

IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA FISCAL PARA ACOMPANHAMENTO DE RESULTADO NO SHOPPING CENTER DA CIDADE DE PORTO VELHO/RO E SEU REFLEXO NA ECONOMIA LOCAL

LAUANNY CÁSSIA VALENTIM DE SOUZA¹

MARIA SOCORRO BARBOSA²

RESUMO

Este artigo teve como objetivo evidenciar a importância da auditoria fiscal para acompanhar os resultados do Shopping Center na cidade de Porto Velho/RO, único empreendimento local desse porte e, através de seu levantamento de dados, poder identificar a fatia de mercado local: divisão do público por classes (A,B,C), ticket médio das compras e necessidades do público, bem como deficiências do mercado. A teoria que fundamenta o presente estudo é a do comércio local. Quanto a metodologia a pesquisa é bibliográfica, exploratória e descritiva. Os resultados visam demonstrar o potencial da economia local e daí a importância do levantamento dos dados através dos documentos fiscais. O diferenciado mix de lojas, a segurança e os serviços oferecidos, são grandes atrativos e isso fez que, mesmo com os “centros comerciais dos bairros” as pessoas continuassem procurando o Shopping. Outro ponto a se considerar é que há espaço para as marcas locais no empreendimento, mostrando o potencial rondoniense.

Palavra Chave: Shopping Center, documentos fiscais.

ABSTRACT

This article aims to highlight the importance of tax audit to monitor the results of the Shopping Center in the city of Porto Velho / RO, single site project of this size and, through its survey data, to identify the share of local market: division public by classes (A, B, C), average ticket purchases and public needs as well as market failures. The theory behind this study is the local trade. As for the research methodology is bibliographic, exploratory and descriptive. The results aim to demonstrate the potential of the local economy and hence the importance of the data collection through the tax documents. The mix different stores, security and the services offered are great attractions and it made that even with the "shopping centers of neighborhoods" people continue looking for Shopping. Another point to consider is that there is room for local brands in the enterprise, showing the potential Rondônia.

Keyword: Shopping Center, tax documents.

¹ Graduanda do Curso de Direito da Faculdade de Rondônia - Especialização em Auditoria Fiscal e Tributária - FATEC, fulana@gmail.com;

² Professora orientadora do Curso de Direito da Faculdade de Rondônia - FARO, 000978@ijn.faro.edu.br
Porto Velho – RO, Julho de 2020.1

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2008 foi um marco para a economia da cidade de Porto Velho/RO: com o início da construção das usinas de Santo Antônio e Jirau houve um crescimento desordenado da população. Muitos vieram em virtude dos trabalhos oferecidos pela construção civil, outros vieram simplesmente tentar a sorte. O fato é que cidade não estava preparada para atender as necessidades de toda essa população.

Todo esse contexto foi analisado para que, em outubro deste mesmo ano, o Shopping local fosse inaugurado. Migrantes vindos de vários estados do país já estavam acostumados com o tipo de empreendimento, mas a população local não, o que trouxe à tona a “lenda” de que os preços praticados no Shopping fossem mais elevados que os das lojas de rua.

Bem, em 2016, após o término da construção das usinas somado a “crise econômica” e, ao observar pontos comerciais de grande importância para a cidade, como os localizados nas Avenidas 7 de setembro e Carlos Gomes, podemos verificar a quantidade de pontos comerciais fechados e/ou com quantidade reduzida de mercadorias. Entretanto, sabe-se que o Shopping tornou-se não só uma opção de compras local, mas também uma opção de lazer para as famílias, trazendo oportunidades de compra e entretenimento diversos. O que se observa é que o consumidor passou a pechinchar mais e a pesquisar as marcas, o serviço ou até mesmo o espaço comercial que lhe ofereça o melhor atendimento e o maior desconto.

Ainda sim, o “novo perfil de cliente” não quer abandonar completamente o seu ritmo de vida, passando a controlar os gastos com os itens supérfluos, que variam de acordo com a classe social, objetivando preservar seus “luxos necessários”.

