SHOPPING CENTER GESTÃO

Sobre a ABRASCE

A ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers é a entidade que representa o setor no Brasil. Seus associados são os empreendedores, administradores e prestadores de serviços, entre outros colaboradores.

A ABRASCE é a referência para o desenvolvimento e o fortalecimento da indústria de Shopping Centers no Brasil. Atua na defesa dos interesses da indústria de shoppings, assegurando a sua sustentabilidade; identifica e certifica Shopping Centers, de acordo com padrões internacionais, valorizando o empreendimento; e difunde informações, conhecimentos e melhores práticas, premiando e reconhecendo a excelência de seus associados. Além disso, promove a integração dos associados, tornando a experiência associativa enriquecedora e gerando uma rede de relacionamentos para o desenvolvimento de novos negócios.

ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers
R. Samuel Morse, 74 – 6º andar
Brooklin Novo – São Paulo/SP
Telefone: (11) 3506-8300
www.portaldoshopping.com.br

Sobre o International Council of Shopping Centers

O International Council of Shopping Centers (ICSC) é a associação global para a indústria de Shopping Centers. Servindo o setor desde 1957, o ICSC é uma organização sem fins lucrativos com mais de 39.000 membros em 77 países.

Os membros do ICSC incluem:

- empreendedores
- pesquisadores
- investidores
- agentes de locação
- construtores
- administradores
- advogados
- funcionários públicos
- especialistas em marketing
- arquitetos
- desenvolvedores
- acadêmicos
- corretores e agentes financeiros
- lojistas
- consultores

O ICSC realiza mais de 200 reuniões por ano ao redor do mundo e oferece uma ampla variedade de produtos e serviços para profissionais de Shopping Centers, incluindo eventos de negócios, conferências, programas educacionais, certificações, premiações, publicações e dados para pesquisas.

Para mais informações sobre o ICSC, por favor contate:

International Council of Shopping Centers
1221 Avenue of the Americas New York, NY 10020-1099
Telefone: (1) 646 728-3800 Fax: (1) 732 694-1755
info@icsc.org www.icsc.org

© 1999 por International Council of Shopping Centers. Todos os direitos reservados. Nenhum trecho desta publicação pode ser reproduzido, armazenado em um sistema de busca ou transmitido em nenhuma forma ou por qualquer meio, eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro, sem permissão por escrito do editor.

Esta publicação foi desenvolvida para oferecer informações precisas e confiáveis sobre os assuntos abordados. É comercializada com o entendimento de que o editor não oferece suporte a assuntos legais, contábeis ou outros serviços profissionais. Caso seja necessário contar com apoio legal ou outra assistência especializada, deve-se recorrer aos serviços de um profissional competente.

— da Declaração de Princípios adotada em conjunto pelo comitê da American Bar Association e pelo Comitê de Editores.

Publicado pelo
International Council of Shopping Centers
Departamento de Publicações
1221 Avenue of the Americas
New York, NY 10020-1099

ICSC Catalog Number: 169
ISBN: 978-85-60949-10-6
Impresso no Brasil – 2009

Edição publicada no Brasil pela ABRASCE – Associação Brasileira de Shopping Centers
Produção editorial: GS&MD – Gouvêa de Souza

Sumário

Sobre este livro 7
Agradecimentos 9

1. Introdução 13
Mark London, SCSM, SCMD
Empreendimentos imobiliários de varejo são um formato único 14
Participantes chave: fundamentais para Shopping Centers 14
Shopping Centers como lugar de negócios 15
Shopping Centers: perspectiva do investidor 26
O Shopping Center como empreendimento imobiliário 29
Leituras recomendadas 30

2. Conceitos financeiros 31
Wayne T. Okubo, SCSM, SCMD, CLS
Agregando valor 32
Verificação de crédito 34
Locação 35
Demonstrativos financeiros 38
Métodos de avaliação 42
Orçamentos 47
Pro Formas 50
Partes envolvidas 55
Objetivos de longo prazo 57
Referências 58
Leituras recomendadas 59

3. A locação e sua linguagem 61
Kurt Sullivan, SCSM
Uma diferença notável e significativa 62
Entenda e use o contrato 64
Componentes chave do contrato 65
Resumos do contrato 67
Seja um administrador atento aos contratos 70

O Acordo Recíproco de Direitos e Deveres (REA) 73
Acordos separados 76
Conclusões 76
Glossário 77
Leituras recomendadas 78

4. Mix de lojas e estratégias de locação 81
Charles R. Cope, SCSM, CLS
Mix de lojas 82
Estratégias de locação 84
Ferramentas e estratégias de negociação 88
Conclusões 91
Leituras recomendadas 91
Exemplo 1: Modelo de contrato 93
Exemplo 2: Modelo de termos de contrato 98
Exemplo 3: Formulário de aprovação de locação 100
Exemplo 4: Análise do Valor Líquido Presente (NPV) de um contrato 101

5. Administração 103
Kate M. Sheehy
Os quatro aspectos da administração 103
Contratos são alicerces 104
Planejamento 105
Implementação 115
Monitoramento 118
Relatórios 124
Conclusões 127
Referências 127
Leituras recomendadas 127

6. Marketing 129
Marcy Carter-Lovick, SCMD
As "raízes" do marketing em Shopping Centers 130
Financiando atividades de marketing 132
A contribuição do marketing para valorizar o shopping 133
Incremento de valor do shopping via receitas 134
Incremento de valor do shopping via controle de despesas 137
O plano de marketing 139
Mensuração dos resultados de marketing 142
Evite obstáculos comuns nos planos de marketing 144
O papel do diretor de marketing 144
Desafios atuais do marketing 146
Leituras recomendadas 147

7. Manutenção 149
Don Paul, CSM, RPA
Metas de manutenção do Shopping Center 149

Obrigações de manutenção do empreendedor e do lojista 150
Responsabilidades do empreendedor 151
Alicerces do departamento de manutenção 153
Tarefas realizadas pelas áreas chave de manutenção 155
Roteiros e registros 164
Comunicação 164
Questões especiais de manutenção 165
Prevenção 167
Leituras recomendadas 167

8. Segurança 169
Anna C. Northcutt
Avaliação de risco 170
Segurança privada 171
Contratada X proprietária 172
Considerações ao contratar funcionários 174
Considerações sobre treinamento 176
Políticas e procedimentos 179
Deveres da segurança 180
Documentação escrita 181
Situações de emergência 182
Equipamentos 185
Avaliação do programa de segurança 189
Relações públicas 189
Conclusões 191
Linhas mestras: casos de furto 191
Autorização para ajudar na apreensão de um cidadão: um exemplo 193
Exercício anual de emergência: amostra de cenário 194
Referências 196
Leituras recomendadas 197

