de que 57,69% dos respondentes também acreditam que o percentual ideal pode chegar a 15% sem prejudicar a saúde financeira do lojista, ou seja, a maioria.

Tabela 10 – Limite máximo de custo de ocupação

Range	Nº Resp.	%
Até 8%	-	-
de 8 a 10%	-	-
de 10 a 12%	22	42,31%
de 12 a 15%	19	36,54%
de 15 a 18%	11	21,15%
Total geral	52	100,00%

É possível verificar que na questão número 1, somente 8 respondentes entendiam que o custo podia passar de 12%; na questão número 3, 30 respondentes entenderam que o índice podia ser superior a 12%. Verificou-se ainda que para 11 dos respondentes o indicador pode chegar a 18%. Isto permite o entendimento de que os gestores foram conservadores ao responder a primeira pergunta e ao serem questionados este índice sobe para 15% com elevada margem de segurança.

4.4 Análise dos Resultados

Os resultados encontrados sugerem as conclusões expostas a seguir:

As análises demonstraram que até 18% de **KPCS** foi encontrada uma normalidade entre os números, variando 1,2 pontos percentuais para baixo ou 1,4 pontos percentuais para cima. A partir dos 18% de **KPCS** o número de eventos subiu, demonstrando que a probabilidade de fechamento da loja é bem superior ao nível dos três primeiros clusters. Em relação ao quinto cluster, os números encontrados demonstram que há um risco de 36,30% de ocorrer o evento.

Resumindo, entende-se que nos três primeiros clusters estão os lojistas com melhores padrões de desempenho geral, considerando-se o período analisado. O que diferencia estes dos últimos dois clusters é que enquanto os primeiros apresentam uma tendência geral de estabilização, a volatilidade e a incidência de eventos dos dois últimos são maiores, que permitem classificar o desempenho como inferior em relação aos três primeiros clusters.

Desta forma, entende-se também que até 18% a probabilidade de ocorrer o evento é confortável, com menos probabilidade de ocorrer. O risco encontra-se em níveis de **KPCS** acima de 18,00%.

