



1290001763



/UNICAMP V821e

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE ECONOMIA**

**A EVOLUÇÃO DO SEGMENTO DE SHOPPING CENTERS  
NO BRASIL: CRISE OU REESTRUTURAÇÃO?**

**Aluno: GUSTAVO VISCARDI, RA 992905**

**Orientador: Prof. CLÁUDIO CESAR DE PAIVA**

**Campinas, Dezembro de 2004**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE ECONOMIA**

**A EVOLUÇÃO DO SEGMENTO DE SHOPPING CENTERS  
NO BRASIL: CRISE OU REESTRUTURAÇÃO?**

**Monografia apresentada ao Instituto de  
Economia da Unicamp, sob orientação do Prof.  
Cláudio César de Paiva, como parte dos  
requisitos para a conclusão do curso de  
economia.**

**Campinas, Dezembro de 2004**

## **RESUMO**

Ao longo da década de 90 observou-se um forte crescimento do segmento dos Shoppings Centers no Brasil ganhando grande importância no comércio varejista Brasileiro. Juntamente com essa expansão do segmento observou-se uma queda no rendimento dos investidores, gerando a dúvida quanto a sustentabilidade desse crescimento. Essa monografia tem como objetivo identificar os motivos que levaram a essa queda de rendimento e as mudanças ocorridas no segmento para superar as dificuldades e voltar a crescer com rentabilidade.

**Palavras – Chave:** Shopping Center; Rentabilidade; Urbanização; Concorrência; Comportamento do Consumidor; Reestruturação.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	05
CAPÍTULO I: O SEGMENTO DE SHOPPING CENTERS E SUA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO.....	06
1. O surgimento do segmento e suas características.....	06
1.1. A questão do financiamento do segmento de Shopping Centers.....	13
1.2. Distribuição regional dos Shopping Centers no Brasil.....	18
CAPITULO II: TRANSFORMAÇÕES NO COMPORTAMENTO EMPRESARIAL DIANTE DA CRISE: a emergência de um “novo segmento”.....	29
2. Reestruturação nas grandes cidades brasileiras.....	29
2.1. Mudança no padrão dos Shopping Centers.....	31
2.2. Mudança no comportamento do consumidor.....	35
CAPITULO III: SHOPPING PARQUE DOM PEDRO: um estudo de caso.....	40
3. Região Metropolitana de Campinas: uma região em potencial.....	40
3.1. Parque Dom Pedro Shopping: um shopping com os novos padrões do setor..	42
CONCLUSÃO.....	48
BIBLIOGRAFIA.....	50

## INTRODUÇÃO

É sabido que segmento de shopping centers tem crescido significativamente nas últimas décadas e aumentado sua participação nas vendas do varejo. Porém, apesar desse crescimento observa-se uma redução do poder de barganha dos empreendedores junto aos lojistas, reduzindo suas fontes de receita, assim como uma mudança das tradicionais lojas-âncora no segmento, lojas essas que são as principais na atração de consumidores e geralmente as de maior rentabilidade. Diante dessas problemáticas, procura-se respostas para o problema da pesquisa, isto é, o segmento de shopping centers está vivendo um momento de crise ou reestruturação no Brasil?

Assim sendo, o objetivo do primeiro capítulo é apresentar um panorama do segmento de shopping centers no Brasil, de modo a mapear a evolução do setor nas últimas décadas, o crescimento regional dos shoppings, a identificação das regiões com maior potencial de crescimento do setor e as transformações nos conceitos de shopping centers. A análise proposta nesse capítulo é de fundamental importância não apenas para a apresentação do objeto da pesquisa, mas, sobretudo, para alicerçar o debate que será promovido nos capítulos posteriores.

O segundo capítulo tem como objetivo destacar os efeitos do aumento da violência urbana para o crescimento do setor, as novas demandas dos consumidores e os desafios econômicos e empresariais que o segmento de shopping centers tem enfrentado no Brasil, mostrando a necessidade de uma reestruturação do segmento.

Finalmente, no terceiro capítulo procura-se discutir um estudo de caso - Parque Dom Pedro Shopping -, localizado na cidade de Campinas. A escolha desse empreendimento está atrelada ao fato de ser o maior Shopping Center do Brasil e da América Latina, e que devido a suas características econômicas torna evidente essa reestruturação e as novas tendências do segmento.

## CAPÍTULO I

### O SEGMENTO DE SHOPPING CENTERS E SUA PARTICIPAÇÃO NO MERCADO BRASILEIRO

#### 1. O surgimento do segmento e suas características

O Shopping Center, surgiu na América do Norte trazendo a dúvida se este tipo de empreendimento surgiu nos Estados Unidos ou Canadá. *“...condições econômicas peculiares fizeram com que surgissem no início do século XIX, na área de Nova York e Nova Orleans, alguns empreendimentos com características próprias de shopping center como o conhecemos. Todavia, foi no Canadá, a partir da década de 50, que o conceito realmente tomou a forma de como conhecemos até os dias de hoje, devido às condições climáticas e econômicas desse país”* (Heide; 1999).

As condições climáticas do Canadá, com um longo período de inverno rigoroso, levaram *“...a necessidade de se criar um espaço que reunisse alguns elementos essenciais a sociabilização da população, daí decorrem as construções que agregam comércio, em sua grande variedade, oferta de serviços, lazer, climatização e estacionamento coberto, pois é praticamente impossível andar nas ruas cobertas de neve”* (Heide; 1999).

No caso dos Estados Unidos esse tipo de empreendimento surgiu como *“uma excelente oportunidade de realização de negócio”,* no qual os empreendedores *“perceberam que se aglomerassem vários ramos de negócios: compra, venda, prestação de serviços, tais como: bancos, escritórios, consultórios, lazer e alimentação; razões para que pessoas circulassem por bom tempo e*

*satisfizessem suas necessidades de consumo naquele local, estariam gerando um excepcional foco atrativo de riquezas altamente lucrativo”* (Heide; 1999).

Os Estados Unidos estão passando por uma fase de *“reavaliação dessa indústria”* (BNDES; 1998), principalmente em função de um crescimento da oferta desse tipo de empreendimento maior que a demanda, medida pelo crescimento populacional. Novas formas de comércio estão surgindo, como por exemplo, as *“grandes lojas temáticas”* que são lojas especializadas em determinado ramo que facilitam aos consumidores encontrar o produto desejado, o que aumenta ainda mais a concorrência do setor.

No Brasil o primeiro shopping center surge no ano de 1966, na cidade de São Paulo, denominando-se Shopping Center Iguatemi. Ao passar dos anos, inúmeros outros Shoppings têm oferecido lazer, compras, diversão e segurança aos seus clientes.

Na década de 1970, sete novos empreendimentos foram iniciados, mas foi a partir de 1989 que se verificou um verdadeiro *boom* na construção de *shopping centers*, como pode ser visto na Tabela 1 e no Gráfico 1.

No ano de 1976, portanto dez anos após o surgimento do primeiro shopping no Brasil, surge a ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers – *“entidade congregadora daquele que, desde o seu surgimento, tem se mostrado como um fenômeno comercial, principalmente no tocante à atração de público”*. Com isso, o setor de shopping centers passa a apresentar uma nova institucionalização no sentido de criar uma associação representativa dos interesses do setor.

Antes de prosseguirmos, torna-se relevante esclarecer o que se entende por shopping centers, dado que, como veremos nesta monografia, este conceito tem se modificado ao longo dos anos. Segundo definição apresentada pela ABRASCE, o shopping center deve ser compreendido como um *“empreendimento constituído por um conjunto planejado de lojas, operando de forma integrada, sob administração única e centralizada; composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços; estejam os locatários lojistas sujeitos a normas contratuais padronizadas, além de ficar estabelecido nos contratos de locação da maioria das lojas cláusula prevendo aluguel variável de acordo com o faturamento mensal dos lojistas; possua lojas-*

*âncora, ou características estruturais e mercadológicas especiais, que funcionem como força de atração e assegurem ao 'shopping center' a permanente afluência e trânsito de consumidores essenciais ao bom desempenho do empreendimento; ofereça estacionamento compatível com a área de lojas e correspondente afluência de veículos ao 'shopping center'; esteja sob o controle acionário e administrativo de pessoas ou grupos de comprovada idoneidade e reconhecida capacidade empresarial”.*

No caso específico de shopping centers: *“Deve existir compatibilidade do espaço físico, do planejamento arquitetônico, com a existência de estacionamento, banheiros públicos, bebedouros, telefones públicos, lojas-âncora, praça de alimentação (interna), fraldários, cinemas, grandes lojas de magazine, entre outras. O prédio também tem características físicas próprias para ser um shopping center, tais como: não ter lojas voltadas para rua, sendo estas lojas no interior do prédio voltadas para o interior dos corredores, o que forma os chamados "corredores de clientela", onde muito comumente tem em suas extremidades as lojas âncoras, que são grandes magazines cujas empresas têm destacada importância no mercado e formam um grande poder atrativo de clientela; ter suas galerias interligadas; ter um sistema de aclimação que proporcione uma temperatura sempre agradável, sendo estas características as mais comuns”* (Heide; 1999).

No Brasil o crescimento dos shoppings centers e da área bruta locável têm sido extraordinário ao longo das décadas, conforme pode-se verificar na Tabela 1 e no Gráfico I. Na década de 1960, foram construídos apenas dois shoppings, o que se justificaria pelo fato desse conceito comercial ainda ser novo. Porém, três décadas mais tarde o número de shopping centers inaugurados no país alcançou 105 unidades, acrescentando 1.969.722 m<sup>2</sup> de área bruta locável.

Tabela 1

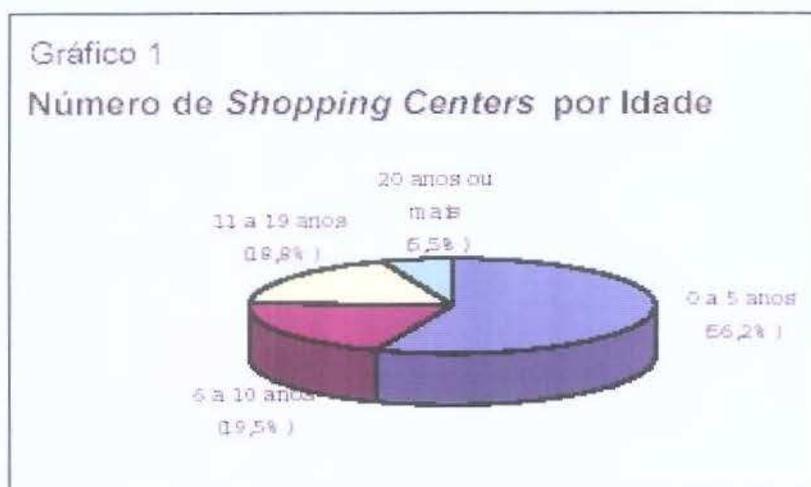
### Shopping Centers Construídos no Brasil

Década	Número	ABL* Média	ABL* Total	ABL* Acumulada
1960	2	21.597	43.194	43.194
1970	7	37.964	265.748	308.942
1980	46	28.725	1.321.336	1.630.278
1990	105	18.759	1.969.722	3.600.000
2000 <sup>1</sup>	85	23.529	2.000.000	5.600.000

Fonte: Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce).

\* ABL: Área Bruta Locável

<sup>1</sup> Década de 2000 considerada até julho de 2002.



Fonte: Abrasce.