9. Gestão de risco e seguros 199
Robert Nelson
A apólice 202
Métodos de seguros 203
Tipos de apólice de seguros 205
Transferência de riscos por meio de contratos 207
Sinistros 208
Seleção de apoio profissional 208
Conclusões 209
Leituras recomendadas 210

10. Gerenciamento de crises 211
Alan A. Alexander, SCSM, CPM
Prováveis situações de crise 211
Tipos de Shopping Centers 212
Localização do Shopping Center como um fator 212

Preparação 213
O papel da segurança no gerenciamento de crises 213
Equipamentos de emergência 214
Elabore o plano de gerenciamento de crises 214
Planos de evacuação 217
Lidar com a imprensa 217
Lidar com emergências específicas 218
O kit do lojista e o manual de procedimentos de emergência 222
Resumo e conclusões 223
Leituras recomendadas 224

11. Revitalização e Reformas 225
Joseph P. Cilla, SCSM
Renovação / expansão / reconfiguração / revitalização 225
Primeiros passos 227
Comunicação 229
Sobreviva à construção 233
Construção das lojas 236
Critérios de *design* das lojas 237
Cronograma 238
Outros detalhes 240
Leituras recomendadas 241

12. Questões legais 243
Colin M. Gromley, Esq. e Kevin M. Walsh, Esq.
Questões ambientais 243
Segurança 249
Cessões 252
Concordata 254
Seguros 255
Questões trabalhistas 258
Execução de contratos 263
Acesso público ao Shopping Center 264
Expropriação 266
Apelações de impostos 268
Leituras recomendadas 269

13. Varejo 271
Shannon Alter, CPM
O fator Relacionamento 272
O que procurar 273
As estratégias dos varejistas 275
Os processos chave do varejo 277
Sinais de problemas 281
Como o administrador pode ajudar 282
Leituras recomendadas 283

Glossário 285

Sobre este livro

Este livro aborda os seguintes pontos que um gestor de Shopping Center precisa dominar:

- conceitos financeiros
- a locação e sua linguagem
- mix de lojas e estratégias de locação
- administração
- marketing
- manutenção
- segurança
- gerenciamento de riscos e seguros
- gerenciamento de crises
- revitalização e renovação
- questões legais
- varejo

Alguns tópicos, como a manutenção, fazem parte das responsabilidades de todo gestor de Shopping Center. Outras áreas, como locação e marketing, são executadas por alguns gestores e não por outros, mas são assuntos que a maior parte dos gestores deseja saber. Uma questão como revitalização e renovação pode não ser uma preocupação imediata de um gestor de Shopping Center, mas pode vir a ser algum dia.

Cada capítulo teve a contribuição de um profissional de Shopping Center, que explica os princípios e práticas de cada tópico – além de alguns de seus próprios *insights* e truques do negócio. As práticas podem variar de shopping para shopping. O que pode ser aplicável a um *strip center* de vizinhança com gestão *offsite* pode não ser apropriado para um shopping regional em uma área urbana com administração no próprio local. Os pontos de vista apresentados são os dos próprios autores e não são políticas ou recomendações do International Council of Shopping Centers (ICSC).

Shopping Center Gestão contém formulários, exemplos ilustrativos e conselhos de senso comum. Por favor, tenha em mente o seguinte ao ler este livro:

- números, que costumam ser impactados pela localização geográfica de um shopping, pelo ambiente econômico e outros fatores, são usados apenas para ilustrar os exemplos. Quando valores são usados, eles são usados apenas como exemplo e não têm a intenção de sugerir padrões ou linhas mestras para o setor
- ao desenvolver políticas e práticas, cada administrador de Shopping Center deve consultar o empreendedor e o conselho do Shopping Center, entre outros

• da mesma forma, cláusulas contratuais e outros documentos são apenas exemplos e podem ser adaptados para uso no próprio Shopping Center do leitor. Eles não devem ser considerados como endossados ou recomendados pelo autor do capítulo ou pelo ICSC. Os leitores, novamente, são aconselhados a buscar auxílio legal para desenvolver documentos apropriados a seus shoppings

• todos os direitos e deveres contratuais não são exercíveis sem risco legal. O direito de mudar as fechaduras ou retirar pessoas do local à força pode resultar em ações por danos morais. A retirada de bens pode tornar o empreendedor sujeito a ações por danos materiais. A detenção de um suposto ladrão pode levar a queixas de prisão injustificada. A disseminação de procedimentos sugeridos para segurança, prevenção de perdas, atendimento de emergência e afins pode resultar em acusações de negligência se não for acompanhada pelo empreendedor ou administrador que houver autorizado essas ações. Rebocar o carro de um funcionário, enquanto este está no shopping após seu horário de trabalho, pode resultar em ações por danos materiais. Até mesmo as melhores políticas podem causar problemas se não forem instituídas corretamente. Buscar auxílio legal antes de formular e implementar políticas é sempre recomendado

Para ajudar a conseguir informações adicionais que atendam demandas mais específicas, eis algumas fontes extras que podem ser consultadas:

• para explicações sobre os termos usados, veja o Glossário no final deste livro

• os livros da série *ICSC Keys to Shopping Center Management*, publicada pelo ICSC, cobrem os aspectos fundamentais da gestão de Shopping Center. Os temas principais e pontos chave e definições são abordados resumidamente

• para quem precisa de informações mais aprofundadas ou específicas sobre cada assunto, veja a lista de Fontes e Leituras Recomendadas no final dos capítulos

• a Biblioteca Albert Sussman, do ICSC, está à disposição para responder a pedidos de informações específicas e fontes adicionais

Os Shopping Centers são instituições dinâmicas e em mutação. Os programas e serviços do ICSC, como suas conferências sobre locações temporárias, leis e finanças, entre outras áreas, manterão você atualizado a respeito das mudanças do setor.

Para mais informações sobre o ICSC, escreva ou ligue para:

International Council of Shopping Centers
1221 Avenue of the Americas
New York, NY 10020-1099
Telefone: 646-728-3800
Fax: 212-589-5555
Website: www.icsc.org

Os pontos de vista apresentados são os dos próprios autores e não são políticas ou recomendações do International Council of Shopping Centers. Quando números são usados, devem ser considerados apenas como exemplo e não têm a intenção de sugerir padrões ou linhas mestras para o setor.