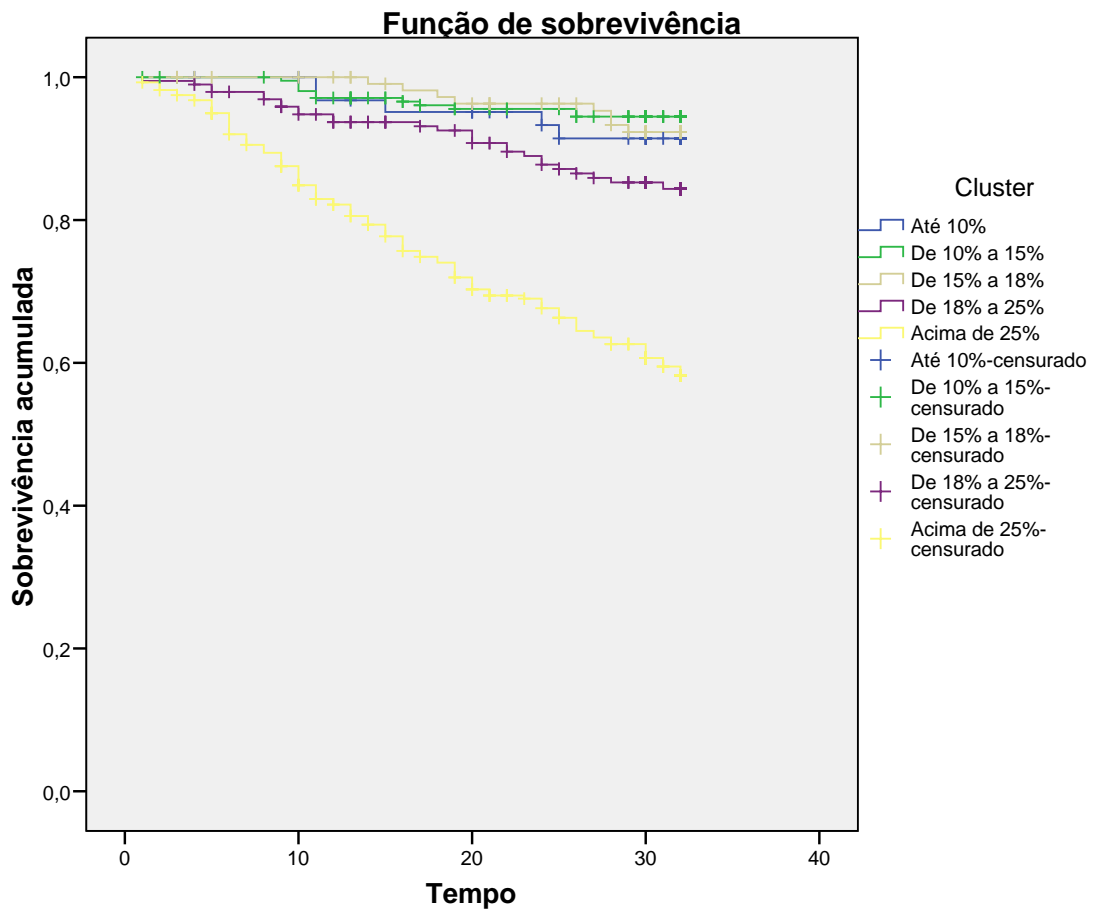


Figura 8 – Curva de sobrevivência geral

A figura 8, com a curva de sobrevivência de todos os clusters, demonstra que acima de 25% de **KPCS**, os eventos ocorrem em maior quantidade. Assim, entende-se que, dos 153 eventos ocorridos, 84,31% ocorreram a partir de 18% de **KPCS**, sendo mais acentuados a partir dos 25% com 66,67% dos eventos.

Em relação aos eventos que ocorreram durante o período analisado, a tabela 11, estratifica a quantidade e o cluster .

Tabela 11 – Resumo de Eventos

Cluster	Nº de Eventos
Até 10%	5
De 10% a 15%	11
De 15% a 18%	8
De 18% a 25%	27
Acima de 25%	102
Global	153

Com base na pesquisa efetuada, não é possível definir uma média do **KPCS** do setor de shopping centers, haja vista que existe uma gama enorme de detalhes que permitem verificar, conforme a tabela 12, a existência de lojas alocadas em todos os clusters analisados.

Tabela 12 – Distribuição de KPCS por Clusters

% de CTO / Nº de Lojas	
Cluster	Nº Total
Até 10%	64
De 10% a 15%	211
De 15% a 18%	117
De 18% a 25%	196
Acima de 25%	281
Global	869

Em relação ao ponto crítico do percentual que coloca em risco a operação do lojista, entende-se que a partir de 18% o percentual torna-se crítico e os eventos ocorrem com maior frequência, sendo mais acentuado e com maior ênfase a partir dos 25%.

Na visão dos gestores de shopping o nível ótimo é um **KPCS** de até 12% e que pode chegar a 15% sem prejudicar a saúde financeira e a continuidade do lojista.

No que diz respeito ao ponto crítico do **KPCS**, este indicador, segundo a ótica dos gestores de shopping é de 18%. A partir de 25% é consenso total de que o risco de descontinuidade é muito alto.

Finalizando as conclusões, é possível responder à questão de pesquisa:

Qual a margem do **KPCS**, de lojas entre 30 e 150 m², que identifica risco de descontinuidade?

O risco de descontinuidade ocorre quando o percentual de **KPCS** é maior do que 18%. Este indicador foi validado tanto pela análise de sobrevivência dos dados dos shoppings, quanto pelo questionário com os gestores de shopping centers. A partir deste indicador entende-se que a possibilidade de sobrevivência é de 86,22%. É consenso também que o fator crítico é atingido no percentual de 25%, quando então, a possibilidade de sobrevivência cai para 63,70%.