Em outros estados, acompanhar o desempenho das lojas através de análise dos documentos fiscais permite analisar o público que frequenta aquele Shopping. No caso do estado de Rondônia, em que possuímos apenas uma opção, analisar os dados ajuda a entender as necessidades da população como um todo: o que mais procuram, o que está faltando para atender suas necessidades, poder de compra, ticket médio, entre outros.

Como objetivo geral do presente artigo, pretende-se descrever como a análise dos documentos fiscais contribui para o entendimento da economia local.

Quanto aos objetivos específicos, demonstrar a importância da auditoria fiscal para atingir este resultado.

Como justificativa, através da análise dos documentos fiscais é possível extrair dados importantes para o planejamento estratégico do negócio, informações estas que visam à lucratividade do locador e do locatário, através de uma relação ganha-ganha. A análise qualitativa, que complementa a quantitativa, possibilita traçar planos de melhoria a curto e longo prazo, conquistando e cativando o cliente convidado.

2- HISTÓRICO

De acordo com Verri (1996, p. 23), os primeiros Shopping Centers foram construídos na década de 50, nos Estados Unidos, após o término da Segunda Guerra Mundial, aproveitando o momento em que houve um aumento do poder de compra da população com a evolução das indústrias automobilísticas.

No Brasil, o primeiro Shopping foi inaugurado na década de 1960, porém somente a partir dos anos 2000 houve crescimento expressivo do setor (principalmente na região sudeste) através de grupos estrangeiros que identificaram o potencial e fizeram grandes investimentos no ramo varejista (CANTALICE, 2006).

Ainda segundo Verri (1996), foram vários os fatores que contribuíram para a implantação deste novo modelo de negócio no país, e cita: (i) os antigos centros estavam se acabando em virtude da poluição, problemas com segurança e congestionamentos, que facilitou a abertura de um espaço propenso para o cliente realizar suas compras; (ii) o Shopping passou a reunir a família no momento da compra; (iii) o cliente se sentiu mais seguro para realizar suas compras, já que o empreendimento conta com câmeras de segurança e equipe de segurança qualificada; (iv) os vários segmentos de lojas permite que o cliente fique mais tranquilo para realizar suas compras devido as várias opções, que na maioria das vezes traz chance de barganha pelo melhor preço; (v) para o lojista, a chance de divulgar sua marca e se firmar no mercado é maior, considerando que os clientes já estão circulando pelo local e sua tarefa passa a ser simplesmente atraí-los para o interior de seu espaço comercial; (vi) há chances de reduzir a sonegação fiscal local, tendo em vista que os lojistas estão suscetíveis a auditoria interna por parte do locador.

Atualmente há 548 shoppings instalados em todo território nacional, segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE), sendo que destes 26 estão localizados na região norte do país e apenas 1 deles em Rondônia. O cenário justifica a resistência existente

entre a população local em frequentar o empreendimento, bem como facilita surgimento de mitos. Os investidores locais ainda estão se adaptando ao modelo de negócio que pode ser considerado recente quando levado em consideração sua inauguração em 2008.

Requião (1984, p.120) diz que o objetivo deste empreendimento é reunir o maior número de segmentos de comércio e serviços, se baseando em estudos sobre o potencial do local e necessidades da população, desejando proporcionar aos clientes um ambiente confortável e repleto de estímulos ao consumidor, auxiliando na escolha e compra dos produtos e serviços que desejam, conforme descreve Verri (1996):

“o empreendedor terá como meta inicial fazer as pesquisas mercadológicas para estudo da viabilidade do empreendimento, passando em seguida a preparar o esboço da estrutura em si, com projetos de engenharia e arquitetura etc. Passada essa fase, que inclui a aprovação perante autoridades competentes [...], o empreendedor terá de preocupar-se com a organização legal do empreendimento”.

Tais estudos justificaram uma expansão do empreendimento em novembro de 2013, momento em que o investidor acreditou que o mercado atravessaria a recessão econômica de maneira saudável e que haveria diminuição do grau de endividamento, tendo como consequência a volta do poder de compra e enfim reestabelecendo o setor. Expandir é aumentar o chamado tenant mix (mistura de lojas), tornando-o mais atrativo, em que a cultura, público alvo, fluxo, renda e a probabilidade de concorrência são sempre considerados, principalmente em um mercado novo que anseia por novidades.