Agradecimentos

O International Council of Shopping Centers agradece aos seguintes profissionais que contribuíram com os capítulos deste livro:

Alan A. Alexander, SCSM, CPM
Vice Presidente Sênior
Woodmont Real Estate Services, inc
Belmont, Califórnia

Shannon Alter, CPM
Proprietária
Retail Management Services
Tustin, Califórnia

Marcy Carter-Lovick, SCMD
Diretora Geral
Carter Marketing Works
Southlake, Texas

Joseph P. Cilia, SCSM
Gerente Geral
Simon Property Group
Roosevelt Field Mall
Garden City, New York

Charles R. Cope, SCSM, CLS
Gerente Geral
Tysons Corner Center
McLean, Virgínia

Colin M. Gromley, Esq.
Advogado
Altman, Kritzer & Levick, PC
Atlanta, Geórgia

Mark London, SCSM, SCMD
Vice Presidente Sênior de Revitalização
General Growth Properties
Chicago, Illinois

Robert Nelson
Vice Presidente Sênior
Sedgwick James, Inc
San Francisco, Califórnia

Anna C. Northcutt
Proprietária
Center Security Management
San Juan Capistrano, Califórnia

Wayne T. Okubo, SCSM, SCMD, CLS
Diretor Geral
Okubo Real Estate
Redwood, Califórnia

Don Paul, SCM, RPA
Vice Presidente de Desenvolvimento
de Negócios
SSC Service Solutions
Vairico, Flórida

Kate M. Sheehy
Vice Presidente
Lend Lease Real Estate Investments, Inc
Atlanta, Geórgia

Kurt Sullivan, SCSM
Vice Presidente de Gestão Imobiliária
TrizecHahn Centers
San Diego, Califórnia

Kevin M. Walsh, Esq.
Advogado
Altman, Kritzer & Levick, PC
Atlanta, Geórgia

O International Council of Shopping Centers agradece especialmente às seguintes pessoas e suas empresas pelo tempo e conhecimento oferecidos na revisão desta publicação:

Mark J. Levick, Esq.
Presidente
Altman, Kritzer & Levick, PC
Atlanta, Geórgia

Oscar R. Rivera, Esq.
Sócio
Siegfried, Rivera, Lerner, Delatorre & Sobel, PA
Coral Gables, Flórida

SHOPPING CENTER GESTÃO

1 Introdução

Mark London, SCSM, SCMD
VP Sênior de Revitalização da General Growth Properties
Chicago, Illinois

Shopping Centers são mais que um tipo de empreendimento imobiliário, um meio de distribuição de produtos, ou uma entidade que contribui com impostos locais ou um grande empregador. Desde sua criação, não muito depois da II Guerra Mundial e da Guerra da Coreia, os Shopping Centers assumiram implicações sociais e culturais – particularmente nos Estados Unidos e no Canadá – que deram a eles uma posição de ícone no contexto da vida cotidiana. Os Shopping Centers evoluíram e se diversificaram muito desde seu nascimento no grande crescimento dos subúrbios americanos no pós guerra: eles também deixaram de ser percebidos pelos consumidores como tendo um *status* especial, como nos anos 50 e 60, para um *status* mais convencional e onipresente no final do século 20.

De fato, os últimos 50 anos de proliferação e diversificação dos Shopping Centers criaram uma população consumidora nacional que já espera o atendimento, conveniência, valor e sortimento dos Shopping Centers. Embora os consumidores tenham progredido ao ponto de esperar o foco e a gama de opções oferecidas por uma indústria de Shopping Centers altamente desenvolvida e madura, eles raramente levam em conta as atividades e processos que estão por trás de shoppings de todos os tipos. Embora a atividade do Shopping Center não seja normalmente de grande interesse dos consumidores, geralmente os grandes shoppings fechados da região estão entre os nomes mais lembrados, *top of mind*, nas mais variadas comunidades, reforçando sua natureza icônica em nossa sociedade.

Os Shopping Centers são únicos como um formato de empreendimento imobiliário pelo fato de atenderem uma variedade de públicos especiais além dos consumidores, varejistas e empreendedores. Com frequência esses públicos incluem as comunidades nas quais os Shopping Centers estão localizados. O atendimento à comunidade pode assumir a forma de apoio econômico ou de outros tipos. Desde ser

o local de lavagens de carro para levantar fundos para colégios até prover abrigo emergencial, muitos Shopping Centers são uma parte integral da vida comunitária. Os Shopping Centers se tornaram maiores que a soma de seus componentes.

Este livro tentará informar você a respeito das áreas e pessoas chave envolvidas nos Shopping Centers. Como há uma grande variedade de tipos e naturezas específicas dos Shopping Centers, este capítulo apresentará muitos dos conceitos principais que são básicos à maioria ou a todos. Os capítulos mais adiante irão focar detalhes específicos relacionados às áreas chave da gestão de Shopping Centers.

Empreendimentos imobiliários de varejo são um formato único

Costuma-se dizer com frequência que a dinâmica de empreendimentos imobiliários de varejo é tridimensional, enquanto a maioria dos outros empreendimentos imobiliários tem apenas duas dimensões. A razão por trás dessa comparação é que a maior parte dos empreendimentos não varejistas (escritórios, apartamentos e armazéns, por exemplo) está baseada em um simples relacionamento locador – locatário. Shopping Centers e outros formatos varejistas estão baseados em uma dinâmica mais complexa que inclui as mesmas duas partes, *mais* os consumidores, que devem realizar transações com as lojas do shopping para que o processo funcione – dessa forma, criando um processo tripartite. Os resultados de complexidade estão relacionados aos desafios adicionais para encontrar o sortimento apropriado de locatários (ou comerciantes) que possa efetivamente atrair consumidores suficientes para dar suporte ao plano de negócios, incluindo o pagamento de aluguel ao locador.

Os Shopping Centers também são únicos no mundo imobiliário porque normalmente evoluem e mudam – se adaptando a vários desafios e oportunidades – mais rapidamente que a maioria dos outros formatos imobiliários. De fato, os Shopping Centers são inerentemente projetados para facilitar as mudanças, por meio da reforma das lojas ou outros componentes dentro deles. A mais complexa dinâmica tridimensional de varejo exige que empreendedor e lojista trabalhem juntos para alcançar sucesso com um terceiro grupo – consumidores. A equipe interna do Shopping Center é tipicamente montada para atender às necessidades geradas por esses três grupos e pelo tipo de shopping.

Participantes chave: fundamentais para Shopping Centers

Para a maior parte de seu ciclo de vida até agora, o negócio de Shopping Centers pode ser resumido como girando em torno das interações dos três grupos identificados anteriormente, mais um grupo adicional, não exclusivo dos Shopping Centers: investidores.