Ainda em definição o shopping center é: “Um empreendimento de um só empreendedor sendo este o único proprietário de todas as unidades, única e exclusivamente de uso comercial, que formam um todo incindível, dá unidades em locação em troca da participação percentual no faturamento da atividade comercial exercida pelo lojista que ele também incrementa, têm a administração única e centralizada, todos os contratos são padrão, entre suas diversas outras características jurídicas próprias de Shopping Centers” (Heide; 1999).

Sobre a definição de Shopping Center, deve, ainda, ser ressaltado que a Abrasce fornece uma classificação com vários tipos de Shopping Centers, tais como: Shopping Regional, Shopping Comunitário, Shopping de Vizinhança, Shopping Especializado, Outlet Center e Festival Center. Todas as definições abaixo foram retiradas do site da Abrasce na internet.

**“Shopping Regional:** *este tipo de shopping fornece mercadorias em geral (uma boa porcentagem de vestuário) e serviços completos e variados. Suas atrações principais são âncoras tradicionais, lojas de departamento ou hipermercados. Um shopping regional típico é geralmente fechado, com tamanho médio de 40 a 80 mil m<sup>2</sup>, com lojas voltadas para um mall interno, com uma variedade de produtos muito grande em que a atividade de lazer vem ganhando espaço significativo. Este tipo de shopping é direcionado para as classes A e B, sendo viável apenas nas grandes cidades devido ao seu porte”.*

**“Shopping Comunitário:** *geralmente oferece um sortimento amplo de vestuário e outras mercadorias. Entre as âncoras mais comuns estão os supermercados e lojas de departamentos de descontos. Entre os lojistas do shopping comunitário, algumas vezes encontram-se varejistas de "off-price" vendendo itens como roupas, objetos e móveis para casa, brinquedos, artigos eletrônicos ou para esporte. Nessa classificação procura-se enquadrar algumas galerias com certas peculiaridades ou grandes espaços divididos em pequenas lojas ou "boxes". A principal diferença do Shopping Comunitário para o Shopping Regional é o seu tamanho reduzido que gira em torno de 10 a 35 mil m<sup>2</sup>”.*

**“Shopping de Vizinhança:** *é projetado para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores. Tem como âncora um supermercado. A âncora tem o apoio de lojas oferecendo outros artigos de conveniência. Nessa classificação incluiriam-se os supermercados que têm várias lojas em seu interior ou uma galeria comercial com características peculiares, tais como o Carrefour, Extra, Freeway, entre outros. O tamanho médio de um Shopping de Vizinhança é de 3 a 15 mil m<sup>2</sup>”.*

**“Shopping Especializado:** *voltado para um mix específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica,*

*esportes ou automóveis. Diferente dos demais, a compra ocorre por planejamento e não, principalmente, por impulso. Está direcionado para as classes A e B e em geral não possui lojas âncoras. O Shopping especializado tem em média de 8 a 25 mil m<sup>2</sup>.*

*“**Outlet Center:** consiste em sua maior parte de lojas de fabricantes vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas de "off-price". A disponibilidade de transporte coletivo é fundamental para o sucesso desse tipo de Shopping. Está dirigido, principalmente, para as classes B e C e opera com margens e custos mais baixos. Estima-se sua viabilidade para cidades com população acima de 300 mil habitantes. Seu tamanho médio é de 5 a 40 mil M<sup>2</sup>”.*

*“**Festival Center:** está quase sempre localizado em áreas turísticas e é basicamente voltado para atividades de lazer, com restaurantes, fast-food, cinemas e outras diversões. Tem grande espaço de desenvolvimento nas grandes cidades e está dirigido para as classes A e B. Um Festival Center tem em média de 8 a 25 mil m<sup>2</sup>”.*

A grande maioria dos shopping centers no Brasil são Shoppings Regionais e Comunitários, como pode ser verificado na distribuição apresentada na tabela 2.

O funcionamento de um shopping center é de responsabilidade de empresas administradoras, geralmente associadas aos empreendedores e, em sua operacionalidade, estão envolvidas também empresas prestadoras de serviços, principalmente nas áreas de estacionamento, limpeza, segurança, lazer, paisagismo entre outras.

Tabela 2

***Distribuição dos Shopping Centers por Tipo***

<b>Tipo</b>	<b>%</b>
Regional	57,0
Comunitário	28,5
Vizinhança	6,1
Especializado	5,5
Outlet Center	1,8
Festival Center	1,2
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Abrasce (julho 2002).

*“O bom funcionamento de um shopping center depende da existência de acordo entre as partes envolvidas, pressupondo-se o conceito de parceria. A propriedade das lojas proporciona aos administradores maiores poderes de decisão e controle da gestão das estratégias estabelecidas em relação aos lojistas individualmente. Uma vez que a formação do lucro dos empreendedores depende da performance comercial como um todo, é comum a realização de acompanhamento mensal dos lojistas em termos do seu desempenho comercial, assim como a adequação visual e operacional das lojas a padrões pré-estabelecidos ou redefinidos”* (BNDES; 1998).

A propriedade dos espaços utilizados pelas lojas em um Shopping center, fica em sua grande maioria com os empreendedores, que alugam aos lojistas, tendo, portanto, o aluguel como principal fonte de receita do empreendimento. *“O valor deste aluguel pode ser influenciado, entre outros motivos, pelo tipo de loja em questão, considerando-se se interessa à administração ter um certo lojista e se ele é um importante chamariz de público, o que faz o valor do aluguel ser menor”* (BNDES; 1998).

Uma outra fonte de receita de grande importância e que vem sendo cada vez mais utilizada pelos empreendedores, é a utilização dos espaços

chamados de “áreas comuns” como, por exemplo, os corredores. Essas áreas estão sendo utilizadas para lançamentos de produtos, exposições, quiosques temporários, entre outros.

É muito difícil encontrarmos informações sobre a rentabilidade dos shoppings centers no Brasil. *“Cada shopping center é um caso a ser analisado individual e regionalmente. Como exemplo, as unidades situadas no interior podem apresentar peculiaridades locais que devem ser analisadas minuciosamente. A avaliação econômico-financeira de um shopping center obedece à lógica comercial de varejo, e sua valorização é desvinculada do custo de construção. O desempenho é, então, medido por caixa gerada, determinando-se a rentabilidade através de estimativas de fluxo de caixa futuro”* (BNDES; 1998).

## **1.1 A questão do financiamento do segmento de Shoppings Centers**

Segundo dados extraídos do BNDES, até meados da década de 1990, o crédito para o setor de shoppings centers se dava através da participação de fundos de pensão e de alguns bancos privados, inexistindo, até então, linhas oficiais de crédito para o setor. Os investidores do segmento variaram no tempo. No início, os principais foram bancos, empresas de participações, construtoras e investidores privados, enquanto que num segundo momento empresas de previdência privada passaram a atuar no segmento e *“hoje são os seus principais detentores”*. Porém nos últimos anos observou-se uma redução da participação dos fundos de pensão, ocasionada principalmente pela falta de informação dos fundos e de transparência dos empreendedores. Outro fator que vem contribuindo para essa redução é a própria regulamentação, que está paulatinamente reduzindo o limite a ser investido nesses empreendimentos. Este limite era de 16% do total de ativos em 2002, mas cairá, gradativamente, para 8% até 2009. Os principais empreendedores neste segmento são:

*“• Ancar Empreendimentos Comerciais, criada em 1972, participando do Conjunto Nacional Brasília, o segundo shopping do Brasil, do Shopping Center Recife, hoje o maior do país em área bruta locável, do Shopping Center Iguatemi*

*Porto Alegre, pioneiro na região, líder de mercado e, segundo a própria Ancar, um dos shoppings com maior venda por m<sup>2</sup> do país, do Nova América Outlet Shopping e do Carioca Shopping, estes últimos no Rio de Janeiro”.*

*“• Brascan, que opera os shoppings Rio Sul, Bay Market, Madureira Shopping e Shopping Paço do Ouvidor”.*

*“• Engenharia Comércio e Indústria S. A. (Ecisa), que hoje atua privilegiando a tarefa de administração de empreendimentos, como o NorteShopping (RJ), o Shopping Del Rey (BH), o Shopping Campo Grande (MS), o Shopping Iguatemi (Caxias do Sul/RS), o Shopping Recife (PE) e, recentemente, o Shopping Villa-Lobos (SP), todos de sua propriedade, além do Top Shopping (RJ) e do West Shopping (RJ), de terceiros”.*

*“• Irmãos Araújo Engenharia, Comércio S. A. (Ecia), criada em 1954, tem como principal setor de atuação a construção civil, operando na incorporação e construção de casas, apartamentos, conjuntos residenciais, loteamentos, shopping centers e academias de ginástica. Na condição de empreendedora de shopping centers, a Ecia é a proprietária do West Shopping Rio (Campo Grande/RJ) e do Center Shopping Rio (Jacarepaguá/RJ), possuindo também, em fase de construção, o São Gonçalo Shopping, no município de mesmo nome”.*

*“• La Fonte Participações S. A. é uma empresa holding, cujas principais receitas advêm da prestação de serviços e do retorno de seus investimentos. Além de controlar a Iguatemi Empresa de Shopping Centers S. A., que controla os shoppings Iguatemi São Paulo, Iguatemi São Carlos, Praia de Belas, Market Place, Iguatemi Campinas, Iguatemi Rio, entre outros, a La Fonte Participações controla ainda outras companhias, como o Grande Moinho Cearense S. A. e a La Fonte Telecom S. A., esta última reunindo os investimentos do Grupo Jereissati nos setores de telecomunicações e internet”.*

*“• O Grupo Malzoni possui, através da empresa Plaza Shopping Empreendimentos Ltda., participação nos seguintes empreendimentos: Paulista Shopping, West Plaza Shopping, Shopping Plaza Sul, Condomínio Comercial Shopping Pátio Higienópolis e Shopping Praia de Botafogo”.*

*“• O Grupo Multiplan, através da controlada Multishopping Empreendimentos Imobiliários, é líder no mercado nacional de shopping centers. Atualmente, a Multishopping detém participações em oito empreendimentos: sete*

*shoppings regionais (BH Shopping e Diamond Mall, em Belo Horizonte, Morumbi Shopping, Ribeirão Shopping e Shopping Anália Franco, em São Paulo, Park Shopping, em Brasília, e Barra Shopping, no Rio de Janeiro) e um centro de entretenimento (New York City Center, no Rio de Janeiro)”.*

*“• in-Mont (Pinto de Almeida): Ilha Plaza, Plaza Shopping e Fashion Mall”.*

*“• Nacional Iguatemi: Iguatemi Bahia, Feira de Santana e Campina Grande”.*

*“• Otto Baumgart: Shopping Center Norte e Lar Center”.*

*“• Savoy: Shopping Interlagos e Leste Aricanduva”.*

*“• Sonae Enplanta: Parque D. Pedro e Pátio Brasil Shopping”.*

*“• Construtora Líder: Governador Valadares Shopping, Big Shopping e Minas Casa”.*

*“De modo geral, os recursos para implantação das unidades provêm de capitais próprios e de investidores institucionais, reunidos em acordos societários através da aquisição de cotas-partes” (BNDES; 2003)*

Foi somente em 1995 que o BNDES passou a conceder crédito ao segmento dos shoppings centers incluindo este em suas *“políticas operacionais com linhas de apoio ao setor de serviços”*. Até então o BNDES não havia tido maior participação nesse segmento.