CAPÍTULO 5 – Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo realizar um estudo sobre a análise de sobrevivência com lojas de shopping centers de forma a identificar um percentual de **KPCS** (Custo total de ocupação dividido pelas vendas), que sinalize risco de descontinuidade para o lojista.

O **KPCS** é um modelo que poderá ser usado na gestão de shopping centers, para auxiliar na medição da saúde financeira do lojista e contribuir para o desenvolvimento do setor.

Para tanto, estudou-se a técnica da análise de sobrevivência, utilizando a base de dados de 6 shopping centers, localizados no Estado de São Paulo ou do Rio de Janeiro.

O período analisado foi delimitado entre janeiro de 2007 e agosto de 2009, considerando 32 meses. Esta foi uma forma de equacionar os dados obtidos e torná-los comparável.

De natureza exploratória, preditiva e descritiva, com abordagem quantitativa, foi baseada na análise de 869 lojas de seis shopping centers da região sudeste do Brasil e amostra não probabilística composta por um questionário com 52 gestores do setor de Shopping Centers, cujo método de pesquisa envolveu a utilização de uma técnica denominada “Análise de Sobrevivência”, especificamente o estudo não-paramétrico de Kaplan-Meier, muito utilizada em epidemiologia e adaptada para o setor de shopping centers.

O KPCS foi dividido em 05 clusters e a análise dos resultados evidenciou que é possível agrupar os três primeiros clusters, que representam até 18% de KPCS e que os resultados do quarto e quinto clusters demonstraram uma forte aceleração da descontinuidade.

Em relação a pesquisa com os gestores, restou claro que eles consideram que é possível operar até com 15% de KPCS e indicador este que pode chegar a 18% considerando a base de dados dos shoppings analisados. Ficou evidenciado que foi encontrado normalidade entre os números, variando 1,2 pontos percentuais para baixo ou 1,4 pontos percentuais para cima e que acima de 18% existe o risco de descontinuidade. Corroborou ainda para o entendimento o fato de que 84,31% dos eventos ocorridos ocorreram em cenário de KPCS superior a 18%.

É importante dar ênfase ao fato de que este estudo partiu da necessidade identificada pelo autor, que atua neste segmento, para avaliar as condições de inadimplência. A meta das empresas é obter o maior lucro possível, sem desconsiderar, portanto, o risco de inadimplência associado. A gestão deste risco é feita cada vez de forma mais precisa e eficiente.

Os resultados obtidos demonstraram sucesso na aplicação do modelo de análise de sobrevida e acredita-se que poderá ser de grande utilidade na gestão de shopping centers, tanto para o empreendedor, como para o lojista e também para investidores e analistas, já que o mercado se tornou público, ou seja, várias empresas do setor estão listadas na BOVESPA.

5.1 Recomendações

De um modo geral este tipo de pesquisa exploratória constitui um estudo preliminar ou preparatório para outro tipo de pesquisa.

Desta forma é recomendável que para as próximas pesquisas, na qual seja utilizada análise de sobrevida, os dados a serem trabalhados sejam mais estratificados. Isto significa que poderão ser efetuados estudos de análise de sobrevida com lojas âncoras ou lojas da praça de alimentação ou até mesmo da área de serviços. Ressalte-se ainda, que mesmo que haja combinações de áreas ou de shoppings de uma mesma região, os resultados poderão ser evoluídos denotando ser este trabalho o início da curva de aprendizado da técnica de análise de sobrevida voltada para o setor de Shopping Centers.

Referências Bibliográficas

ABRASCE. Consulta ao sítio. Disponível em <<http://www.abrasce.com.br>>. Acesso em 12 de junho de 2009.

ALEXANDER, Alan A; MUHLEBACH, Richard F. **Shopping Center Management**. 2. Ed. USA: Institute of Real Estate Management, 1992.