3 PRÁTICAS DE SHOPPING CENTER

O que muitos desconhecem é que a atividade de um Shopping Center não é venda de lojas e sim locação de espaços comerciais. A lei nº 8.245/91 (Lei do Inquilinato) submete o contrato do espaço em Shopping Center ao regime do inquilinato, como locação não residencial e sim comercial. Ou seja, os comerciantes que ali estão não são proprietários dos espaços comerciais, porém, possuem direito de uso dos mesmos, através de pagamento de Res Sperata.

A Res Sperata – “coisa esperada” – é o valor pago pelo direito de uso do espaço comercial, e garante ao locatário o direito de renovar o contrato de locação após cinco anos (se solicitado num prazo de seis meses antes do término do contrato) e continuar suas atividades no espaço ora locado, de acordo com a Lei do Inquilinato.

Fernando Albino de Oliveira (2005) traz um conceito mais claro:

“Importância paga pelo lojista como retribuição pelos estudos técnicos procedidos pelo empreendedor do shopping, envolvendo pesquisas de mercado, estudos de viabilidade econômica, de projetos e de alocação do tenant mix, garantia de reserva de espaço e direito de participar da estrutura organizacional do shopping Center”.

Além da Res Sperata, os contratos de Shopping Center possuem várias particularidades, que os diferenciam dos demais contratos firmados para o comércio. Segue alguns itens contratuais que geram grandes dúvidas:

3.1 Aluguel Mínimo

O contrato garante um valor mensal mínimo garantido (aluguel) a ser pago ao locador, descreve Varela (1995). Para complementar a definição, Diniz define o aluguel mínimo como sendo “o preço que se paga pela locação da coisa, isto é, a prestação devida pelo locatário ao locador pela ocupação do prédio”.

Isto porque o aluguel percentual - que será definido mais adiante - é variável e indeterminado, o que levou o locador a cobrar um valor mínimo para arcar com as despesas mensais e tornar o negócio viável.

De acordo com Barcellos (2009), os valores referentes ao aluguel mínimo são negociados individualmente para cada locatário. O empreendedor leva em consideração a importância da marca, por exemplo, e a expertise de cada lojista para o desenvolvimento do negócio, visando não dificultar o andamento do negócio e manter o investidor que é o seu maior interesse.

3.1.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é a divisão do valor do aluguel mensal mínimo (devidamente atualizado pelo índice de correção) pelo percentual negociado, ambos previstos contratualmente e fornece dados para análise da rentabilidade. Em tese, é o valor que a operação deve vender mensalmente para se manter saudável e pode ser considerado então, o termômetro do negócio.

Pinto et al (2008, p.71) enxerga a observação do ponto de equilíbrio como a análise do “custo de oportunidade”, ou seja, o total do cálculo corresponde ao valor da venda prevista pelo locatário para se atingir a rentabilidade esperada para o negócio.

Mattar (2011, p. 272) conta que “muitos varejistas enfrentam enormes problemas financeiros, apesar dos volumes crescentes de venda, justamente por falta de uma gestão financeira rigorosa da empresa”.

Ainda conforme Pinto et al (2008), o ponto de equilíbrio pode ser definido de três maneiras: (i) contábil: valor que iguala a receita com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos/serviços vendidos; (ii) modelo tradicional: iguala a receita com a soma das despesas, acrescida de uma remuneração mínima (custo de oportunidade), é a expectativa gerada pelos investidores de rentabilidade indicada para o negócio; (iii) financeiro: valor que parelha a receita com a soma dos custos e despesas que representam os desembolso da empresa (neste caso não se considera os encargos de depreciação).

3.1.2 Custo de Ocupação

Tal custo equivale à relação entre as despesas de locação (aluguel, condomínio e fundo de promoção coletiva) comparado ao faturamento bruto da loja.

Atualmente o custo de ocupação de uma loja deve estar entre 0% e 15% das vendas. Os lojistas precisam estar atentos ao custo acima do percentual indicado, pois pode indicar que a loja não está tendo uma boa performance. “Isso acontece porque esses valores são fixos por um longo período e porque é a segunda maior fonte de gastos da loja, atrás apenas dos salários. Muitos varejistas terão lucros líquidos entre 2% a 5%, o que significa que um erro de cálculo podem colocar o negócio em risco” afirma Wlliams (2008).