*“Naquele momento o país passava por uma fase de crescimento no consumo interno de bens duráveis (eletrodomésticos e eletrônicos, principalmente) e semiduráveis (artigos de vestuário, por exemplo), ofertados, em sua maioria, pelas lojas de departamento e especializadas, ora posicionadas como âncoras dos shoppings já instalados ou em implantação” (BNDES; 2003).*

Portanto os fatores que levaram á entrada do BNDES como financiador desse segmento foram o crescimento da atividade comercial varejista e a grande capacidade de geração de empregos diretos que possui um shopping center, sendo esses empregos, considerados pelo BNDES, de melhor qualidade que os gerados no comércio varejista de rua. *“Os investimentos necessários á geração de empregos nesse segmento, da ordem de R\$ 50 mil/emprego gerado, seriam também inferiores aos de outros segmentos de atividade econômica, a exemplo do industrial” (BNDES; 2003).*

Considerando as elevadas margens de lucro e de rentabilidade alcançadas pelo segmento na época, avaliou-se que a entrada do BNDES, como agente financiador de projetos de investimentos de shopping centers, “*permitiria a prática de spreads mais elevados e de prazos de amortização menores, inclusive contemplando a adoção de um subcrédito acelerado, de prazo mais curto, adequado em função da cessão de direitos de uso (luvas) recebida pelos empreendedores*”<sup>1</sup>. Desse modo, o spread básico de 2,5% a.a. foi ampliado em mais 2,5% a.a., perfazendo um spread básico total de 5% a.a. Por sua vez, o subcrédito acelerado (18 meses) correspondia a 1/3 do total da operação” (BNDES; 2003).

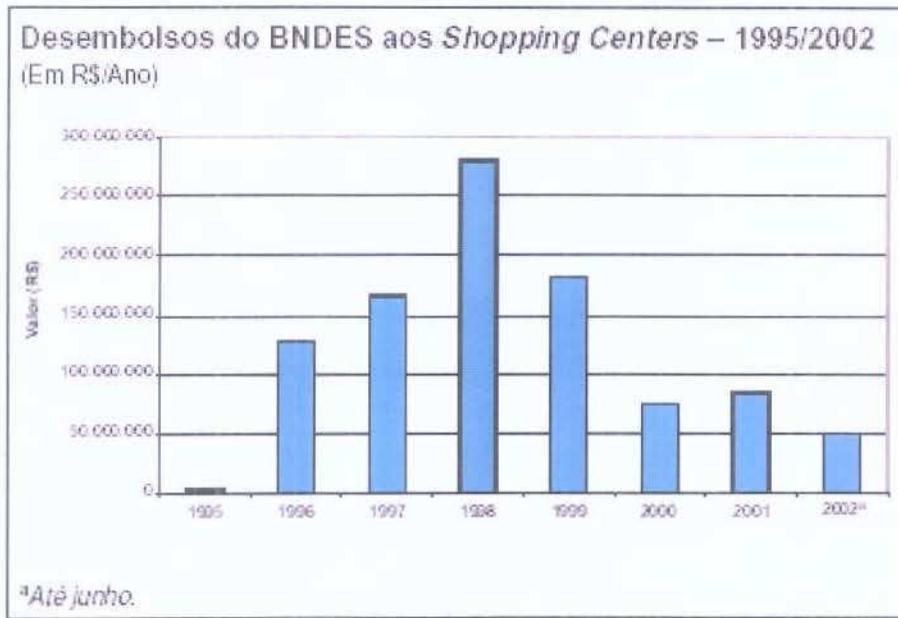
Porém em abril de 2000, com uma queda acentuada das vendas e aumento da inadimplência em função de um cenário econômico desfavorável, o BNDES revisou suas condições de empréstimo reduzindo o spread total para 3% ao ano e eliminando o subcrédito acelerado, passando a estabelecer prazos de amortização dos empréstimos conforme a capacidade de pagamento do beneficiário.

Em novembro de 2002, o BNDES possuía em sua carteira “*21 operações diretas ativas com shopping centers, correspondendo a 22 clientes e R\$ 354,2 milhões em saldo devedor, o que representa 0,6% da carteira de operações diretas do Sistema BNDES*” (BNDES; 2003).

---

<sup>1</sup> A cessão de direitos é uma fonte relevante de receita dos shopping centers que, porém, vem perdendo importância, uma vez que se baseia na relação entre oferta e procura por pontos comerciais no interior dos shoppings, relação que, na atual crise do comércio, vem pendendo mais favoravelmente para o lado da demanda do que da oferta.

Gráfico 2



Fonte: BNDES

A partir do gráfico 2, que mostra a distribuição dos desembolsos do BNDES aos shopping centers desde o início do programa de financiamento a esse segmento, podemos verificar uma elevação acelerada no valor desembolsado, que atingiu R\$ 280,3 milhões em 1998. A partir de 1999, passado o auge das contratações de operações diretas, o volume de desembolsos caiu abruptamente, alcançando R\$ 74,3 milhões em 2000 e voltando à trajetória de crescimento em 2001 e 2002, porém sem apresentar o mesmo desempenho alcançado nos primeiros anos.

A Tabela 3 nos mostra que os principais desembolsos realizados pelo BNDES para o segmento se concentram nos Shoppings Centers de grande porte, porém é possível verificar também, que a partir de 1999 os pequenos e médios empreendimentos passam a ganhar maior importância relativa, chegando em 2001 a representar 47% do total de desembolso do BNDES para o segmento.

Tabela 3

**Desembolsos do BNDES aos Shopping Centers segundo o Porte – 1995/2002**

(Em R\$ Mil)

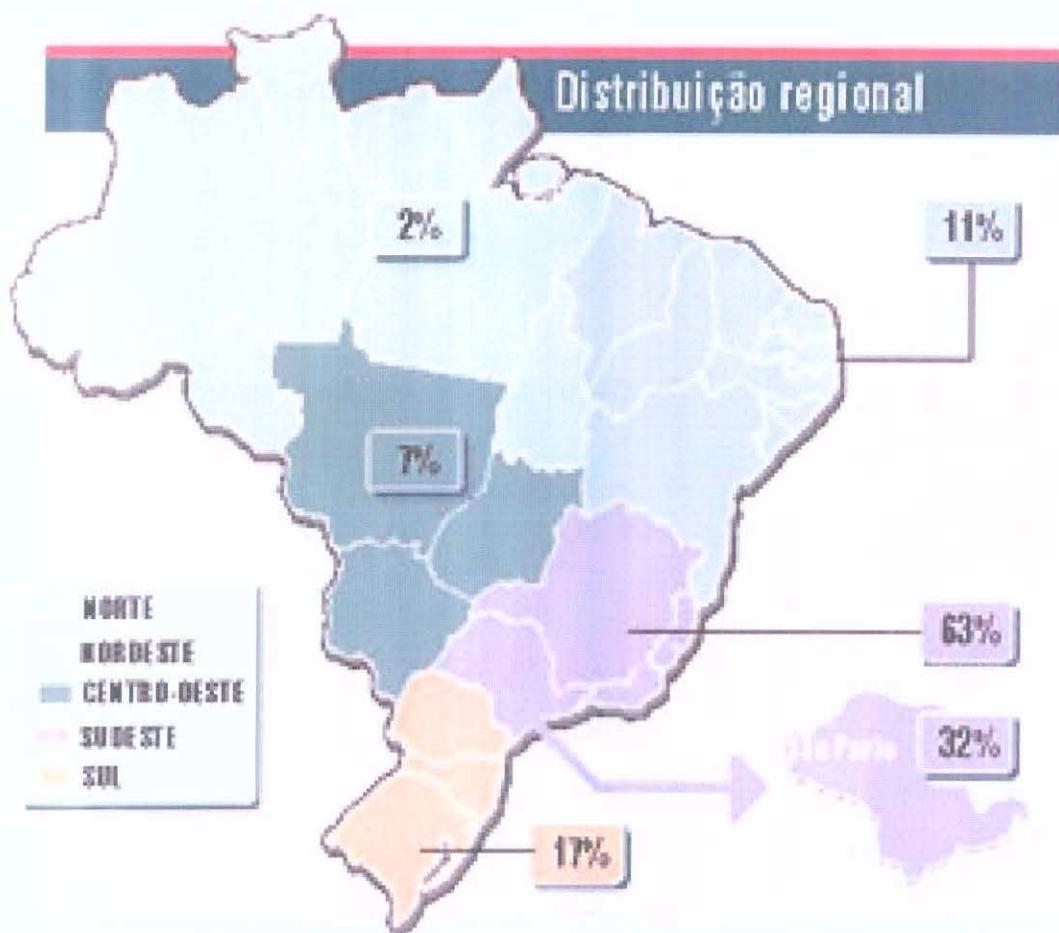
PORTE	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002*	%
Moro/Pequeno	105	19.513	28.759	3.147	7.350	12.021	23.948	10.042	10,9
Médo	751	6.244	10.314	15.090	46.828	21.132	15.819	2.556	12,3
Grande	626	102.338	127.525	262.048	127.519	41.111	43.899	36.826	76,8
<b>Total</b>	<b>2.482</b>	<b>128.095</b>	<b>166.598</b>	<b>280.285</b>	<b>181.697</b>	<b>74.264</b>	<b>83.666</b>	<b>49.424</b>	<b>100,0</b>

Fonte: BNDES.

\* Até junho

**1.2 Distribuição regional dos Shopping Centers no Brasil**

A região Sudeste, mais desenvolvida do país, é a que concentra o maior número de Shopping Centers. São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais respondem por 62% do total dos empreendimentos, seguida da região Sul com 17%. Essa concentração é explicada, fundamentalmente, pelo maior poder de compra nessas regiões, onde a renda per capita é maior, além do maior grau de urbanização e desenvolvimento que são fatores fundamentais considerados para a análise de investimentos nesse setor. No estado de São Paulo, que concentra 32% do total de empreendimentos do Brasil, o PIB per capita em 1998, que foi o ano de maior desembolso do BNDES para o segmento, era de 7,95 mil dólares, contra uma média nacional de 4,87 mil dólares, deixando visível que o segmento de Shopping Centers é atraído por regiões de maior poder econômico.



Fonte: Abrasce.

A tabela 4 nos dá um panorama recente do segmento de Shopping Centers no Brasil, enquanto que a tabela 5 nos mostra a distribuição regional e a importância desse segmento em cada região do país. Os dados referentes ao mês de outubro de 2003 aponta para a existência de 254 shopping centers no Brasil, dos quais 230 em operação e 24 em fase de construção. Esses empreendimentos em conjunto são responsáveis por aproximadamente 5.886.433 m<sup>2</sup> de área bruta locável e geram mais de 450 mil empregos diretos.

Tabela 4

**Panorama Geral do Segmento**

<b>Grandes Itens</b>	<b>Total da Indústria de Shoppings no Brasil</b>
- Número de Shoppings:	254
Operação	230
Construção	24
- Área Bruta Locável (m2)	5.886.433
- Área dos Terrenos (m2)	14.528.197
- Área Construída (m2)	13.428.431
- Vagas para carros	395.000
- Lojas Satélite	38.684
- Lojas Âncora	755
- Cinemas	1038
- Empregos Gerados (mil pessoas/mês)	452.801
- Faturamento (R\$ Bi) em 2002	27,9
- Percentual de Vendas em Relação ao Varejo Nacional (Excluído Setor Automotivo)	18%

Fonte: Abrasce (outubro 2003.)