1. *Proprietários ou empreendedores de Shopping Centers* e *administradores* (administradores – se forem diferentes dos empreendedores de um Shopping Center – são aqueles que administram e operam diariamente um Shopping Center)
2. *Lojistas* (ou *comerciantes*) que ocupam espaço no Shopping Center, pagando um aluguel por esse espaço
3. *Clientes* (ou *consumidores*) são quem fazem com que o Shopping Center e seus lojistas continuem a existir
4. *Investidores*, que fornecem grande parte do capital necessário para que os empreendedores construam, comprem ou financiem um Shopping Center

A vasta maioria das atividades, detalhes e nuances dos Shopping Centers está relacionada diretamente aos atores citados acima. Com frequência, as perspectivas desses quatro grupos diferem umas das outras em relação a uma mesma questão. De muitas formas, o papel de uma administração eficiente do Shopping Center é alcançar um equilíbrio de trabalho entre os interesses e perspectivas dos grupos chave, em relação a uma questão específica. Por exemplo, se um empreendedor loca espaço apenas para os lojistas de quem pode obter os melhores valores de aluguel, os interesses dos consumidores podem não ser atendidos da melhor forma, porque as lojas que eles preferem podem não ser oferecidas. O equilíbrio entre a necessidade contínua de atender aos clientes, ao mesmo tempo em que atende às demandas dos empreendedores e lojistas de um Shopping Center, cria a necessidade de um equilíbrio dinâmico. Além do mais, se essas áreas estão operando em harmonia, os objetivos dos investidores normalmente são alcançados.

Um dos desafios mais frequentes na gestão de Shopping Centers é identificar, entender e resolver as necessidades contínuas de consumidores, lojistas e empreendedores.

Esta introdução aos Shopping Centers irá focar os vários papeis do Shopping Center em relação aos grupos e situações chave. O equilíbrio deste capítulo irá fornecer uma visão geral dos Shopping Centers, da perspectiva de três de seus principais papeis:

1. Como local de negócios
2. Como um investimento
3. Como uma propriedade

Shopping Centers como lugar de negócios

Estrutura e formato básicos

Entre os pontos a saber a respeito da estrutura e formato básicos de um Shopping Center estão os seguintes:

• quase todos os Shopping Centers consistem em um local, formado pelo terreno que ocupa e algum tipo de edifício(s), que abriga lojistas que oferecem produtos e/ou seviços.

• a quantidade exata de terreno exigido para a construção do prédio irá variar de acordo com a topografia natural, zoneamento local, algumas demandas de estacionamento dos lojistas, a natureza do projeto de *design* do local e outras situações.

• o espaço ocupado e locado pelos lojistas é medido em metros quadrados (m2); o espaço total locável por um Shopping Center é conhecido por Área Bruta Locável (ABL).

• edifícios isolados, normalmente periféricos, frequentemente suportados por estacionamentos próprios, são conhecidos como operações isoladas, *pads* ou *pad sites*.

O objetivo do local do Shopping Center e das suas vias (ruas e áreas de estacionamento) é permitir que o consumidor acesse de forma eficiente um espaço de estacionamento para visitar uma ou mais lojas do Shopping Center. Empreendimentos maiores normalmente têm vias de entrada que conectam a avenida que circunda o local às áreas internas de estacionamento. Essas vias normalmente estão dispostas intermitentemente ao longo do perímetro do local. Os edifícios maiores do local normalmente têm vias em anel ao redor. Um anel que circula um edifício é conhecido como anel interno, enquanto um mais distante do prédio, normalmente localizado entre áreas de estacionamento e uma via de entrada, é chamado de anel externo. O projeto final da topografia, áreas de estacionamento, vias e edifícios de um empreendimento varia principalmente em função:

• da topografia original
• de parâmetros como estacionamento e especificações das vias de acesso e aneis, definidos por certas lojas chave
• de parâmetros definidos pela autoridade local de zoneamento
• dos objetivos e recursos do empreendedor
• do tipo de shopping
• de recursos comunitários e da vizinhança

Tipos de Shopping Centers

O formato de um empreendimento e os prédios principais, bem como as lojas de varejo, equipamentos de entretenimento ou serviços que eles contêm, diferenciam os tipos básicos de Shopping Centers. O recurso mais fundamental de diferenciação é a natureza específica da acessibilidade às lojas – estejam elas diretamente acessíveis a consumidores das áreas de estacionamento adjacentes (em um Shopping Center ao ar livre) ou se existe uma área fechada, sem lojas, pela qual os

Tipos de Shopping Center - Definições ICSC

Tipo	Conceito	Área m2 Âncoras	Acres	Âncora (s) típica (s) Quant.	Tipo	% Âncora	Área de Influência Primária
Neighborhood Center	Conveniência	2.700 - 13.500	3-15	1 ou mais	Supermercado	30-50	3 milhas
Community Center	Variedades; conveniência	9.000 - 31.500	10-40	2 ou mais	Departamentos de descontos, supermercados, farmácia, *home center*, vestuário	40-60	3 a 6 milhas
Regional Center	Moda e variedades (*mall* fechado)	36.000 - 72.000	40-100	2 ou mais	Loja de departamentos, varejista de variedades, departamentos de descontos, vestuário	50-70	5 a 15 milhas
Superregional Center	Semelhante ao Regional, com mais variedade	+ de 72.000	60-120	3 ou mais	Loja de departamentos, varejista de variedades, vestuário	50-70	5 a 25 milhas
Fashion / Specialty Center	*High-end*, foco em moda	7.200 - 22.500	5-25	N/A	Moda	N/A	5 a 15 milhas
Power Center	*Category killers*, poucas lojas satélite	22.500 - 54.000	25-80	3 ou mais	*Category killer, home center*, departamentos de desconto, clube de atacado, *off-price*	75-90	5 a 10 milhas
Festival Center	Lazer; turismo; varejo e serviços	7.200 - 22.500	5-20	N/A	Restaurantes, entretenimento	N/A	N/A
Outlet center	Ponta de estoque	4.500 - 36.000	10-50	N/A	Lojas *outlet* de fabricantes	N/A	25 a 75 milhas

consumidores possam passar, protegidos dos elementos da natureza (como em um Shopping Center fechado).

Shopping Centers com áreas fechadas sem lojas são conhecidos como *malls*. Os consumidores normalmente se referem às áreas fechadas e sem loja ou ao edifício como um todo como o *mall*. O termo da indústria para a área sem lojas de qualquer edifício e qualquer área externa de um empreendimento é *área comum*. A natureza específica dos tipos de loja que formam a base de lojistas de um Shopping Center, ou seu mix de produtos, geralmente define o tipo de shopping.

Definições de Shopping Centers. A tabela na página 17 tem o objetivo de fornecer as linhas mestras para o entendimento das grandes diferenças entre os tipos básicos de Shopping Centers. Muitas das categorias apresentadas na tabela, como o tamanho, número de âncoras e área de influência, devem ser interpretadas como "típicas" para cada tipo de shopping. Elas não englobam as características operacionais de todos os shoppings. Como regra geral, os principais fatores determinantes da classificação de um shopping são a orientação de produtos (tipos de produtos / serviços vendidos) e o tamanho. Não é sempre possível classificar com precisão todo shopping. Um shopping híbrido pode combinar elementos de duas ou mais classificações básicas, ou o conceito de um shopping pode ser suficientemente incomum para evitar que ele se enquadre em uma das oito definições genéricas apresentadas aqui. Há outros tipos de shoppings que não estão definidos separadamente nesta tabela, mas que, mesmo assim, fazem parte do setor.