Portanto o custo de ocupação deve sempre ser observado. O locatário deverá agir estrategicamente e rever seu modelo de negócio, se for o caso, para equilibrar suas despesas visando evitar possíveis débitos para manter a saúde financeira do negócio.

A adequação dos custos de ocupação tem levado os locatários a solicitar descontos ao locador, o que faz com o que os administradores utilizem o custo de ocupação como ferramenta para distinguir a operação que de fato necessita de abatimentos para evitar endividamento e até um possível fechamento.

3.2 Aluguel em dobro

Este aluguel é aplicado geralmente no mês de dezembro de cada ano, porém, pode haver alteração de data de acordo com o ramo da loja em questão e a particularidade deve estar devidamente descrita no contrato de locação. Os grandes investimentos em datas comemorativas justificam tal aluguel, além do aumento na receita em virtude do crescimento do fluxo de pessoas, através do incremento das vendas.

Guilherme Gama (2008) diz:

“Tem-se considerado válida tal cláusula, sendo frequente em shopping center, porquanto exatamente no mês de dezembro há maiores despesas com a administração do empreendimento a cargo do locador, como as decorrentes de contratação de alguns empregados temporários para exercerem funções de limpeza, de segurança, de organização e de bom funcionamento do empreendimento, o pagamento de décimo-terceiro salário aos empregados permanentes da empresa administradora, e maiores despesas com promoções das festividades de final de ano, além daquelas inerentes ao maior número de consumidores nas suas dependências”.

O aluguel dobrado não funciona como o 13º salário, por exemplo, e também não é um aluguel extra. Apenas faz parte do entendimento de que há variação do aluguel de acordo com a variação das vendas, que, por motivos óbvios, aumenta consideravelmente no mês de dezembro de cada ano.

3.3 Condomínio

O condomínio é estabelecido para a maioria dos prédios residenciais ou comerciais em que existem de maneira simultânea, em uma mesma área, espaços independentes domínio de cada condômino (apartamentos, lojas ou espaços comerciais) e áreas comuns a todos como corredores de acesso, elevadores, escadas de serviço, saguão da portaria e dos andares. É para manter tais ambientes em perfeitas condições é utilizado o valor correspondente às despesas condominiais. Já as despesas com energia elétrica, água e gás também são arcadas pelo locatário e pagas separadamente, conforme seu consumo.

No Brasil existem dois tipos de condomínio: voluntário (aquele que surge a partir do domínio do imóvel por mais de um proprietário) e o edilício (que é utilizado para shoppings e presume que os custos com a conservação do empreendimento poderá ser dividido em partes entre locador e locatários).

A definição de condomínio edilício é utilizada para shoppings considerando que se o empreendimento fosse fragmentado e cada uma de suas partes fosse gerenciada por um locatário seria impossível preservar a estratégia do negócio.

Seus custos são rateados por meio de CRD (Coeficiente de Rateio de Despesas), através de um cálculo que fraciona proporcionalmente quotas para todos os condôminos. O cálculo leva em consideração a metragem do espaço comercial, largura da fachada, altura do pé direito e outras particularidades previamente definidas em contrato, tornando a cobrança mais justa.

3.4 Fundo de Promoção Coletiva

O investidor que opta por abrir uma loja no Shopping tem ciência de que receberá apoio do locador, que realiza promoções para atrair o público através da representatividade de um Shopping Center. A publicidade do empreendimento é custeada pelo Fundo de Promoção Coletiva, que utiliza este último termo por ser destinado a beneficiar todas as operações do Shopping, independente do ramo e porte.

As campanhas para datas como Natal, Dia das Mães (considerado o segundo natal do varejo), Dia dos Pais e Dia dos Namorados geralmente demandam um investimento maior.

Lima Filho (1971), explica:

“Uma vez que um shopping center é um produto de um planejamento integrado, sua imagem deve ser promovida, junto ao mercado que ele serve, de uma maneira integrada. Os compradores, dentro dos limites da sua área de comércio, devem perceber o centro, não como um conglomerado de lojas independentes, mas como um conjunto de instituições localizadas convenientemente, próximo às suas áreas residenciais e no qual podem encontrar o mais conveniente local de compras”.