O segmento de Shopping Centers no Brasil representou em 2003 18% das vendas do varejo com um faturamento anual em torno de R\$ 28 bilhões e gera cerca de 453 mil empregos, sendo que aproximadamente 64% desses empregos gerados encontram-se na região sudeste, mostrando-se, portanto, um segmento de grande importância para região.

Tabela 5

**Distribuição Regional do Segmento de Shoppings Centers no Brasil**

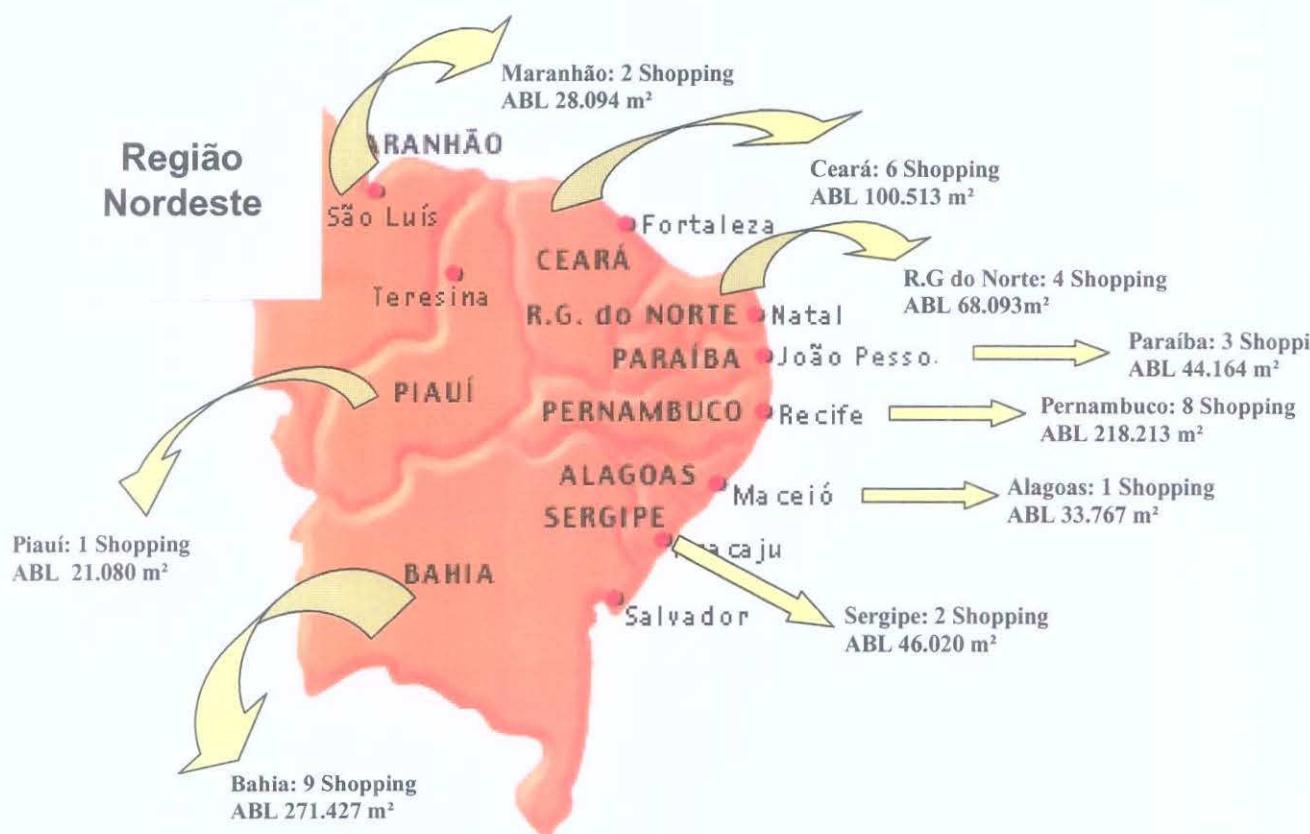
Região	Nº de shoppings	ABL (m <sup>2</sup> )	Nº de lojas	Nº de empregos	ABL / Nº de lojas	ABL / Nº de Empregos
Norte	3	86.563	459	6.658	189	
Nordeste	36	831.371	5.622	63.951	148	
Centro-Oeste	17	375.742	2.546	28.902	148	
Sudeste	156	3.780.593	25.454	291.420	149	
Sul	42	812.164	5.358	61.870	152	
<b>Total</b>	<b>254</b>	<b>5.886.433</b>	<b>39.439</b>	<b>452.801</b>	<b>149</b>	

Fonte: Abrasce (outubro 2003.)



A região norte é a região brasileira com o menor número de empreendimentos no segmento de Shopping Centers no Brasil, tendo apenas 3 somando 86.563 m<sup>2</sup> de área Bruta Locável, sendo 2 em Belém e 1 em Manaus, que geram 6.658 empregos diretos. Fica evidente que a região, por ser uma região pouco desenvolvida e com baixa renda per capita, não atrai os investidores

do segmento, sendo que somente as capitais do Pará e do Amazonas, por serem cidades mais desenvolvidas, possuem Shopping Centers.



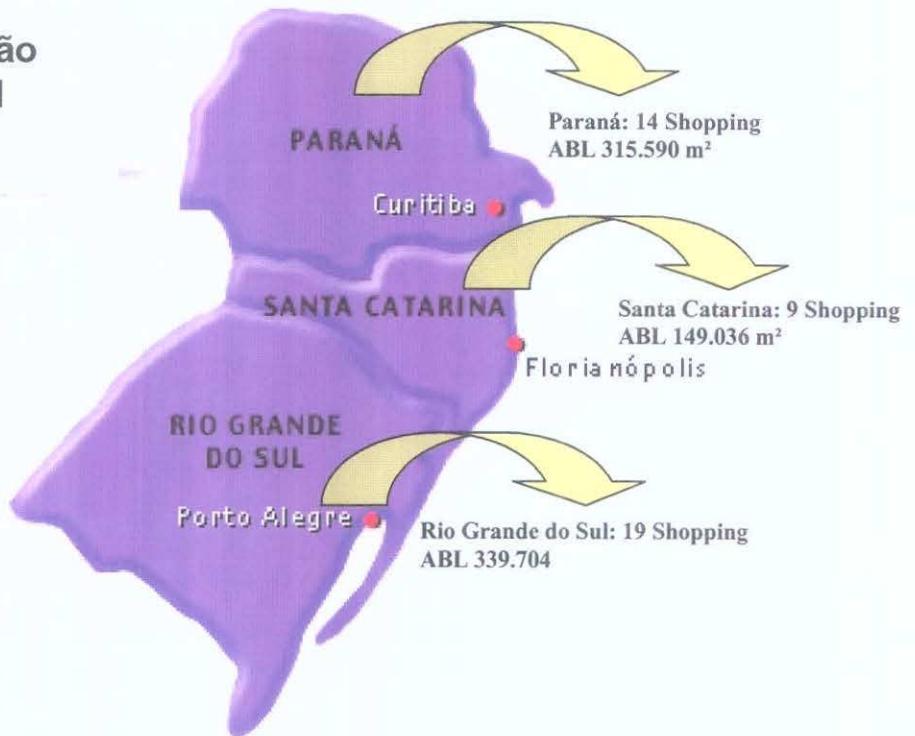
A região nordeste atrai um número razoável de empreendimentos no segmento de Shopping Centers por ser uma região voltada para o turismo, principalmente nas capitais, contando, portanto, com o poder de compra dos turistas. Existem hoje na região 36 Shopping Centers, sendo cerca de 80% nas capitais, que geram 63.951 empregos em um total de 831.371 m² de área bruta locável.

## Região Centro-Oeste



A região centro-oeste possui poucos empreendimentos, porém existe uma considerável concentração de Shopping Centers no Distrito Federal, podendo ser explicado pelo fato de a cidade de Brasília ter um alto grau de urbanização e uma elevada renda per capita. No estado de Goiás também encontramos um número razoável de empreendimentos, sendo que 75% desses se encontram na capital Goiânia. A região como um todo não oferece grandes atrativos para os investidores do segmento por ser uma região predominantemente rural, tendo poucas cidades com elevado grau de urbanização. São ao todo 17 Shopping Centers na região com um total de área bruta locável de 375.742 m<sup>2</sup> que geram cerca de 28.902 empregos diretos.

## Região Sul



A região sul é a segunda região brasileira com o maior número de empreendimentos no segmento, tendo ao todo 42 Shopping Centers que geram 61.870 empregos diretos em uma área bruta locável de 812.164 m<sup>2</sup>. Essa região atrai um bom número de investimentos tanto pelo fato de possuir grandes cidades urbanizadas e com alta renda per capita, como é o caso das capitais Curitiba e Porto Alegre, como também por ser uma região bastante voltada para o turismo, principalmente no estado de Santa Catarina.

## Região Sudeste



A região sudeste é a região brasileira com o maior número de empreendimentos no segmento de Shopping Centers. Isso se deve ao fato de ser a região com o maior índice de urbanização e com o maior PIB per capita do Brasil, sendo que o único estado pouco atrativo é o Espírito Santo por ser o estado menos desenvolvido aonde o único fator de atração seria o turismo, principalmente na capital Vitória. A região sudeste possui 156 Shopping Centers que somam 3.780.593 m<sup>2</sup> de área bruta locável e geram cerca de 291.420 empregos diretos. Dentro da região devemos destacar o estado de São Paulo que possui 92 Shopping Centers que corresponde a aproximadamente 59% do total de empreendimentos da região e 36% do total de empreendimentos do Brasil, com uma área bruta locável total de 2.513.241 m<sup>2</sup> correspondendo a aproximadamente 66% do total da ABL da região e a 43% do total da ABL no Brasil, gerando 191.990 empregos que corresponde a aproximadamente 66% do total de empregos diretos gerado pelo segmento na região e a 42% do total de empregos diretos gerados pelo segmento no Brasil. O Estado de São Paulo é o maior centro industrial,

comercial e financeiro da América do Sul. A melhor infra-estrutura de transporte, telecomunicações e energia do Brasil, a maior concentração de centros de conhecimento tecnológico no país, o alto nível de qualificação da mão-de-obra local, a ampla rede de serviços de apoio, o maior mercado consumidor da região e a qualidade de vida de suas cidades são atributos que o tornam a localização ideal para empresas interessadas em investir no Brasil e na América do Sul.

### **Concentração de Shopping Centers já existentes no estado de São Paulo Alshop - 2003**



Legenda:

- ▲ Mais de 40 Shopping Centers
- ▲ De 6 a 20 Shopping Centers
- ▲ Menos de 6 Shopping Centers

Podemos verificar, a partir de dados fornecidos pela Associação Brasileira de Shopping Centers (Abasce) e pela Associação Brasileira de Lojistas de Shopping Centers (Alshop), um movimento de interiorização do segmento de shopping centers em todo Brasil. Em meados da década de 80 apenas 17% dos shopping centers estavam localizados em cidades do interior e hoje já são cerca de 44%. Este movimento está concentrado principalmente no estado de São Paulo, e tem como principal fator a saturação do segmento nas grandes capitais, principalmente na cidade de São Paulo, além do grande potencial apresentado por cidades interioranas como Campinas que possui uma das maiores rendas per capita do país.