ALEXANDER, Alan A; MUHLEBACH, Richard F. **Shopping Center: Relacionamento com lojistas**. Rio de Janeiro: ICSC, 1992.

ALLISON, Paul D.; **Survival Analysis Using SAS – A practical guide**. 11. USA: SAS Institute Inc., 2008.

ALSHOP. Consulta ao sítio. Disponível em: <<http://www.alshop.com.br>>. Acesso em 13 de junho de 2009.

ALVES, Karina Lumena de Freitas; KALATZIS, Aquiles Elie Guimarães; MATIAS, Alberto Borges. **Análise de Sobrevivência de Bancos Privados no Brasil**. In: 9o Encontro Brasileiro de Finanças, 07.2009, São Leopoldo – RS.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

AQUINO, Italo de Souza. **Como Escrever Artigos Científicos: Sem “arrodeio” e sem Medo da ABNT**. 4. Ed. João Pessoa: Universitária, 2007.

ASTIVERA, Armando. **Metodologia da Pesquisa Científica**. 1. Ed. Porto Alegre: Globo, 1980.

BABA, Naohiko; GOKO, Hiromichi. **Survival Analysis of Hedge Funds**. Japan: Bank of Japan Working Paper Series, 2006.

BEM, Daryl J. **Redigindo o Relatório de Pesquisa**. In: KIDDER, Louse H. (org.). **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**: Selltiz, Wrightsman e Cook. 4. Ed. São Paulo: EPU, 1987.

BEUREN, Ilse M.; LONGARAY, André A; RAUPP, Fabiano M; SOUSA, Marco A. B.; COLAUTO, Romualdo D.; PORTON, Rosimere A B. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BHARAT A. Jain; CHARLES L. Martin Jr. **The Association Between Audit Quality and Post-IPO Performance: A Survival Analysis Approach**. *Review of Accounting & Finance*, p. 50 – 75, 2005, retrieved nov, 2009.

BLOCHER, Edward J.; CHEN, Kung H.; COKINS, Gary; LIN, Thomas W.; **Gestão Estratégica de Custos**, 3. Ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2007.

BORBA, Francisco S. **Dicionário Unesp do Português Contemporâneo**. 1. Ed. São Paulo: Unesp, 2004.

BORINELLI, Marcio L. **Estrutura Conceitual Básica de Controladoria**: Sistematização à Luz da Teoria e da Práxis. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuaria. Faculdade de economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BOVESPA. **Novo mercado**. Disponível em <http://www.bovespa.com.br/empresas/novomercadoniveis/novomercado.asp> Acesso em 02 de novembro de 2009.

BRASIL. Código Civil, Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/2002/110406.htm>. Acesso em 28 de novembro de 2009.

BRASIL. Lei do Condomínio, Lei 4.591, de 16 de dezembro de 1964. **Dispõe sobre o condomínio em edificações e as incorporações imobiliárias.** Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/l4591.htm>. Acesso em 28 de novembro de 2009.

BRASIL. Lei do Inquilinato, Lei 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.planalto.gov.br/ccivil/leis/l8245.htm>. Acesso em 28 de novembro de 2009.

CALLEGARI, Jacques S. M. **Bioestatística: Princípios e Aplicações.** 1. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

CARVALHO, Marília Sá; ANDREOZZI, Valeska L.; CODEÇO, Claudia T.; BARBOSA, Maria T. S.; SHIMAKURA, Silvia E.; **Análise de sobrevida: Teoria e Aplicações em Saúde.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

CASTELO BRANCO, Carlos. E.; GORINI, Ana Paula. F., MENDES, Eduardo F.; PIMENTEL, Marcos O. **Setor de Shopping Center no Brasil: Evolução recente e perspectivas.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro. 2006.

CERVEIRA FILHO, Mario. **Shopping Centers. Direitos dos Lojistas.** 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHEN, K.; LEE, C.W.J. **Financial Ratios and Corporate Endurance: a case of the oil and gas industry,** 1993. Contemporary Accounting Research, pp.667-94.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CUNHA, Celso. **Nova Gramática do Português Contemporâneo**. 3. Ed. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 2001.