Os locatários arcam com os custos do Fundo de Promoção, de acordo com o valor fixado contratualmente.

3.5 Aluguel Percentual

O aluguel percentual é um percentual fixo sobre o faturamento mensal bruto da loja fixado contratualmente, pago proporcionalmente.

Caio Mário da Silva Pereira (1984) diz que a prática é antiga:

“Muito antes de existir shopping center no País já se avençava aluguel composto de dois fatores: uma quantia certa e líquida mensal e uma variante percentual sobre o faturamento [...]. No plano doutrinário como jurisprudencial é pacífico que o aluguel pode ser ajustado de toda maneira: em dinheiro ou em espécie; fixo ou variável; imutável ou corrigido. Não há mister invocar citações em apoio desta preposição, de tão pacífica que é”.

Além do aluguel mínimo, o valor que ultrapassar o ponto de equilíbrio é multiplicado pelo percentual fixado é cobrado como uma espécie de aluguel complementar. De acordo com o Art. 17 da Lei 8.245/91, a cobrança deste aluguel não é ilegal, mas é necessário que o percentual seja previamente determinado: “É livre a convenção do aluguel, vedada a sua estipulação em moeda estrangeira e sua vinculação à variação cambial ou ao salário mínimo”.

4 ANÁLISE QUANTITATIVA: VERIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS FISCAIS

Conforme já descrito anteriormente, os contratos de Shopping Center asseguram um aluguel de forma fixa que é atualizado anualmente, e, um aluguel percentual que permite que empreendedor receba um percentual sobre as vendas do lojista, caso esta ultrapasse o ponto de equilíbrio. Tal percentual é calculado através dos valores que o próprio lojista fornece a administradora do shopping através de sistema eletrônico. O sistema permite que o lojista informe as vendas brutas diárias da operação e no final do mês calcula-se o percentual acordado, que varia de acordo com a negociação de cada contrato.

Visando impedir a sonegação do valor real da venda bruta, o contrato de locação permite que o locador fiscalize os caixas registradores (além dos documentos fiscais) do locatário mesmo que os lojistas encaminhem mensalmente o balanço para a administradora do Shopping.

Mamede (2000) afirma que a cobrança é válida, “constituindo mecanismo que visa a preservar os interesses do empreendedor; sem ele, o organizador ficaria à mercê do lojista”.

Segundo **Darcy Lemke (1999)**, a análise dos documentos fiscais é “decorrência normal da fixação do aluguel num percentual do faturamento bruto”. Ainda de acordo com o autor:

“Poderá o empreendedor controlar a entrada e saída de mercadorias do estabelecimento comercial do locatário, colocar alguém de sua confiança junto ao caixa, controlar as fitas da caixa registradora da empresa, conferir a extração de notas fiscais, examinar livros contábeis e fiscais de qualquer natureza”.

Segundo **Andrade (1984, p. 177)**:

“Nos contratos com cláusula de aluguel calculado sobre a receita ou faturamento estão presentes todos os elementos que caracterizam a figura jurídica da locação, tal como resulta do conceito legal, expresso no art. 1.188 do CC156. A circunstância, já tantas vezes assinaladas, de ajustarem as partes o pagamento do aluguel – ou seja, a retribuição – em percentual sobre o rendimento periódico obtido não desnatura a relação locatícia, nem configura qualquer espécie de sociedade, ainda que em conta de participação”.

Diniz (2013, p.87 e 88) explica que “a administradora do shopping terá o poder de: (...) auditar, através de seus representantes a escrituração contábil, balanço, inventários de mercadorias, estoque que possibilitem a constatação do faturamento bruto do lojista, pois, sem a fiscalização exercida pela administradora na apuração da receita bruta da loja, seria impossível calcular o valor do aluguel percentual”.

Além da fiscalização dos documentos fiscais descritos no parágrafo anterior, também pode ser realizada pelo locador, por meio de sua equipe, uma pesquisa presencial no espaço comercial, para acompanhar o fluxo da operação, verificando se é emitido cupom fiscal / nota fiscal para todas as vendas de maneira correta.