Além das definições de Shopping Centers apresentadas na tabela, as seguintes tendências devem ser notadas:

• Shoppings de vizinhança (*neighborhood centers*). Esses shoppings estão localizados o mais perto possível de onde os clientes moram, para melhor atendê-los

• *Community centers*. Os *community centers* podem estar localizados tanto perto de uma base residencial de consumidores quanto em um bairro de negócios com outras lojas independentes e Shopping Centers

• Shoppings regionais. O desenvolvimento de novos shoppings regionais continua, mas muito mais lentamente que nos anos 80. *Category killers* ou lojas de grande superfície têm sido incluídos como parte do complexo, em alguns casos

• Shoppings superregionais. Os formatos ou projetos mais recentes de shoppings superregionais incorporaram lojistas *category killers* em um esforço para reduzir a ameaça de *power centers* concorrentes nas imediações

• Shoppings de moda / especializados. Eles estão, com frequência, situados em áreas com grande fluxo de turistas

• P*ower centers*. Os *power centers* costumam estar localizados muito próximos a *malls* regionais ou superregionais

• *Festival centers* / Shoppings temáticos. Esses shoppings evoluíram para uma subcategoria conhecida como *lifestyle centers*, apresentando entretenimento e varejo, mas sem lojas âncora convencionais, como lojas de departamentos

• *Outlet centers*. Os *outlet centers* evoluíram a partir de dois formatos principais – os *Mills*, grandes empreendimentos entre 90 mil m2 e 180 mil m2 que atendem uma grande área de influência; e os tipos mais tradicionais, em formato aberto. A proximidade com shoppings fechados convencionais está se tornando menor

Lojistas

Os lojistas são normalmente classificados de acordo com seu tamanho e a natureza de suas lojas, além do tamanho da empresa proprietária. Um grupo de lojas pertencente a uma empresa é normalmente chamado de rede e, com isso, as unidades individuais são chamadas de lojas de rede. As maiores lojas em um Shopping Center são conhecidas como âncoras. Lojas de departamentos, normalmente entre 4.500 m2 e 27.000 m2 de área, costumam ser âncoras e vendem vários tipos de produtos, como vestuário, cosméticos, bolsas e outros; eles estão divididos em áreas separadas, ou departamentos, dentro da loja. Âncoras em shoppings abertos podem variar desde lojas de departamentos até outros formatos de grande superfície, como supermercados, clubes de atacado, materiais de escritório, livrarias ou lojas de eletroeletrônicos. Essas lojas costumam ter uma área que varia de 2.250 m2 a 18.000 m2.

Um dos princípios fundamentais dos Shopping Centers é a noção de que as âncoras são as maiores atrações para os consumidores. Outro é que as lojas pequenas que não são âncoras se beneficiam do fluxo de clientes criado pelas âncoras. Encontrado com mais frequência em *strip centers*, o grupo sempre em evolução de grandes lojas âncora especializadas se tornou conhecido por *big boxes*; elas também podem ser encontradas em *malls* e seus produtos estão altamente focados em um nicho ou uso específico – como brinquedos, materiais de escritório ou livros. As lojas menores em Shopping Centers são frequentemente conhecidas como lojas satélite ou especializadas.

Outro princípio chave é que a atratividade de qualquer Shopping Center para consumidores em potencial é parcialmente baseada no mix de lojas ou produtos do shopping – ou seja, na combinação única de várias lojas que oferecem tipos específicos de produtos ou serviços. Embora vestuário tenha sido o elemento chave nos primeiros dias do negócio de Shopping Centers, hoje outros tipos de produtos têm demanda crescente, enquanto a oferta de roupas prontas para usar tenha sofrido uma certa diminuição. Produtos relacionados a acessórios para casa estão ganhando importância em muitos mercados hoje em dia. A mídia tem mostrado que os acessórios para casa superaram o vestuário nas compras dos consumidores já em 1997.

Lojistas fecham acordos formais, conhecidos por contratos, que regem a maioria das áreas chave do relacionamento entre as duas partes. Lojistas locam o espaço que ocupam. As âncoras, por sua vez, com frequência possuem o terreno relativo à loja e estacionamento (suas parcelas). Nesses casos, o empreendedor e a âncora fecham um Acordo de Direitos e Deveres (REA – *Reciprocal Easement Agreement*). Os REAs regem os direitos e deveres de cada lado e, normalmente, os detalhes específicos de operação de um shopping – como as limitações de sinalização exterior do edifício para todo o shopping ou o número de vagas de estacionamento exigidas para dar suporte à loja âncora, especificamente, e, normalmente, a todo o shopping.

A indústria de Shopping Centers chegou a um ponto em que a maior parte dos lojistas ocupam espaço em *malls* e os maiores shoppings abertos fazem parte de uma rede nacional ou da operação licenciada / franqueada de uma rede nacional ou regional. Lojistas locais são com frequência chamados de operações *moms and pops*. Muitos varejistas estão associados a uma empresa que oferece franquias ou licenças para operação sob seu nome, e a maior parte dos franqueados de grandes conceitos nacionais de *franchising* tem uma estrutura de experiência corporativa para dar suporte a eles.

Outro resultado da evolução dos Shopping Centers é o crescimento das operações de serviços na maioria dos formatos de shopping. Embora haja pouco espaço para crescimento desse tipo de operação no setor de *outlet*, usos ligados a conveniência, como serviços de embalagem e *mailing*, alimentos preparados e venda de ingressos, têm se multiplicado desde os primórdios dos Shopping Centers. Na maior parte dos casos, os lojistas dos Shopping Centers vendem produtos ou serviços. Em certas situações, operações especiais, como bibliotecas, programas educacionais ou de saúde, podem ocupar espaços. Entretanto, os Shopping Centers são, primordialmente, uma forma de distribuição de produtos e serviços, muito embora o sortimento de bens, serviços e formatos nos quais eles estão organizados estão em constante evolução em um esforço para maximizar o interesse dos clientes e a produtividade das vendas dos lojistas.