CUNHA, Antonio Geraldo da. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Lexicon, 2007.

CVM. **Principais Oferta de Ações**. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em 01 de novembro de 2009.

DIEBOLD, Francix X. **A Nonparametric Investigation of Duration Dependence in the American Business Cycle Source**: The Journal of Political Economy, Vol. 98. USA, No. 3 (Jun., 1990), p. 596-616.

DIGGLE, P. J., LIANG, K. Y., ZEGER, S. L. **Analysis of Longitudinal Data**. USA: Oxford Clarendon Press, 2006.

DIGLLE, Peter; HEAGERTY, Patrick; LIANG, Kung-Yee; ZEGER, Scott. **Analysis of Longitudinal Data**. 2. Ed. USA: Oxford University Press, 2002.

FAHEY, Liam; RANDALL, Robert M.. **MBA Curso Prático Estratégia**. 2. Ed. São Paulo: Campus, 1999.

FAMÁ, Rubens; VIRGILLITO, Salvatore. **Administração do Risco**. 1. Ed. São Paulo: Edicon, 2005.

FERRAZ, Walter. **Manual de operação do Sistema VS/SC: Módulos básicos**. 1. Ed. Rio de Janeiro, VS, 1995.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3. Ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI**. 2. Ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1986.

GIL, Antônio. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUIDOLIN, Silvia Maria; COSTA, Ana C. R.; ROCHA Érico R. P. **O Setor de Shopping Center no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, ago. 2009.

GOMES, Henrique Ferreira; PORTUGAL, Licínio da Silva; BARROS, Julio M. A. Monteiro. **Caracterização da Indústria de Shopping Centers no Brasil**. BNDES Setorial. Rio de Janeiro. p. 283 e 284. 2006.

HAIR JUNIOR, Joseph F; BLACK, William C.; BARRY, J. Babin; ROLPH, E. Anderson; TATHAM, Ronald L. **Análise Multivariada de Dados**. 5. Ed. São Paulo: Bookman, 2005.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico Houaiss**. São Paulo: Objetiva, 2001. CD-ROM.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: OBJETIVA, 2001.

ICSC. **Recomendações do ICSC para a Administração de Shopping Centers** (Varejo, A Locação e Sua Linguagem, Conceitos Financeiros, Manutenção, Estratégias de Locação, Visão Geral de Administração, Seguro e Administração de Risco, A segurança do Shopping Center, Marketing), USA: International Council of Shopping Centers, 2009.

ICSC: **Aumentando a Produtividade dos Lojistas**: Orientação para Profissionais de Shopping Centers. Tradução de Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri. USA: International Council of Shopping Centers, 1996.

ICSC: **Desenvolvendo um Programa de Treinamento de Varejo em Shopping Centers**. Tradução de Cecília Regina Pernambuco e Aldyr Scuri. USA: International Council of Shopping Centers, 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações:** Aplicável às demais sociedades. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

IUDICIBUS, Sérgio. O verdadeiro significado de uma teoria. **Revista Brasileira de Contabilidade.** Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, v. 25, n.97, p. 21-23, Jan./Fev. 1996.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Relevance Lost:** raise and fall of management accounting. 2. Ed. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

KAPLAN, Abraham. **A Conduta na Pesquisa:** Metodologia para as Ciências do Comportamento. São Paulo: EPU, Edusp, 1975.

KAPLAN, E. L.; MEIER, P. **Nonparametric Estimation from Incomplete Observations.** USA: J. Amer. Statist. Ass., 1958. p. 53: 457-481.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais:** um tratamento conceitual. 2. Ed. São Paulo: Edusp, 1980.