Pinto (1992) lista alguns documentos que devem estar sempre atualizados e a disposição do locador, quando este solicitar através de sua liberalidade, quando desejar:

- a) As fitas de caixas registradoras, sejam permanentes ou provisórias; as notas de venda, numeradas e seriadas; b) os originais de todos os pedidos feitos e encaminhados, direta ou indiretamente, nas lojas, ou

por elas remetidos; c) os registros originais de todas as encomendas feitas, por escrito, verbalmente, através de correio, telefone ou qualquer outro meio, para as lojas ou em consequência de negócios nelas elaborados; d) todos os relatórios referentes a operações comerciais com sublocatários legítimos, representantes ou concessionários; e) os registros originais, probatórios de que as devoluções de mercadorias foram feitas por seus respectivos compradores; recibos e outros documentos de mercadorias retiradas em consignação de ou para exposições e amostras; g) qualquer outros registros de venda, se houver, que possam ser examinados por um profissional especializado, de acordo com padrões de auditoria para fiscalização de vendas.

4.1 Venda Média

Ao analisar a venda real, seja do espaço comercial ou do empreendimento como um todo, algumas vertentes como a venda média e o ticket médio podem ser analisadas.

A venda média nada mais é do que a divisão da venda total pela quantidade de dias do mês. Através dela, pode-se levar em conta os dias de maior e menor vendas da semana, por exemplo, bem como as semanas de melhor venda. Esta análise faz com o que estratégias de marketing sejam traçadas visando atrair o público nos dias de venda mais baixa e atrair ainda mais público em dias de movimento.

Tais estratégias tem mudado completamente a cara dos Shoppings, transformando-os em centros de convivência, segundo o censo 2015-2016 realizado pela ABRASCE, 34% dos shoppings do país fazem parte de um complexo multiuso, otimizando a utilização dos espaços e oferecendo maior conforto e contato entre os frequentadores.

A análise vai ainda mais além: o dia de melhor venda para o ramo de calçados, por exemplo, pode não ser o melhor dia de vendas para as operações que oferecem serviços. Várias ações realizadas ao longo do mês poderá atrair o mesmo cliente mais de uma vez, possibilitando aumento da receita de estacionamento.

5 ANÁLISE QUALITATIVA: OBSERVAÇÃO DO COMPORTAMENTO DO PÚBLICO

O Shopping Center nada mais é que um condomínio de lojas que forma uma grande comunidade, em que todos colaboram de alguma forma, não só para atender os interesses do locador e do locatário, mas também para atender as necessidades do público local, que é o grande beneficiário, a quem é oferecido o maior conforto possível, em um local de fácil acesso, climatizado, com opções variadas para que possa realizar suas compras, segundo Washington de Barros Monteiro (1984, p. 121). Pode ser considerado também um ambiente público-privado, uma vez que possui um proprietário, porém está aberto a circulação da população.

A pesquisa presencial de cunho qualitativo é realizada no interior do espaço comercial, pode ser solicitada pelo locador ou pelo locatário e seus dados são registrados em um sistema eletrônico. Visa cruzar os dados fiscais com uma análise observatoria do negócio, como o ticket médio, a taxa de conversão da loja (divisão entre o número de pessoas que entram no espaço comercial pelo número de pessoas que efetivam compras), o perfil do público daquela operação, entre outros pontos que mensurem sua atratividade.

Os resultados são apresentados para o lojista e, quando bem aceitos, funcionam como uma espécie de consultoria, podendo melhorar o desempenho do negócio. Se o pesquisador percebeu, por exemplo, que parte da equipe de vendas fica ociosa no período da manhã, o proprietário da loja pode remanejar um ou mais integrantes da equipe para outro turno, otimizando as vendas. Se uma loja de vestuário geral, atende mais o público feminino o que pode ser feito para também atrair o público masculino? O que está faltando? Quais são os questionamentos mais frequentes dos consumidores? Quais são os motivos mais frequentes pelo qual o consumidor deixa de comprar: cor, tamanho, defeito? São inúmeras as possibilidades de visualizar o negócio e melhorar sua receita.