Os varejistas são normalmente representados no nível do *mall* (ou no local) por um proprietário ou por um gerente. As redes de loja estão normalmente organizados em uma hierarquia piramidal, com gerentes distritais ou regionais supervisionando um grupo ou região de lojas, com frequência organizados geograficamente. Em grandes redes, pode haver um ou dois níveis acima da posição regional, cada um deles supervisionando grupos maiores de lojas. O *turnover* – tanto por atrito quanto por promoção – de funcionários e gestores das lojas é uma realidade comum, contínua e cotidiana dos Shopping Centers. Normalmente, há um grande benefício ao empreendedor ao monitorar a rotatividade, desempenho e continuidade dos gerentes de loja. Os representantes do empreendedor do *mall* mantém um relacionamento frequente tanto com o gerente local da rede de lojas

quanto com o gerente regional; no caso da maioria das redes de lojas, o gerente local tem uma autoridade modesta, normalmente focada na contratação / avaliação / escala de funcionários e operações básicas de lojas.

Equipe do Shopping Center

A natureza ou propósito de um Shopping Center é normalmente o principal fator determinante no que diz respeito ao perfil de sua equipe no *mall*. Como o leitor deve saber, quanto maior o Shopping Center, maior a equipe e a variedade de papeis que ela tem no *mall*. Os *malls* e outros grandes shoppings normalmente apoiam várias atividades dentro do shopping.

Administração. A maioria dos shoppings fechados e os grandes shoppings abertos costuma ter um gerente geral no local. Ele supervisiona a operação dos shoppings no dia a dia. Grandes shoppings normalmente têm um gerente assistente que dá apoio ao gerente geral. As responsabilidades específicas de um gerente geral e do assistente podem variar muito, de acordo com a filosofia do empreendedor e o desempenho do shopping. Por exemplo: alguns empreendedores querem que seus gerentes gerais dediquem um tempo significativo à locação de espaço, normalmente localmente, enquanto outros não alocam funcionários do *mall* nessa atividade.

Operações. Semelhantemente aos parâmetros relativos à diversidade de papeis do gerente geral, a maioria dos grandes shoppings fechados e muitos shoppings abertos tem um departamento de operações no local. A função dessa unidade é limpar (zeladoria) e manter a propriedade. O fato do shopping ter ou não um gerador central ou unidades separadas de aquecimento, ventilação e ar condicionado (HVAC) tem um grande impacto no tipo e natureza do pessoal alocado nessa área. Um gerador central produz ar condicionado por meio da operação de um sistema centralizado, que então o distribui às áreas comuns fechadas e, normalmente, às lojas. As lojas âncora costumam cuidar dessa questão de modo independente. A maioria dos shoppings abertos não conta com geradores centrais. Em muitos shoppings abertos de pequeno porte, pode haver somente um funcionário de operações, ou um que atenda vários shoppings.

A área de operações deve supervisionar a limpeza diária, reparos de emergência, manutenção contínua (incluindo paisagismo) e normalmente também a manutenção de longo prazo. Com muita frequência, há um diretor ou gerente de operações supervisionando todas as áreas e se reportando ao gerente geral. A equipe necessária é cada vez mais frequentemente contratada por meio de empresas terceirizadas, em vez de uma equipe interna, ou funcionários do empreendedor. Mesmo com esse tipo de trabalhadores contratados, com frequência há

funcionários chave de manutenção e/ou associados, que são funcionários diretos do empreendedor.

Note que enquanto os lojistas são normalmente responsáveis pela manutenção e limpeza de suas próprias lojas, o empreendedor cuida da manutenção de todas as áreas comuns, incluindo o teto por cima da maioria das lojas. As âncoras ou grandes lojas costumam ter acordos individuais específicos para seu contrato ou REA. Coletivamente, os lojistas contribuem para um fundo de manutenção da área comum (CAM – *Common Area Maintenance*), usualmente alocado em uma base *pro rata* para as lojas satélite. Os lojistas compartilham o custo de operação das áreas comuns do shopping.

Marketing. O marketing é outra função do empreendedor do Shopping Center que varia muito de acordo com o tipo de shopping e mesmo dentro de classes específicas de empreendedor para empreendedor. Assim como com as áreas discutidas anteriormente, de modo geral quanto maior for o shopping, maior a possibilidade de haver pessoal interno dedicado ao marketing. De certa forma como acontece com o conceito de custos da área comum compartilhados, a maioria dos contratos de Shopping Centers exige que os lojistas contribuam para algum tipo de recurso de marketing cooperado – normalmente conhecido como fundo de marketing. Embora esse valor tenda a ser mínimo para as âncoras, independente do formato de shopping, os lojistas dos *malls* fechados tendem a contribuir substancialmente mais para as atividades de marketing que os lojistas dos *strip centers*.

O papel do marketing é outra faceta dos Shopping Centers que tem evoluído desde os primeiros dias do negócio. Em um shopping fechado, o papel do marketing pode variar do apoio à comunidade e relações públicas a promoções de atração de público, relações com lojistas e até mesmo treinamento dos funcionários de loja, em alguns casos cobrindo muito mais. Nos maiores shoppings, pode haver um, dois ou mais funcionários em tempo integral dedicados ao marketing. Geralmente, as principais atividades de marketing costumam ser:

- relações públicas (e com a comunidade) - local
- relações com os lojistas e apoio no *mall*
- maximização da produtividade das vendas e do *market share* do Shopping Center
- área de receitas especiais, como *merchandising*

Vigilância / segurança pública. O papel da segurança nos Shopping Centers, especialmente nos de maior porte, se tornou cada vez mais destacado desde o atentado no World Trade Center, em Nova York, no início dos anos 90. Ao contrário de muitos países europeus, os Estados Unidos tiveram uma existência relativamente sem preocupações antes do ataque ao World Trade Center. Esse incidente marcou uma mudança expressiva nas atitudes de muitos consumidores america-

nos, que começaram a se mostrar mais preocupados em relação a questões gerais de segurança.

De modo semelhante às funções do shopping já citadas, os esforços de segurança variam com o tamanho e a complexidade de um Shopping Center. Os maiores shoppings normalmente têm um diretor específico de segurança – muitas vezes se reportando ao gerente de operações ou ao gerente geral –, uma equipe de segurança, um ou mais veículos e sofisticados equipamentos de comunicações. O principal propósito da segurança é proteger a propriedade do empreendedor e as áreas comuns do Shopping Center. Na maior parte dos casos, a segurança dentro de cada loja é da responsabilidade do lojista.

Entretanto, com a evolução do papel e da percepção da segurança, equipes internas de vigilância têm crescentemente o objetivo de entregar uma mensagem de segurança pessoal para os clientes do Shopping Center – onde for apropriado. Ao mesmo tempo, cada visitante tem a responsabilidade de se portar prudentemente. A segurança também ajuda um lojista com situações especiais de tempos em tempos. Por exemplo, a equipe de segurança do *mall* pode ajudar um lojista ao deter um suspeito de furto até que a polícia chegue. Como um pensamento final nessa área, deve ser dito que o uso em meio período de policiais em horário de folga é uma prática cada vez mais comum, suplementando as equipes locais de segurança em muitos shoppings. A adição de instalações da polícia local – como um escritório em tempo parcial dentro do shopping – está se tornando mais e mais frequente. Finalmente, a segurança pode ser interna ou terceirizada.