KLEINBAUM, David G.; KLEIN, Mitchel. **Survival Analysis:** A self learning text. 2. Ed. USA, 2005.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 14. Ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing:** Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI:** Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados. 7. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

LAITINEN, Erkki K.; LUOMA, M. **Survival Analysis as a Tool for Company Failure Prediction**. USA: Omega, 1991. p. 673-678.

LAITINEN, Erkki K. **Survival Analysis and Financial Distress Prediction: Finnish Evidence**. *Review of Accounting & Finance*, p. 76-90, 2005. Retrieved nov. 2009.

LAVILLE, C. Dionne, J. **A Construção do Saber**. 1. Ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

LONDON, Mark. **Shopping Center: Gestão**. Ed. Brasileira. USA: ICSC, 2009.

MARKHAM, J. E. **The Future of Shopping**. Traditional Patterns and Net Effects. USA: ICSC, 1998.

MATTAR, Fauze N., **Pesquisa de Marketing**. São Paulo, Atlas, 1996.

MED, B. **Teoria da música**. 4. Ed. Brasília: Musimed, 1996.

NEUWMAN, Peter; MILGATE, Murray; EATWELL, John. **The Thew Palgrave Dictionary of Money & Finance**. 1. Ed. USA: Macmillan, 2002.

NUNES, Luiz Antonio Rizzatto. **Manual da monografia jurídica**. 5. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

PARASURAMAN, A. **Marketing Research**. Canada: Addison – Wesley, 1986.

PINTO, Roberto Wilson Renault; OLIVEIRA, Fernando A. Albino. **Shopping Centers: Questões jurídicas**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva 1991.

PONTES, Antonio Carlos F., PONTES JÚNIOR, Antonio Carlos F.; PONTES, Loide de Oliveira. **Testes não-paramétricos: Uma ferramenta para o ensino da Análise Combinatória**. I Simpósio Nacional de Ensino de Ciência e Tecnologia – 2009, p. 1168. Disponível em

<http://www.pg.cefetpr.br/sinect/anais/artigos/10%20Ensinodematematica/Ensinodematematica_artigo24.pdf>.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**. Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, João Alvaro. **Metodologia Científica**: Guia para Eficiência nos Estudos. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

S.P.S.S – **Statistical Package For Social Sciences** – Versão 15.0.

SANTI FILHO, Armando de. **Avaliação de Riscos de Crédito**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito**. 5. Ed.. São Paulo: Atlas, 2000.

SECURATO, José Roberto. **Cálculo Financeiro das Tesourarias**: Bancos e Empresas. 3. Ed. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SILVA, De Plácido. **Vocabulário jurídico**. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 2003.

SILVA, José Pereira da. **Administração de Crédito e previsão de insolvência**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

TEIXEIRA, Maria Teresa Bustamante; FAERSTEIN, Eduardo; LATORRE, Maria do Rosário. Técnica de análise de sobrevida. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 18, p. 579-594, 01 jun. 2002. Bimestral.

TEIXEIRA, Tércia Berber. **Fluxo de Caixa e Classificação dos Ratings**: um estudo no mercado brasileiro. 2006. USP.

THEÓPHILO, Carlos Renato. **Pesquisa em Contabilidade no Brasil**: Uma análise crítica epistemológica. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Departamento de contabilidade e atuária da FEA – USP.

TUKEY, John W. **Exploratory Data Analysis**. USA: Addison-Wesley, 1977.

U. S. CENSUS BUREAU. “**Statistical Abstract – Wholesale & retail trade – Shopping Centers**.” Tabela 1030. Disponível em: <<http://www.census.gov.br/compendia/statab/2008/tables/08s1030.pdf>>.

WEBSTER, Allen L. **Estatística Aplicada**. 1ª Ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2005.

WOLF, Irving. **Principais Fatores na Locação de Shopping Centers**. Tradução Nazareno M. Pereira. Rio de Janeiro: ICSC, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEGER, S. L., LIANG, K. Y. **An Overview of Methods for the Analysis of Longitudinal Data**. Statistics in Medicine, 1992. V. 11, n. 14-15, pp. 1825–1839.