A análise qualitativa é aquela que avalia dados com o objetivo de gerar estimativas quantitativas, afirma Ballou (2006). A intenção é que os empresários percebam que atender a necessidade do público com qualidade é uma grande oportunidade de impulsionar suas vendas e de fortalecer sua marca, criando um diferencial competitivo para o mercado. Além disso, cooperar para a boa imagem do empreendimento também contribui para sua boa visibilidade e atratividade.

5.1 Ticket Médio

O ticket médio é a divisão do valor vendido pelo número de pessoas que adentraram o espaço comercial naquele dia. Através desta análise, o gestor poderá visualizar o que os clientes

mais procuram e incitar a compra por impulso (aquele produto que o cliente geralmente não levaria), que pode ser direcionando os produtos promocionais para a frente da loja, enquanto o produto mais procurado está localizado mais para dentro da loja, por exemplo.

Pode ocorrer de o número de conversão de vendas ser boa e o faturamento ainda sim ser baixo, devido os valores das vendas. Com o faturamento baixo o lojista conseguirá arcar apenas com as despesas básicas para funcionamento de seu espaço comercial e não tem como investir em melhorias para o seu negócio.

Há inúmeras formas de se aumentar o ticket médio, que irão variar de acordo com a estratégia adotada pela operação. Porém, algumas atitudes simples podem ser adotadas pela equipe de vendas, como: fornecer cupons de desconto (que mesmo vinculado a um valor total de compras, traz sensação de economia para o cliente), mostrar produtos relacionados (aquele produto que o cliente possa complementar o que o cliente já está levando ou que tenha a ver com o seu gosto, que acabará influenciando uma compra por impulso) ou até mesmo montar kits. Brindes também são interessantes e acabam sendo um chamariz.

5.2 Taxa de Conversão

Para calcular a taxa de conversão, divide-se o número de pessoas que realizaram compras pelo número de pessoas que adentraram o espaço comercial, multiplicado por cem. Através deste cálculo o lojista pode visualizar quantos clientes precisam ir até o espaço comercial para que uma compra seja concretizada.

Não há um percentual de taxa de conversão ideal, já que cada negócio possui sua particularidade, mas seu aumento significa aumento das vendas, sem ter que necessariamente aumentar o fluxo de clientes que visitam a loja. O papel do lojista é tornar a vitrine e o espaço comercial atrativos, para que o cliente sinta-se atraído e dirija-se até a loja. A partir daí, converter a venda é papel da equipe de vendas.

Se muitos clientes visitam a loja, mas poucos compram, é um indicativo de que existe um problema operacional ou com a estratégia de marketing, pois o cálculo pode ser utilizado também como um parâmetro para mensurar o alcance das campanhas publicitárias.

6 METODOLOGIA

Para a confecção deste artigo, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os principais pontos influenciados pela auditoria fiscal em um shopping center, exploratória por aplicá-la em cada um deles e descritiva por levantar características e formas de uso.

7 CONCLUSÃO

O Shopping Center é um grande empreendimento que tem como objetivo inicial a locação de espaços comerciais para que empresários exerçam atividades voltadas para o varejo. Para tal, estudos são realizados visando gerencia-lo da melhor forma possível, planejando sempre gerar lucro para o locador e locatários, criar um espaço de convivência que atraia clientes para os lojistas e oferecer um ambiente agradável e seguro para circulação dos consumidores.

Não é a toa que a missão da administradora do shopping local é “criar uma experiência única e encantadora para os consumidores, rentável para os lojistas e empreendedores, através de uma equipe feliz e comprometida com os valores da empresa”.

Mas o sucesso do empreendimento não depende apenas de sua administração. Para ter uma visão real do negócio, analisá-lo e traçar estratégias para seu crescimento e consequentemente lucrar, é necessário analisar dados reais.

Para o locatário, fornecer o dado real nem sempre é vantajoso por vir a onerar seu custo com o aluguel percentual. Visando driblar possíveis omissões de dados, a auditoria fiscal no shopping Center analisará o desempenho real de cada operação, buscando alternativas e incentivos através da leitura dos dados. Percebe-se então que sua importância vai muito além de uma simples conferência de documentos fiscais, é pura estratégia.