Outras funções internas. As outras funções internas – que podem incluir contratos de curto ou longo prazo, contabilidade e vários tipos de suporte administrativo – variam de acordo com o tipo de shopping e o empreendedor. As descrições anteriores normalmente ressaltaram o cenário máximo – relacionado aos shoppings maiores e mais complexos. A maior parte dos *strip centers* não tem um gerente em tempo integral no local. Normalmente, shoppings desse tipo são supervisionados regionalmente, em grupos de cinco a 25, por um indivíduo ou uma equipe focada em funções chave, frequentemente em uma localização externa. É muito comum que o papel de gestão do *strip center* seja combinado com um papel de locação. A locação é a atividade de alugar espaços para lojistas e é a função de vendas na gestão do Shopping Center. É também cada vez mais comum para os empreendedores esperar que seus gerentes gerais e equipes locais aluguem espaços também em grandes formatos. Para a maioria dos *strip centers*, o mais frequente representante local do empreendedor, quando há um, é alguém que supervisiona as áreas de manutenção e operações. O papel, comumente encontrado em grandes *strip centers*, é normalmente bem menos variado e complexo que o dos gerentes de operação encontrados em *malls*.

Consumidores

Os consumidores são o aspecto mais importante para fazer qualquer tipo de Shopping Center gerar resultados. Fazer qualquer generalização sobre os consumidores amplia a probabilidade de que sejam consideradas inválidas; entretanto, tendo percebido isso, a melhor forma de entender os desafios e oportunidades relativos aos consumidores é revisar uma lista curta de tendências chave que afetaram ou continuam a afetar fortemente tanto seu comportamento quanto os negócios do Shopping Center.

As mais confiáveis informações sobre demografia e perspectivas apontam que dois fatores ou tendências tiveram o maior impacto sobre o comportamento do consumidor a partir da II Guerra Mundial. Eles são a *falta de tempo* e o *aumento da participação feminina no mercado de trabalho*. Desde a II Guerra Mundial, houve um aumento constante e contínuo do número de mulheres trabalhadoras – de menos de 40% antes de 1950 para mais de 70%, segundo a maior parte das pesquisas, no fim dos anos 90. Isso teve um efeito de notícia boa / notícia ruim nos Shopping Centers, ao aumentar o número de famílias com duas fontes de renda e diminuir a quantidade de tempo livre ou de lazer disponível para compras. De fato, as pessoas hoje têm mais dinheiro para gastar em itens supérfluos, mas menos tempo para gastar, que as gerações anteriores – mesmo considerando o efeito da inflação. O impacto tem reverberado nos Shopping Centers, especialmente nos *malls*, por muitos anos. O impacto pode ser confirmado de várias maneiras:

• nos últimos 15 anos, o número de lojas visitadas em cada ida ao shopping diminuiu. A duração da maior parte das visitas também diminuiu. Entretanto, esses fatores foram anulados pelo aumento do gasto médio por visita. Os consumidores estão passando menos tempo em compras e visitando menos lojas, mas gastando mais nas lojas visitadas. Essas estatísticas dizem respeito aos *malls* fechados, nos quais a maior parte das pesquisas foi feita

• a falta de tempo – tempo insuficiente para fazer tudo – foi identificada como uma realidade em muitas residências. Tem havido um crescimento constante no foco em conveniência para os clientes e economia de tempo nas lojas e nos Shopping Centers

Embora os consumidores tenham menos tempo livre, também já escolheram a maior parte de suas lojas favoritas. Os varejistas capitalizaram isso ampliando suas lojas, oferecendo mais escolhas na mesma loja. Se os consumidores estão visitando menos lojas por visita, mas gastando mais em cada visita, é lógico que o tamanho das lojas tenha aumentado. Muitas redes estão usando de duas a cinco vezes a área que usavam dez ou 15 anos atrás.

Os consumidores compram em vários canais de distribuição. Uma mulher pode comprar seus cosméticos em uma loja de departamentos tradicional, meia calça no

supermercado e protetor solar em uma grande loja de descontos. Tempo e conveniência são aspectos importantes, como percebemos. Muitos empreendedores estão criando Shopping Centers híbridos com componentes de mais de um tipo. Por exemplo:

• embora as grandes livrarias tenham começado fora dos *malls*, muitos empreendedores estão colocando-as em *malls* para satisfazer os clientes, em vez de fazer com que eles atravessem a rua

• um novo tipo de shopping aberto, o chamado *lifestyle center*, começou a ser desenvolvido. Ele inclui componentes de entretenimento – um cinema e restaurantes –, lojas de grande superfície e pequenas lojas de muitos setores. Como conceito, ele oferece muitos dos melhores componentes do mix de lojas do *mall* – com o ganho da conveniência

Existe uma variedade quase infinita de questões ligadas aos consumidores e fatores que irão dirigir tanto o comportamento do consumidor quanto a resposta ou atitude antecipada dos Shopping Centers. Essas ações variam de um aumento da diversidade da paleta étnica dos consumidores ao contínuo aumento da população *single*. Lojistas e Shopping Centers devem antecipar os fatores chave para atender melhor os consumidores. Aqui há um antigo ditado sobre o negócio do varejo: "a única constante é o fato de que as coisas continuam a mudar."

Comunidade

E é lógico que os Shopping Centers frequentemente atendam suas comunidades – definidas pelo tamanho e natureza do shopping – em uma multiplicidade de formas. Os Shopping Centers podem ser bons vizinhos no que se refere a questões como iluminação, ruído, trânsito, lixo, escoamento da água no estacionamento e assim por diante. O gerente geral ou outros representantes do empreendedor com frequência desempenha papeis de liderança em entidades comunitárias que vão desde câmaras de comércio até escolas e várias ONGs. Tanto a empresa do empreendedor quanto os membros da equipe do shopping devem estar cientes, focados e apoiando questões, preocupações e iniciativas comunitárias.

Há uma variedade de maneiras pelas quais um Shopping Center pode ganhar destaque na comunidade. É muito mais difícil dirigir ou levar essa postura em uma direção específica. Isso acontece em grande parte porque vários grupos ou membros da comunidade podem ter uma variedade infinita de questões e objetivos com os quais estão preocupados. De forma geral, quanto maior o shopping, maior o esforço que deve ser feito para continuamente alcançar e manter um diálogo com a comunidade. Ao mesmo tempo, independente do tamanho, a maioria dos shoppings irá se beneficiar ao manter uma postura de sensibilidade contínua em relação à comunidade.