Tabela 6

**Shopping Centers inaugurados no Estado de São Paulo de 1997 à 2003**

Shopping Centers	Município	Inauguração	Área Bruta Locável m <sup>2</sup>
Silvio Romero Shopping	São Paulo	29/4/1997	4.105
Shopping Colinas	São José dos Campos	7/5/1997	24.934
ABC Plaza Shopping	Santo André	23/9/1997	29.099
Shopping Center Iguatemi	São Carlos	29/9/1997	17.975
Shopping Metrô Tatuapé	São Paulo	28/10/1997	36.394
Internacional Shopping Guarulhos	Guarulhos	12/11/1998	69.389
Litoral Plaza Shopping	Praia Grande	15/12/1998	41.981
Shopping Higienópolis	São Paulo	10/2/1999	27.966
Shopping Center Santa Úrsula	Ribeirão Preto	1/9/1999	22.387
Shopping Light	São Paulo	1/9/1999	17.982
Shopping Villa-Lobos	São Paulo	18/4/2000	26.000
Plaza Shopping Itu	Itu	27/4/2000	10.961
Auto Shopping Global	Santo André	16/9/2000	9.630
Frei Caneca Shopping e Convention Center	São Paulo	1/5/2001	15.559
Boqueirão Praia Shopping	Praia Grande	19/7/2001	5.216
Shopping Metrô Santa Cruz	São Paulo	19/11/2001	18.000
Parque D. Pedro Shopping	Campinas	19/3/2002	108.600
Brascan Century Open Mall	São Paulo	1/9/2003	2.804
<b>Total</b>	<b>18 Shopping Centers</b>		<b>377.578</b>

Fonte: Associação Brasileira de Shopping Centers - Abasce.

(1) Os dados referem-se aos Shopping Centers filiados à Abasce.

De 1997 a 2003, segundo dados da abrasce (ver tabela 6) foram inaugurados no estado de São Paulo 18 novos Shopping Centers, sendo 7 (39%) em cidades do interior e litoral e 11 (61%) na grande São Paulo. Isso representou um acréscimo de 377.578 m<sup>2</sup> de área bruta locável, sendo um acréscimo de 232.054 m<sup>2</sup> no interior e 145.524 m<sup>2</sup> na grande São Paulo, portanto, em termos de ABL houve um crescimento maior no interior representando aproximadamente 61% de acréscimo da ABL no estado.



Segundo a Alshop 77 novos shopping centers estão previstos para serem inaugurados no país até o final de 2004, e destes 32% estarão no interior e litoral do estado de São Paulo. Serão 23 novos empreendimentos distribuídos em municípios como Campinas, São José dos Campos, Santos, Limeira, São Vicente, Guarujá entre outros. O destaque é a cidade de São José do Rio Preto que receberá 3 novos empreendimentos, todos eles com obras já iniciadas.

## CAPÍTULO II

### TRANSFORMAÇÕES NO COMPORTAMENTO EMPRESARIAL DIANTE DA CRISE: a emergência de um “novo segmento”

#### 2. Reestruturação nas grandes cidades brasileiras

É notável nas últimas décadas, com a crise e estagnação econômica no Brasil, o aumento da pobreza nas grandes cidades e, como conseqüência, o aumento da violência e da desigualdade social. Com isso, começamos a observar, principalmente nas grandes metrópoles, uma fuga para regiões consideradas mais seguras, geralmente cidades do interior. *“A primeira evidência é a redução das taxas de concentração populacional nas metrópoles, redirecionando o processo de expansão urbana para as cidades de porte médio. Tudo indica que as previsões de uma explosão demográfica nas megalópoles latino americanas, como Cidade do México e São Paulo, não vão se confirmar”* (Ribeiro & Lago; 1994).

Além desse movimento de interiorização, o aumento da violência e da desigualdade social resultou, também, em um movimento interno às cidades de construção de novas formas de proteção e isolamento das classes de maior poder aquisitivo *“...constata-se o surgimento de novas modalidades de segregação através da construção de espaços residenciais e comerciais que excluem não apenas pelo alto preço cobrado pelo acesso, mas também pela instituição de formas de controle policial privado”* (Ribeiro & Lago; 1994). São as construções dos shopping-centers, condomínios fechados e apart-hotéis, impulsionadas pelo deslocamento dos fundos de pensão das aplicações financeiras para o mercado imobiliário.

*“A dinâmica de reestruturação do espaço urbano acaba gerando novas estratégias de localização do comércio e prestação de serviços, com a abertura de supermercados, hipermercados, grandes galerias, shopping centers, que se*

*localizam na periferia da cidade, em eixos movimentados e de fácil acesso, tornando-se os novos centros de consumo, bens de serviços e lazer, porém proibidos para a população de baixa renda, que praticamente não tem acesso a esses equipamentos” (BERNARDELLI; 2003).*

Portanto, passa-se a observar um movimento de deslocamento das pessoas de maior poder aquisitivo para condomínios cada vez maiores e com maior infra-estrutura. Tudo isso com o objetivo de proporcionar às classe de mais alta renda um lugar seguro, onde eles tenham tudo o que necessitam, na tentativa de isolarem-se da violência e pobreza das grandes cidades. *“Para fugir dos problemas urbanos apresentados pelas metrópoles, aqueles que possuem maior poder aquisitivo buscam isolar-se nas periferias. Com isso, muitos dos novos condomínios modernos já apresentam nos projetos outros confortos para os moradores: clubes, sauna, academia, comércio especializado, entre outros serviços e equipamentos, nos levando a pensar que a "muralha moderna" existe, em verdade, para tentar conter a "horda de bárbaros" (os modernos "excluídos") da "cidade concreta" e "shoppinizar" o habitat, tornando aos seus moradores a referência de cidade (virtual). Entretanto, com o aumento da violência urbana é difícil imaginar um lugar totalmente seguro da dura realidade da cidade concreta, fato comprovado pelos registros de assaltos, seqüestros e assassinatos que também chegam (obviamente em menor número) aos condomínios fechados, inclusive aos prédios de apartamentos e shopping, a princípio mais seguros” (BERNARDELLI; 2003).*

Portanto todos os problemas trazidos com o aumento da pobreza e da desigualdade nas metrópoles brasileiras, como o aumento da violência e perda de qualidade de vida, explicam, em parte, a busca pela sociedade, por lugares que lhes ofereçam um maior número de serviços possíveis com um pouco mais de segurança e comodidade, que é onde se enquadra o novo padrão dos shopping centers.

## 2.1. Mudança no padrão dos Shopping Centers

O empreendimento comercial shopping center tem se apresentado como um fenômeno global que vem modificando a estrutura do setor de comércio e serviços e introduzindo e consolidando novos hábitos nos consumidores em diversos países. No Brasil, particularmente, essa atividade vem apresentando elevado crescimento e proporcionando grandes mudanças no setor nos últimos anos.

As mudanças de padrão e estratégia do segmento dos Shopping Centers no Brasil nos últimos anos estão muito ligadas as mudanças no padrão de exigência de seus consumidores.

Um bom exemplo disso é a busca por parte dos consumidores de Shoppings Centers diversificados, que possuam serviços e lojas que o tornem diferente dos outros. A concorrência entre os shoppings está muito ligada a sua diversificação, isso, pois no caso de o consumidor considerar que um shopping o satisfaz, em termos de lojas e serviços, da mesma forma que um outro, ele certamente irá ao mais próximo. *“A mesmice dos shoppings acaba representando um problema de difícil solução quando um shopping passa a enfrentar concorrência de outro na sua área de influência. A perda de clientes e de vendas é inevitável, pois os consumidores sempre acabam optando pelo shopping de maior proximidade geográfica quando as alternativas são consideradas aproximadas ou equivalentes”* (Ruótolo; 2004).

Uma constatação interessante, extraída da pesquisa do Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento de Mercado, é que geralmente os consumidores de shoppings centers não se deslocam mais de 20 minutos quando têm a intenção de ir a um shopping, fato esse que atribui à localização um importante aspecto da concorrência no segmento. *“Esta força geográfica, embora poderosa, não é, no entanto, o único fator de sucesso de um shopping center. Se o shopping conseguir diferenciar-se do concorrente, sua situação será confortável para competir no mercado. Nos casos de concorrência acirrada ou ameaça em virtude da entrada de novos shoppings na área de influência, o administrador encontra-se na situação em que poucos recursos estão disponíveis para manter sua clientela ou para diferenciar seu shopping do concorrente”*. (Ruótolo; 2004).

Um instrumento utilizado por muitos shoppings para ganhar concorrência tem sido a ampliação, porém essa estratégia por si só, sem um apelo a inovação de lojas e serviços, não traz um ganho real de competitividade, apenas aumenta o poder deste na divisão do mercado *“...o shopping que fez sua expansão para poder competir apenas ficou mais parecido com seu concorrente. Está, portanto, mais habilitado a dividir e não a liderar o mercado”* (Ruótolo; 2004).

Portanto, quando os shoppings são percebidos pelos clientes como equivalentes, ocorre apenas a divisão do mercado, que com ações de marketing trazem vantagem para um ou outro empreendimento, porém essa vantagem é temporária até que outro empreendimento também o faça. *“O jogo é de divisão do mercado. Mudanças reais somente ocorrem se houver um crescimento do mercado total (cada vez menos provável), ou se um dos shoppings centers conseguir diferenciar-se”* (Ruótolo; 2004).

Para ganhar concorrência os shoppings passaram a apostar na diferenciação, principalmente voltada ao lazer e aos serviços, além de expandirem os seus horários de funcionamento criando o chamado *“terceiro horário”*. Entre as principais inovações em serviços e lazer estão: salões de beleza, casas noturnas, bares, agências de turismo, casas de jogos eletrônicos, academias, concessionárias, imobiliárias entre outras.

É importante ressaltar também a redução das tradicionais lojas âncoras, principalmente grandes lojas de departamento, que são conhecidas por seu alto poder de atração de consumidores. Observa-se nas últimas décadas um aumento no número de shoppings que não é acompanhado pelo crescimento no número dessas lojas. *“Como está se tornando mais difícil atrair novas lojas âncoras, os shopping centers estão precisando oferecer maiores atrativos, como redução ou dispensa de luvas (direitos de uso recebida pelos empreendedores), menor aluguel ou mesmo acabamento das lojas”* (BNDES; 1998).

Ainda sobre esse aspecto, podemos observar no início dessa década uma mudança, não só em função da redução das tradicionais lojas âncoras, mas também, e principalmente, em função do novo comportamento dos consumidores, no tipo de ancoragem que os shoppings estão investindo. *“A ancoragem baseada em grandes lojas âncoras como as lojas de departamento estão sendo*

*substituídas por ancoragem baseada em cinemas, praças de alimentação e mesmo determinadas lojas satélites. Esses novos power points, da mesma forma que as âncoras tradicionais, estão se instalando nos shopping centers também com condições vantajosas já que a oferta de espaço tem aumentado”* (BNDES; 1998). Com essas mudanças tanto as propriedades das lojas por grandes âncoras como a utilização das luvas vem se reduzindo.

Outro aspecto que vem ganhando cada vez mais importância para a sustentabilidade e o crescimento do segmento de shoppings centers é sua administração. Cada vez mais os shoppings estão investindo em administrações especializadas voltadas para a atração de público e aumento da rentabilidade, procurando implantar *“programas de qualidade total”*.

Outras formas utilizadas pelos empreendedores do segmento para a busca de receitas adicionais são:

*“1) Campanhas promocionais conjuntas visando o crescimento real das vendas e a própria superação de dificuldades conjunturais do setor de comércio. Como exemplo podem ser citadas as campanhas publicitárias de Natal. A parceria agora vem se estendendo à área de operações, principalmente no compartilhamento de experiências”* (BNDES; 1998).