Para tal, é necessário que o lojista também vista a camisa do shopping, considerando que é parte importante desta engrenagem. A convergência entre locador e locatário é o melhor caminho para alcançar o sucesso do negócio e atualmente quem se destaca, garante diferencial para atrair cada vez mais novos clientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Luís Antonio de. **Considerações sobre o aluguel em shopping centers: aspectos jurídicos**. São Paulo: Revistas dos Tribunais, 1984;
- BALLOU, R., 2006, **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5 ed., Porto Alegre: Bookman.
- BARCELLOS, Rodrigo. **O contrato de shopping center e os contratos atípicos interempresarias**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CANTALICE, Onildo. **A Indústria de Shopping Centers**. Revista Valor Econômico. São Paulo, 2006
- DINIZ, Maria Helena. **Tratado teórico e prático dos contratos**, v. 3 – 7. ed. – São Paulo : Saraiva, 2013.
- GAMA, Guilherme Calmon Nogueira da. **Direito pós-moderno e contratos de shopping center**. In: ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção; _____. (Coord.). **Temas de direito civil-empresarial**. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.
- HEALEY, Michael J. e ILBERY, Brian (1989). **Location and change: perspectives on economic geography**. New York, Oxford University Press.
- LEMKE, Nardim Darcy. **Shopping center: questões jurídicas e contratuais**. Blumenau: Acadêmica, 1999.
- LIMA FILHO, Alberto de Oliveira. **Shopping centers – EUA vs. Brasil: uma análise mercadológica comparativa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. p. 39.
- MAMEDE, Gladston. **Contrato de locação em shopping center: abusos e ilegalidades**. Belo Horizonte: Del Rey, 2000.
- MATTAR, F.N. **Administração de varejo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2011.
- MONTEIRO, Washington de Barros. **“Shopping Centers”**. In: ARRUDA, José Soares; LÔBO, Carlos Augusto da Silveira. (Coord.). **“Shopping Centers”**: aspectos jurídicos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1984.
- OLIVEIRA, Fernando Albino de. **Shopping Centers: questões jurídicas**. In RDT 45/169, 2005.

DESAFIOS E OPORTUNIDADES DAS ORGANIZAÇÕES AMAZÔNICAS NO PÓS PANDEMIA

ARTIGO CIENTÍFICO

ADMINISTRAÇÃO I - ESTRATÉGIA, GESTÃO E TECNOLOGIA EM ORGANIZAÇÕES

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Shopping Centers, organização econômica e disciplina jurídica**. Ed Revista dos Tribunais, ano 1984.

PINTO, A. A. G.; **LIMEIRA**, A.LF. **SILVA**, C. A. S. **COELHO**, F. S. **Gestão de custos**. 2ª Ed. Rio de Janeiro, FGV. 2008.

PINTO, Dinah Sônia Renault. **Shopping Center: uma nova era empresarial**. Rio de Janeiro: Forense, 1992. p. 66-67.

REQUIÃO, Rubens. “**Considerações Jurídicas sobre os centros comerciais (shopping centers) no Brasil**”. In: Shopping centers. Aspectos jurídicos. São Paulo: RT, 1984.

VARELA, João de Matos Antunes. **Centros Comerciais (Shopping Centers): Natureza jurídica dos contratos de instalação dos lojistas**. Coimbra: Coimbra Editora, 1995.

VERRI, M. E. G. **Shopping centers – Aspectos jurídicos e suas origens**. Belo Horizonte: Del Rey, 1996.

WILLIANS, John. **Shopping Centers Estratégia**. São Paulo: Neoband Gráfica, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SHOPPING CENTERS – Números do Setor. Atualizado em 18/08/2016. Disponível em <<http://www.portaldoshopping.com.br/monitoramento>>. Acesso em 22 de agosto de 2016.

BRASIL, Congresso. Casa Civil. Lei Nº 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_03/leis/18245.htm>. Acesso em 22 de agosto de 2016.

ANCAR IVANHOE – Missão, Visão e Valores. Disponível em <<http://www.ancar.com.br/card/missao-visao-valores>>. Acesso em 23 de agosto de 2016.