GLOSSÁRIO

Aluguel complementar: é o valor de aluguel obtido pela diferença entre o percentual calculado e o aluguel mínimo definido em contrato. Habitualmente é cobrado o maior valor entre os dois, ou seja, se o aluguel mínimo é maior que o aluguel percentual, a cobrança corresponde ao valor mínimo. Se o valor do aluguel percentual é maior do que o mínimo, se cobra o mínimo mais a diferença (complemento) entre o aluguel percentual e o aluguel mínimo. Este aluguel complementar também é conhecido como *overage*.

Aluguel mínimo: é o valor mínimo definido para um determinado contrato, independente das vendas realizadas, constituindo uma garantia mínima de retorno financeiro aos locadores.

CRD (Coeficiente de rateio de despesas). É a expressão em números decimais da fração obtida pela divisão do valor de um parâmetro para uma loja pelo somatório dos valores daquele parâmetro para todas as lojas. **CTO:** É a soma do aluguel total, acrescido dos custos com o condomínio comum e o fundo de promoção.

GIs: São as guias de informação de vendas, usadas para recolher as informações de faturamento dos lojistas. Geralmente são em formulário contínuo e atualmente já estão automatizadas via internet.

KPCS: Indicador resultante da divisão da soma do custo total de ocupação (Aluguel + Condomínio comum + Fundo de Promoção) pelas vendas do mês, expresso em percentual.

Lojas âncora: Por suas características especiais e importância dentro do empreendimento merece destaque. Usualmente os contratos de locação de lojas âncoras apresentam cláusulas bem diferenciadas das demais lojas do shopping.

Lojas satélite: Representadas pela maioria das lojas do shopping (padrão).

Quiosques: são espaços de locação temporária dentro do shopping, que geralmente deixam de existir ao término da locação. Usualmente são áreas do corredor do shopping locados para estantes ou mostruários por um curto espaço de tempo.

APÊNDICE

01: Questionário para os executivos de shopping centers

QUESTIONÁRIO PARA O EXECUTIVO DO SETOR DE SHOPPING CENTERS

Sr (a) respondente:

Este questionário trata-se de questões relacionadas ao setor de shopping centers, em lojas satélites, de 30 a 150 m², com exceção da praça de alimentação.

O custo de ocupação é medido pela soma do aluguel, condomínio comum e fundo de promoção.

O percentual a ser estudado resulta da divisão da soma do custo de ocupação pela venda do mês.

Por favor, analise cada uma das questões e responda com base em sua experiência profissional.

Atenção: Por favor, não deixe questões em branco.

Agradecemos antecipadamente a sua participação.

Por favor, responda essas questões sobre o seu perfil profissional:

1. Cargo: Diretor () Superintendente () Gerente () Outros ()

2. Sua formação acadêmica:

() Superior incompleto

() Superior completo curso: _____

() Especialização área: _____

() Mestrado ou doutorado área: _____

3. Tempo em que trabalha na atual empresa: _____ ano (s)

4. Tempo total de experiência profissional no mercado de shopping centers
(número de anos de trabalho) _____ ano (s)

QUESTIONÁRIO:

1) Qual o percentual de custo de ocupação ideal para manter a saúde financeira do lojista?

() Até 8%

() De 8,01% a 10%

() De 10,01% a 12%

() De 12,01% a 15%

() De 15% a 18%

2) Acima de que percentual o custo de ocupação torna-se um fator crítico para a sobrevivência do lojista?

() Acima de 10%

- Acima de 12%
- Acima de 15%
- Acima de 18%
- Acima de 25%

3) No seu entendimento, qual o limite de percentual de custo de ocupação máximo que o lojista pode pagar, sem comprometer a saúde financeira?

- Até 8%
- De 8,01% a 10%
- De 10,01% a 12%
- De 12,01% a 15%
- De 15% a 18%

Obrigado.

Favor enviar para o e-mail: marciotarga@uol.com.br