*“2) Programas em conjunto com os lojistas, e que abordam treinamento em técnicas de venda, segurança, etc, ou seja, estão buscando maior sinergia de todos os envolvidos no negócio”* (BNDES; 1998).

*“3) Com objetivo de diminuir os efeitos da sazonalidade e de conjuntura difícil para o setor de comércio, os shopping centers estão investindo no marketing de relacionamento. Assim, estão lançando cartões de crédito com marca própria, criando bases de dados, dentre outras iniciativas”* (BNDES; 1998).

*“4) Utilização crescente do shopping center como mídia. O merchandising em shopping centers consiste no aproveitamento da área comum – batizada de Área Bruta de Marketing – como o mais recente meio de comunicação entre o público e os anunciantes. É a propaganda aplicada nos corredores, banheiros, quiosques, painéis, praças de alimentação, estacionamento, entre outros”* (BNDES; 1998).

Portanto, os shoppings que mais investem na criação de vínculos com o consumidor, seja através da composição das lojas ou da oferta de serviços e

áreas de lazer, visando dessa forma aumentar a freqüência e o tempo despendido pelos consumidores em seu interior, são os que mais crescem nos últimos anos.

É possível observar no segmento, nos últimos anos, um crescimento exponencial das áreas destinadas ao lazer, assim como uma mudança em seu conceito, podendo ser consideradas como novas âncoras. Porém é importante se atentar ao fato de que grande parte das operações destinadas ao lazer atrai o público em horários bastante concentrados, como, por exemplo, cinemas, casas noturnas e bares, geralmente mais freqüentados nos finais de semana e no período da noite.

A mudança no conceito de área de lazer dentro dos shoppings pode ser facilmente observada. Há alguns anos o que se conhecia por área de lazer em um shopping eram espaços destinados à alimentação, poucas salas de cinemas e brinquedos conhecidos como “flipperamas”. Hoje uma área básica de lazer em um shopping consiste em uma praça de alimentação, grande número de salas de cinema, que também passaram por uma reforma se adequando as exigências do consumidor, e áreas destinadas à diversão, sendo essa a principal mudança com a incorporação desde teatros até casas noturnas. *“Há, ainda, necessidade de unir os elementos de lazer como cinemas e alimentação e promover uma constante renovação, pois os brinquedos, por exemplo, já têm vida mais curta e o público está mais informado sobre novidades. Com os empreendedores ficando atentos a esses detalhes, o lazer vem sendo, nos shopping centers, o espaço que mais cresce”* (BNDES; 1998).

Outro setor que vem crescendo muito no segmento de shopping centers no Brasil é o setor de serviços. Com o aumento da violência e a conseqüente busca por lugares mais seguros, os empreendedores do segmento viram, na oferta de serviços, um grande atrativo de público. Além de oferecer ao consumidor maior segurança, este pode utilizar os serviços de forma mais confortável e num ambiente geralmente mais agradável. Alguns exemplos de serviços oferecidos nos shoppings são: academias, agências bancárias, agências de turismo, salões de beleza, clínicas médicas, entre outros.

Portanto torna-se fundamental neste quadro de maior concorrência entre os shoppings, em que a necessidade de diferenciação ganha cada vez mais

importância, a boa relação entre os empreendedores e os lojistas. Essa relação se dá no sentido de reduzir custos, ganhando eficiência operacional para oferecer um atendimento diferenciado aos consumidores.

*“Nesse sentido alguns administradores de shopping centers vêm adotando diferentes estratégias como instalação de centrais de compras, centralização de serviços comuns, terceirização de setores da administração e uso de cooperativas, ao mesmo tempo em que se preocupam em fazer melhor avaliação na seleção dos lojistas e em treinar pessoal e acompanhar a qualidade e eficiência operacional desses lojistas” (BNDES; 1998).*

Com a estagnação econômica do país na última década e a inevitável retração das vendas do setor varejista, assim como o aumento da inadimplência, os lojistas passaram a cobrar mais dos administradores dos shoppings centers, mostrando um certo descontentamento. A principal cobrança é com relação aos custos de ocupação, o qual os lojistas alegam ser muito alto, além de não concordarem com subsídios oferecidos a algumas lojas âncoras, sendo que o custo desses benefícios concedidos recai sobre as demais lojas. Outro ponto questionado pelos lojistas é a transparência dos números apresentados pelos administradores além da dificuldade destes, em rever condições estabelecidas em momentos de menor competitividade, e que devem se adequar à nova realidade.

Não obstante essas considerações, a Abrasce anuncia que existem, em 2004, 23 novos shoppings centers em construção e *“a maior oferta desses empreendimentos além de contribuir para o estabelecimento de novos padrões para o setor de comércio e serviços, traz benefícios para o consumidor e pode resultar, ainda, em menor poder de pressão dos empreendedores sobre os lojistas” (BNDES; 1999).*

## **2.2. Mudança no comportamento do consumidor**

Segundo a pesquisa “Perfil e hábitos do cliente de shopping center” do Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento de Mercado (IPDM) os dados apurados em 1100 entrevistas feitas com consumidores de 31 shopping centers no Rio de Janeiro e em São Paulo, o shopping center se consolida não apenas como local de compras, mas como opção para passeio, lazer e alimentação. A frequência do



consumidor a estes centros aumentou, inclusive aos domingos. O consumidor visita um número menor de lojas, é mais objetivo e quando vai ao shopping com intenção de compra, efetivamente adquire algum produto - a taxa de conversão em venda subiu. O hábito de ir ao cinema em shoppings também se firmou e induz o consumo em outras operações, sobretudo alimentação.

As mulheres continuam em maioria entre os consumidores de shopping centers - são 56% contra 44% de homens. No perfil social, 50% dos consumidores estão na classe B, 32% na classe C, 11% na classe A e 7% nas classes D e E. E com relação à faixa etária, jovens de 20 a 29 somam 38%; de 30 a 44 anos outros 30%; e de 17 a 19 anos, 14%. A presença dos adultos com mais de 45 anos subiu de 14% para 18% nos últimos cinco anos.

O consumidor está freqüentando os shoppings com mais assiduidade que há cinco anos. A freqüência semanal passou de 55 para 61 pontos percentuais; a quinzenal subiu de 29 para 31% e a ocasional caiu de 16 para 8%. Na classe A, a freqüência semanal chega a 73%.

Passear é o segundo motivo que mais leva o consumidor aos shoppings -15% contra 42% que tem as compras como maior motivação.

O tempo médio de permanência de um consumidor num shopping aumentou de 71 para 73 minutos, nos últimos cinco anos. As mulheres são as que permanecem mais - 78 minutos em média; e também a classe A - 81 minutos. O tempo de permanência é de duas horas e 45 minutos, quando o motivo é lazer, e de apenas 54 minutos quando o consumidor vai ao shopping por conta da prestação de serviços.

Em 1998, o consumidor visitava uma média de 3,3 lojas quando ia a um shopping center. Hoje ele visita um número menor - 2,7 é a média. A razão está no número maior de clientes que vão aos shoppings motivados por lazer, passeio, serviços e alimentação. Quando vai comprar, o cliente visita mais lojas - 3,5. Quando vai atrás de algum serviço, a média é de apenas 1,7 loja visitada.

Em compensação, quando visita uma loja, o consumidor, hoje em dia, efetivamente compra. O índice de conversão subiu de 21 para 48 (o que quer dizer que 48% das lojas visitadas realizam venda) nos últimos cinco anos. Quando há intenção de compra, o índice de conversão vai a 102 - sendo detectada, então, a compra por impulso.

### COMPRA EM SHOPPING CENTER AOS DOMINGOS

Cresceu significativamente a compra aos domingos; praticamente 1/3 dos clientes fazem compras habituais aos domingos.

(Em %)	TOTAL	
	1998	2003
Já fizeram compras aos domingos	43	63
Cliente habitual (1 vez p/mês ou mais)	15	29

Fonte: Abrasce, 2003.

### Tempo de permanência no shopping X Motivo de freqüência (em minutos)



### MOTIVAÇÃO PRINCIPAL DA VISITA AO SHOPPING

Ir ao shopping a passeio e serviços são motivos importantes para a freqüência mostrando que o shopping está se integrando à vida dos seus clientes, transcendendo, portanto, a idéia de um mero local de compras.

(Em %)	Total		Cidade		Classe Social				Idade				Sexo	
	1998	2003	SP	RJ	A	B	C	D/E	Até 19	20 a 29	30 a 44	45 ou +	Masc	Fem
Compras	46	42	44	40	46	45	36	42	34	41	43	48	39	45
Passeio	N/D	15	10	20	11	13	16	21	25	17	10	8	17	12
Serviços	19	13	16	11	15	13	13	14	9	12	16	16	13	13
Alimentação	10	11	14	7	13	13	8	4	8	11	14	6	13	9
Lazer	2	3	3	3	3	3	3	0	7	2	3	1	4	3
Outros	23	16	14	19	14	13	23	19	18	18	14	20	15	19

Fonte: Abrasce, 2003.

O consumo médio de um cliente de shopping numa visita é de R\$ 77. Há cinco anos, esse valor era inferior - R\$ 59 - mas, se corrigido pelo IPCA, chegaria hoje a R\$ 88 - o que indica que o consumo médio caiu 12% nestes anos. A razão está, entre outros aspectos, no maior número de clientes que vão aos shoppings motivados por lazer, alimentação, passeio e serviços - quando os gastos são inferiores. Quando vai motivado a comprar, o cliente gasta em média R\$84.

Com ou sem essa motivação principal, o consumidor de shopping acaba consumindo nas operações de alimentação. O índice de conversão é de 354 - 11% entram no shopping com motivação de comer ou beber e 39% efetivamente consomem comidas ou bebidas. Nas classes D e E esse índice chega a 525. O gasto médio com alimentação se manteve nos últimos cinco anos em torno de R\$ 10.

O hábito de ir ao cinema em shopping cresceu - em 1998, 58% dos entrevistados afirmava freqüentar essa operação e atualmente são 69%. E o

consumidor não fica só nos cinemas, 57% declararam que vão ao outro lugar no shopping antes ou depois das sessões: 52% vão para as operações de alimentação; 14% vão às compras; 8% procuram outras opções de lazer e 5% vão passear vendo vitrines.

#### MOTIVAÇÃO PRINCIPAL DA VISITA AO SHOPPING

Ir ao shopping a passeio e serviços são motivos importantes para a frequência mostrando que o shopping está se integrando à vida dos seus clientes, transcendendo, portanto, a idéia de um mero local de compras.

(Em %)	Total		Cidade		Classe Social				Idade				Sexo	
	1998	2003	SP	RJ	A	B	C	D/E	Até 19	20 a 29	30 a 44	45 ou +	Masc	Fem
Semanal	55	61	59	64	73	64	54	53	62	62	60	62	61	62
Quincenal/Mensal	29	31	31	30	22	30	37	36	34	31	33	29	33	31
Ocasional	16	8	10	6	5	6	9	11	4	7	8	9	7	8

#### ÍNDICE MÉDIO DE CONVERSÃO DE VENDAS

Índice de conversão: porcentagem de lojas com realização de compras; i.e. 48% das lojas visitadas vendem algum produto  
Obs: Exclui área de alimentação e lazer

(Em %)	Total		Cidade		Classe Social				Idade				Sexo	
	1998	2003	SP	RJ	A	B	C	D/E	Até 19	20 a 29	30 a 44	45 ou +	Masc	Fem
Número médio de lojas que visitou	3,3	2,7	2,7	2,7	3,2	2,8	2,6	2,1	2,7	2,6	2,8	2,7	2,4	2,9
Número médio de lojas onde comprou	0,7	1,3	1,3	1,3	1,5	1,3	1,2	1,0	1,5	1,3	1,3	1,2	1,2	1,3
Índice de conversão visita/compra	21	48	48	48	47	46	46	48	55	50	48	44	50	45

Fonte: Abrasce, 2003.

Fazer compras aos domingos é um hábito de um terço dos consumidores de shoppings. Aproximadamente 63% dos entrevistados já fizeram compras aos domingos e 29% fazem compras aos domingos uma vez por mês ou mais. O fortalecimento das vendas neste dia foi marcante nos últimos cinco anos - na pesquisa de 1998, 43% declaravam já ter feito compras aos domingos e apenas 15% tinham nisso um hábito. A opinião de 62% dos consumidores é de que os shoppings devem abrir todos os domingos. Só 20% acham que os empreendimentos poderiam funcionar em apenas algumas datas e 18% são contrários à abertura aos domingos.

Cada vez mais se faz necessário agradar o cliente. Clientes satisfeitos compram o dobro dos insatisfeitos e aqueles que se dizem "encantados" compram 19% a mais que a média. Entre os entrevistados na pesquisa do IPDM, 76% se disseram satisfeitos com os shoppings, 16% estão encantados e 8% insatisfeitos.

Os primeiros gastam em média R\$ 93; os encantados chegam a R\$ 113 e os insatisfeitos, R\$ 57.

#### ÍNDICE MÉDIO DE CONVERSÃO DE VENDAS X MOTIVO DE FREQUÊNCIA

(Em %)	Total		Cidade		Motivação				
	1998	2003	SP	RJ	Compras	Passeio	Serviços	Alimentação	Lazer
Nº médio de lojas que visitou	3,3	2,7	2,7	2,7	3,5	2,2	1,7	2,0	2,0
Nº médio de lojas onde comprou	0,7	1,3	1,3	1,3	1,4	1,3	1,1	1,2	1,1
Índice de conversão: visita/compra	21	48	48	48	40	59	65	60	55

#### ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES COM O SHOPPING

Em geral os clientes estão satisfeitos com o shopping center. Satisfazer os clientes é bom negócio: clientes satisfeitos compram o dobro dos insatisfeitos e encantados compram 19% a mais do que a média.

(Em %)	Total	Cidade		Classe Social			D/E	Gastos
	2003	SP	RJ	A	B	C		R\$
Satisfeitos	76	80	71	63	76	78	86	93
Encantados	16	12	21	28	16	14	10	113
Insatisfeitos	8	8	8	9	8	8	4	57

Base - Clientes que fizeram compras de produtos

Gasto	R\$
Médio	95
Encantados	113

**O GASTO DOS CONSUMIDORES  
ENCANTADOS É 19% MAIOR  
QUE O GASTO MÉDIO**

Fonte: Abrasce, 2003.

## **CAPÍTULO III**

### **SHOPPING PARQUE DOM PEDRO: um estudo de caso**

O objetivo deste capítulo é mostrar através de um estudo de caso do maior e um dos mais novos shopping centers do Brasil, localizado na Região Metropolitana de Campinas, a mudança de padrão dos novos shopping centers do Brasil buscando se adequar as novas demandas do consumidor e dessa forma driblar a crise. Primeiramente evidenciarei o potencial da região, que foi o principal fator de atração para tal investimento, e em seguida explanarei sobre as principais características desse novo shopping.

#### **3. Região Metropolitana de Campinas: uma região em potencial**

A Região Metropolitana de Campinas é uma das regiões mais ricas do Brasil. Prova disso é o seu PIB que, segundo estudo divulgado pela Unicamp em conjunto com APEX-Brasil, foi, em 2001, estimado em US\$ 26,2 bilhões, o que corresponde a 12,5% do PIB Estadual e 5,6% do PIB Nacional só perdendo para São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Ainda segundo o estudo a região concentra mais de 10% da produção da indústria nacional, além de apresentar um crescimento médio de 3,3% ao ano, nos últimos cinco anos, tendo uma renda per capita em torno de US\$ 11 mil, sendo cinco vezes maior que a brasileira.

Segundo o estudo a Região Metropolitana de Campinas contribui com mais de 6,4% dos gastos nacionais com inovações tecnológicas, e o principal fator para isso é a quantidade significativa de empresas envolvidas em atividades de P&D na região.

Destaca-se ainda a realização de parcerias com indústrias e de novos empreendimentos de base tecnológica, favorecidos pela produção do conhecimento, e que traz novos empregos de mão de obra especializada,

geralmente mais bem remunerados, aumentando, como consequência, o poder de consumo da região.

A Região Metropolitana de Campinas concentra quase 4 mil indústrias que geram 120 mil empregos sendo destes 16% em atividades comerciais e 24% em serviços.

Somente a cidade Campinas concentra cerca 1,7 mil indústrias, 800 empresas na área da construção, mais de 8 mil estabelecimentos comerciais e 9 mil empresas de serviços constituídas. Juntas elas geram 250 mil empregos formais. A maior parte destes empregos está concentrada em atividades terciárias e no comércio, que somadas representam 66% de todo emprego formal.

É importante destacar também o número de estudantes universitários na região, sendo cerca de 48 mil alunos com 75% destes concentrados na cidade de Campinas. Isso representa um grande potencial para o novo padrão de Shoppings com crescentes áreas voltadas para diversão.

É interessante, também, notar a capacidade que a região possui de superar crises assim como recessões nacionais e internacionais. Prova disso é poder de atração de investimentos da região. Segundo dados extraídos de pesquisa divulgada pela Seade, entre janeiro de 1996 e agosto de 2002 a região absorveu 16,43% de todo o investimento realizado no Estado de São Paulo, sendo o segundo maior destino de empresas do Estado, perdendo somente para a Região Metropolitana de São Paulo.

*"A região de Campinas, desde o início das pesquisas, tem se mantido no segundo lugar em termos de atração de investimentos. Mas o que mais impressiona, é o resultado do primeiro semestre de 2002, quando todas as outras regiões tiveram uma baixa em atração de empresas e a RMC manteve uma estabilidade, fazendo com que sua participação relativa no Estado fosse maior"* (Cosmo; 2002)

Segundo dados extraídos do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp), as empresas instaladas na cidade de Campinas investiram algo em torno de R\$ 420 milhões em modernização e ampliação de suas plantas em 2003.

Segundo o presidente do Grupo de Estudos e Negócios nos Setores Empresariais (Gênese), Antonio Luiz Staut Júnior, em entrevista ao site Cosmo: *"Além dos investimentos, as empresas estão contratando mais pessoas com*

*carteira assinada, o que significa desenvolvimento sustentado para a região. Não é um crescimento marginal. Isso é realmente um grande benefício e gera riqueza, renda e reinvestimento, pois a empresa investe, tem retorno e volta a investir. Esta é uma tendência e passa a ser uma coisa inevitável".*

Se nós considerarmos a Região Administrativa de Campinas, nós temos 83 municípios, com 4,5 milhões de habitantes. Esta região é o terceiro pólo industrial do Brasil sendo que somente a cidade de Campinas representa cerca de 2% do Produto Interno Bruto (PIB) e possui uma renda per capita média de US\$ 10,7 mil. É importante destacar também, como um grande atrativo para o segmento dos shoppings centers, o alto potencial de consumo da cidade que ocupa a oitava posição nacional neste quesito.

Segundo pesquisa realizada pelo Canal Executivo da Universo Online, Campinas deverá consumir em 2004 US\$ 3,68 bilhões, representando um crescimento nominal de 16,4% em relação a 2003. Cada campineiro deverá consumir R\$ 10.526,85 em média em 2004. Esta previsto que a cidade vai consumir 3,42% do volume total estimado para o Estado de São Paulo neste ano. *A Região Metropolitana de Campinas é o segundo mercado do Estado e o sexto do País, com uma previsão de consumo de US\$ 7,53 bilhões nesse ano".*

Além disso, a Região Metropolitana de Campinas tem, conforme a pesquisa, 720.299 famílias consumidoras, sendo que de cada US\$ 100 consumidos no Brasil, elas serão responsáveis por US\$ 2,31.

Ainda segundo a pesquisa, Campinas ocupa a 5ª posição em consumo per capita no ranking dos municípios economicamente mais importantes do Estado de São Paulo, e que representam 80% da riqueza paulista, sendo que em 2003 a cidade ocupava a 3ª posição.

### **3.1. Parque Dom Pedro Shopping: um shopping com os novos padrões do setor**

A Sonae imobiliária, principal empresa do setor de shoppings centers da península Ibérica e um dos maiores incorporadores do ramo na Europa, juntamente com a Emplanta Engenharia viram na Região Metropolitana de

Campinas um grande potencial para receber o maior centro de compras, cultura e entretenimento da América Latina.

Com a obra do Parque Dom Pedro a Sonae introduziu no país uma receita de centros comerciais bem sucedida na Europa: Shopping temático e setorizado, com preocupação especial com o lazer e entretenimento dos visitantes.

O shopping, que contou com um investimento de 300 milhões de Reais e possui uma área total de 750 mil metros quadrados com 188 mil metros quadrados de área construída e um total de 105 mil metros quadrados de área bruta locável (ABL), foi inaugurado em março de 2002.

Tabela 7

#### Os Números do Empreendimento

<b>Investimento</b>	<b>R\$ 300 milhões</b>
<b>Área de influência</b>	<b>5.290 Km<sup>2</sup></b>
<b>Municípios atendidos</b>	<b>26</b>
<b>População atendida</b>	<b>Cerca de 4 milhões de pessoas</b>
<b>Empregos diretos</b>	<b>6 mil</b>
<b>Empregos indiretos</b>	<b>20 mil</b>
<b>Público médio diário</b>	<b>93 mil pessoas</b>
<b>Estacionamento</b>	<b>8 mil veículos</b>
<b>Comprimento</b>	<b>700 metros</b>
<b>Área total do terreno</b>	<b>750 mil m<sup>2</sup></b>
<b>Área total construída</b>	<b>188 mil m<sup>2</sup></b>
<b>Área bruta locável (ABL)</b>	<b>105 mil m<sup>2</sup></b>
<b>Área de expansão</b>	<b>20 mil m<sup>2</sup></b>
<b>Área de estacionamento</b>	<b>280 mil m<sup>2</sup></b>
<b>Área de preservação de manancial</b>	<b>76 mil m<sup>2</sup></b>

Fonte: Parque Dom Pedro Shopping

Visando atender as novas exigências dos consumidores e buscando atrair cada vez mais público o Parque Dom Pedro Shopping veio com um novo conceito de Power center, um local onde o consumidor encontra uma grande variedade de lojas, serviços e lazer, desde agências de automóveis a clínicas médicas e bares dançantes. É um novo conceito de shopping center, que vem

sendo a nova tendência do segmento nesta década, conhecido como centro de compras, lazer, cultura e entretenimento.

O Parque Dom Pedro Shopping possui 75% de sua área bruta locável ocupada por lojas âncoras e de entretenimento e lazer, sobrando apenas 25% da área para as lojas satélites, o que evidencia a nova tendência do segmento. Isso é completamente diferente do que víamos nas décadas anteriores.

Outra inovação do Parque Dom Pedro Shopping foi a setorização da área de compras. São seis setores diferentes dentro de um mesmo shopping, vestuário, alimentação, esportes, serviços, casa e lazer e entretenimento, facilitando, dessa forma, a localização do consumidor no interior do shopping.

Outra tendência forte identificada no Parque Dom Pedro Shopping é o apelo à comunicação visual, na qual foram investidos 3,5 milhões de Reais. Tudo isso para facilitar a localização dos consumidores visando oferecer melhores condições para o aumento do consumo.

Conforme a tabela 8 abaixo podemos identificar no Parque Dom Pedro Shopping uma grande variedade de categorias de operação. É importante destacar a importância, em número de estabelecimentos, das categorias de lazer e cultura, alimentação e serviços que somados representam aproximadamente 40% do total de estabelecimentos do Shopping, sendo que em área bruta locável esse percentual é ainda maior.

É, portanto, visível a importância das áreas de lazer e serviços dentro do shopping. Dentre elas é interessante destacar, em lazer, duas casas noturnas, um boliche, duas choperias e quinze salas de cinema e, em serviços, uma academia, uma clínica médica, quatro agências bancárias, quatro concessionárias e centros automotivos, quatro salões de beleza e estética, quatro agências de viagem, emprego e imobiliárias além de um posto de atendimento da prefeitura de Campinas, um supermercado de materiais construção e uma central de cursos, com espaço destinado para realização de cursos e palestras. Esses números comprovam a reestruturação do segmento dos shoppings centers com o objetivo de se adequar às novas exigências dos consumidores, oferecendo uma maior variedade de operações, principalmente voltadas para lazer e serviços e, dessa forma, evitar uma crise do setor.

Tabela 8

**Número de estabelecimentos por categoria  
Shopping Parque Dom Pedro**

<b>Categoria</b>	<b>Nº de Estabelecimentos</b>	<b>%Total</b>
<b>Animais e Plantas</b>	<b>1</b>	<b>0,3%</b>
<b>Brinquedos e Presentes</b>	<b>15</b>	<b>3,9%</b>
<b>Eletrodomésticos e Eletrônicos</b>	<b>4</b>	<b>1,0%</b>
<b>Supermercado</b>	<b>1</b>	<b>0,3%</b>
<b>Produtos Alimentícios</b>	<b>1</b>	<b>0,3%</b>
<b>Joalheria e Relojoaria</b>	<b>13</b>	<b>3,4%</b>
<b>Lazer e Cultura</b>	<b>25</b>	<b>6,5%</b>
<b>Artigos para Casa</b>	<b>32</b>	<b>8,3%</b>
<b>Vestuário</b>	<b>139</b>	<b>35,9%</b>
<b>Papelaria, Livraria e Tabacaria</b>	<b>8</b>	<b>2,1%</b>
<b>Perfumaria e Cosméticos</b>	<b>13</b>	<b>3,4%</b>
<b>Telecomunicações e Informática</b>	<b>10</b>	<b>2,6%</b>
<b>Alimentação</b>	<b>69</b>	<b>17,8%</b>
Cafés e Docerias	28	7,2%
Choperias	2	0,5%
Fast Food	29	7,5%
Restaurantes	10	2,6%
<b>Serviços</b>	<b>56</b>	<b>14,5%</b>
Ag. de Viagens, Emprego e Imobiliárias	4	1,0%
Bancos, Seguradoras e Correios	4	1,0%
Salões de Beleza e Estética	4	1,0%
Casa Lotérica	1	0,3%
Clínica Médica	1	0,3%
Concessionárias e Centros Automotivos	4	1,0%
Consertos Rápidos, Segurança e Chaveiro	4	1,0%
Drograrias e Artigos Médicos	7	1,8%
Fotografias, Fotocópias e Gráfica	7	1,8%
Lavanderias, Ateliar de Costura e	4	1,0%
Amarinhos	9	2,3%
Oculistas	1	0,3%
Academia	1	0,3%
Posto de atendimento da Prefeitura/ SANASA	1	0,3%
Recreação Infantil	1	0,3%
Outros	4	1,0%
<b>Total de Estabelecimentos</b>	<b>387</b>	<b>100%</b>

Fonte: Site Parque Dom Pedro Shopping, 2004.

Outra questão de fundamental importância para melhorar a rentabilidade nos shoppings e evitar a crise, é a redução dos custos para os lojistas. O Shopping Parque Dom Pedro é um bom exemplo disso, pois em seu projeto foram utilizados vários recursos que proporcionaram a redução de alguns custos básicos neste tipo de empreendimento. O ar condicionado, por exemplo, mantém a temperatura e umidade do ar ideal com a potência regulada conforme a necessidade de cada ambiente, gerando, dessa forma, economia de energia e prevenindo a sobrecarga do sistema. Outro recurso utilizado no caso da circulação e refrigeração do ar é a "entalpia", que é um sistema de exaustores instalados em clarabóias que durante a madrugada, quando o ar é geralmente mais frio, retiram o ar quente e carregado dos corredores, insuflando o ar novo vindo de fora, deixando, dessa forma, um ar renovado e mais fresco para quando o sistema de ar condicionado for ligado novamente no dia seguinte.

Outro recurso utilizado para a redução dos custos operacionais do shopping é a utilização da luz natural para a iluminação dos ambientes. Para isso o shopping foi projetado num piso único com clarabóias em todos os corredores, assim durante o dia há necessidade mínima de iluminação artificial.

Segundo dados extraídos da revista mensal do Shopping Parque Dom Pedro, nos sete primeiros meses de 2004, em função da adoção de ações de marketing que fortaleceram o relacionamento da administração com lojistas, clientes e comunidade, o Shopping apresentou bons resultados, aumentando sua vendas em 24% com relação ao mesmo período de 2003. Este aumento é 11% maior que o aumento de vendas geral registrados no município de Campinas. O fluxo de público no shopping cresceu 8% e o número de veículos 13%.

Segundo Wagner Geraldês, superintendente do Parque D.Pedro, em entrevista cedida a revista mensal do Shopping: *"Os bons números são resultado de um acerto do planejamento de marketing, que têm atraído para o shopping um público qualificado, comprador e que encontra aqui tudo o que procura"*.

A expectativa dos empreendedores é que o final do ano de 2004 supere as expectativas, pois lojas âncora como Renner, Fórmula Academia, restaurante Fryday's e Lojas Americanas inauguraram a pouco suas operações no Shopping. Para Wagner Geraldês: *"Com os sinais de melhora da economia nacional, a*

*expectativa é que os números continuem crescendo e o ano se encerre com cerca de 30% no aumento das vendas por metro quadrado”.*

Para 2005, segundo a revista do Parque Dom Pedro Shopping, novas estratégias estão sendo preparadas. Entre elas, a inauguração do teatro do Parque Dom Pedro, reforçando o investimento voltado ao lazer dos consumidores.

## CONCLUSÃO

Com o surgimento do primeiro Shopping Center no Brasil em 1966, observou-se uma grande aceitação por parte dos consumidores a esse novo modelo de comércio varejista. Criou-se, portanto, um novo segmento, o segmento dos Shopping Centers.

Como foi possível observar ao longo dessa monografia foi notável o crescimento desse segmento nas décadas de 80 e 90 e início de 2000, passando a representar aproximadamente 18% das vendas do varejo. Todavia, vimos também que o segmento vem passando por um momento de queda de rentabilidade dos investidores e de saturação do “antigo” modelo de Shopping Center, que vem perdendo seu poder de atração de público. Isso trouxe a dúvida quanto ao crescimento e sustentabilidade do segmento.

Essa incerteza quanto ao futuro do setor fez com que algumas mudanças estratégicas fossem adotadas pelos agentes desse mercado, como, por exemplo, a opção adotada de expandir ou reestruturar os empreendimentos já existentes, especialmente os shoppings de grande porte, em vez da construção de novos empreendimentos. Dentre esses shoppings que tomaram a decisão de aumentar sua área de lojas ou diversificarem seu mix encontra-se os principais shoppings paulistas: Shopping Iguatemi, Shopping Morumbi, Shopping Penha, Shopping Butantã, Shopping Higienópolis e o West Plaza. No caso do Shopping Iguatemi foram investidos mais de R\$ 20 milhões para inaugurar uma nova ala. A principal razão alegada pelos empresários do ramo é que já existe uma superoferta de shoppings de grande porte e não há expansão demográfica que justifique novas construções.

A conclusão desse estudo é que apesar das dificuldades surgidas nesse segmento nos últimos anos, através de uma reestruturação, principalmente no seu conceito de lojas âncoras, de relacionamento entre investidores e lojistas e de operações a serem oferecidas ao consumidor, com o aumento dos serviços e opções de lazer e entretenimento, juntamente com o aumento da violência urbana,

que impulsiona as pessoas a buscarem lugares cada vez mais seguros para fazer suas compras e se divertirem, esse segmento vem conseguindo afastar a crise e voltar a crescer com rentabilidade, como mostram os resultados preliminares da Abrasce que apontam o ano de 2004 como sendo o melhor ano para o segmento desde 2000.

## BIBLIOGRAFIA

BNDES. (1996) Shopping Center.

BNDES. (1998) Gerência Setorial de Comercio e Serviços: Shopping Centers\_16.

BNDES. (1998) Gerência Setorial de Comercio e Serviços: Shopping Centers\_17.

BNDES. (1999) Gerência Setorial de Comercio e Serviços: Shopping Centers\_24.

BNDES. (1998) O Crescimento dos Shopping Centers no Brasil.

BNDES. (2003) O Segmento de Shopping Centers no Brasil e o BNDES.

Diário do Comércio de 15 de Setembro de 2003. "Segmentação é saída para shoppings".

Folha de São Paulo de 7 de Setembro de 2003. Folha de Negócios: "Interior entra na rota dos shoppings".

Site da Associação Brasileira de Lojistas de Shopping (Alshop).

Site de Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE).

Site de empresas de shopping centers na internet.

Pesquisa: "Perfil e hábitos do cliente de shopping center". Retirada do site do Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento de Mercado na internet.

Site do IBGE na internet.

Site da Ciesp na internet.

Site da SEADE na internet.

Site da APEX Brasil na internet.

Universo Online – Canal Executivo.

Correio Popular de 11 de Novembro de 2001. Especial Parque Dom Pedro Shopping.

Cosmo Online ([www.cosmo.com.br](http://www.cosmo.com.br))

Revista do Parque Dom Pedro Shopping - edição de dezembro de 2004.

HEIDE, Márcio (1999). "Traços Jurídicos, Físicos e Econômicos da Modalidade de Negócio Chamada Shopping Center". Artigo publicado no site: <http://www.jus.com.br>

MAMMARELLA, Rosetta; M. BARCELLOS, Tanya; KOCH, Mirian (2000). "Mudanças Sócio-Espaciais e Estrutura Social da RMPA nos Anos 80". In: Indicadores Econômicos, FEE, Porto Alegre, v.28 n.3, p. 94 –113.

RIBEIRO, Luiz César & LAGO, Luciana. "Reestruturação nas Grandes Cidades Brasileiras". UFRJ 1994. Rio de Janeiro.

BERNARDELLI, Mara Lúcia; LOCATEL, Celso Donizete; BARBUDO, Reolarde. "Reestruturação Sócio-Espacial e a Segregação da Vivenda: os casos de Santiago do Chile, Mendoza e Buenos Aires". Universidad de Barcelona. Vol. VII, núm. 146(134), 1 de agosto de 2003.

RUÓTOLO, Antônio Carlos (2004). "Shopping Centers no Brasil podem perder clientes por não apresentarem novidades aos consumidores". Artigo escrito para o portal varejista na internet.