Shopping Centers: perspectiva do investidor

Tipos de investidores ou empreendedores

Como uma forma de ativo, os Shopping Centers sempre demandam capital, geralmente produzem um fluxo de caixa confiável e incorporam uma ampla série de riscos. Em grande parte de sua história, a indústria de Shopping Centers teve como foco a construção. Tipicamente, desenvolvedores de Shopping Centers podiam ser classificados em várias categorias com base em sua estratégia final de propriedade:

- *criadores de lojas:* desenvolveram Shopping Centers para vendê-los o mais rapidamente possível depois de abertos
- *operadores de longo prazo:* normalmente controlam o shopping indefinidamente ou o vendem no que é percebido como o pico de seu valor

Bancos e outras instituições financeiras normalmente fornecem empréstimos para empreendedores que custeiam a construção inicial dos shoppings. Uma vez que um shopping esteja estabilizado após sua entrada em operação, um empreendedor que queira manter o ativo normalmente procura financiamento de longo prazo de vários bancos ou fontes de empréstimos.

É fundamental entender que os Shopping Centers são avaliados com base em seu fluxo de caixa ou lucratividade operacional. Assim como acontece com companhias de capital aberto, o valor dos Shopping Centers está baseado em um múltiplo do fluxo de caixa. O múltiplo é determinado pela taxa de capitalização (*cap rate*). *Cap rates* normalmente são impulsionadas por fatores gerais de mercado, pelo tipo específico de ativo ou Shopping Center e pelo acordo entre duas partes – empreendedor e comprador ou instituição financeira. Por exemplo, um Shopping Center produzindo US$ 4 milhões de receita operacional líquida (NOI) anual deve valer:

- US$ 50 milhões, a uma taxa de capitalização de 8% (múltiplo: 12,5)
- US$ 40 milhões, a uma taxa de capitalização de 10% (múltiplo: 10)
- US$ 53,3 milhões, a uma taxa de capitalização de 7,5% (múltiplo: 13,3)

Na maior parte de sua história, a indústria de Shopping Centers teve como foco a criação de valor como o objetivo final para os empreendedores e seus agentes de operação. Valor pode ser criado aumentando o NOI do shopping e/ou, teoricamente, reduzindo a taxa de capitalização, dessa forma aumentando o múltiplo de valor. Aumentar o valor por meio da taxa de capitalização normalmente está relacionado ao fator de risco do ativo em relação à sua estabilidade de longo

prazo. Essas mudanças teóricas da taxa de capitalização ocorrem somente por meio de grandes ações, como a adição de uma âncora ou cinemas.

Ao longo do tempo, a propriedade da maior parte dos Shopping Centers tradicionalmente passou para fundos de pensão e companhias seguradoras. Embora muitos bancos, instituições financeiras e alguns instrumentos especiais de financiamento também tenham se tornado proprietários, do fim dos anos 70 ao fim dos anos 90 os fundos de pensão e as seguradoras passaram a deter a maioria dos ativos imobiliários, em relação ao seu valor. As razões para isso são fundamentais. Os fundos de pensão são o produto da aposentadoria ou dos ativos de pensão de grandes empresas e organizações, como grupos de professores ou funcionários públicos. Tanto fundos de pensão quanto seguradoras geram grandes quantidades de capital por ano, que devem ser investidas para produzir retornos financeiros consistentes para o eventual benefício de seus proprietários. O setor imobiliário tradicionalmente funciona como um investimento de segurança contra uma variedade de ativos que os investidores possuem. Isso ocorre porque a maior parte dos formatos imobiliários pode, em teoria, se beneficiar de períodos de inflação – conforme os custos aumentam, em tese o mesmo acontece com o aluguel.

Ao longo do tempo, os Shopping Centers foram construídos por empreendedores, frequentemente foram gerenciados por eles mesmos ou por empresas especializadas e foram vendidos para a comunidade de investimentos institucionais – fundos de pensão, seguradoras e assim por diante. Isso continuou a acontecer até meados dos anos 80, quando o desenvolvimento chegou ao pico e os financiadores estavam concedendo capital com pouca verificação de risco. A maior parte do setor imobiliário – incluindo Shopping Centers – então enfrentou uma recessão severa, "quebra" ou desaquecimento. Do final dos anos 80 ao início dos anos 90, poucos shoppings foram construídos ou vendidos. Os agentes financeiros começaram a exigir 20% ou mais em capital de risco para financiar novos projetos; apenas alguns anos antes, empréstimos para novas construções estavam disponíveis sem a exigência de capital de risco.

O setor começou a se recuperar de seu período mais difícil em meados dos anos 90, logo após o início do atual período de propriedade pública dos Shopping Centers por meio de fundos de investimento imobiliário (REIT – *Real Estate Investment Trusts*). Essas são organizações altamente especializadas que oferecem aos investidores benefícios especiais. Os REITs devem distribuir 95% de seus lucros anuais aos investidores como dividendos e, como resultado, esses não pagam as taxas corporativas normais. Embora esse período dos REITs tenha trazido diversas mudanças estratégicas em relação a alguns aspectos fundamentais do negócio de Shopping Centers, também trouxe estabilidade e concentração.

O crescimento do controle de Shopping Centers por empresas de capital aberto desde 1993 trouxe muitas nuances importantes para o equilíbrio harmonioso entre as partes envolvidas, ao remover grande parte do capital financeiro necessário, por

meio da captação de recursos no mercado acionário. Conforme os REITs adquirem mais e mais empreendimentos, há quantidades maiores de empreendedores administrando seus próprios Shopping Centers, reduzindo a necessidade de contar com empresas especializadas na operação das propriedades para os empreendedores. A abertura de capital adiciona mais complexidade às empresas que operam como REITs, com algumas questões ecoando no âmbito do *mall* do Shopping Center.

Muitos empreendedores institucionais – frequentemente apoiados por empresas de consultoria terceirizadas com responsabilidades fiduciárias – têm colocado em seus livros caixa os ativos de Shopping Centers pelos quais aparentemente pagaram um valor alto demais durante os dias de "corrida do ouro" de meados dos anos 80.

O alto desempenho da atual era dos REITs encorajou muitos empreendedores institucionais a vender seus Shopping Centers, devido ao fato de que o valor dos ativos alcançou os níveis mais altos da década passada, conforme as taxas de capitalização caíram. Depois do período recente muito desafiador, ter ações de REITs é preferível à propriedade direta dos ativos para muitos empreendedores institucionais. Em tese, as ações têm muito mais liquidez que o ativo real. A qualquer taxa, Shopping Centers – bem como outros ativos imobiliários – são vendidos e adquiridos em quantidades nunca antes alcançadas na história. Os resultados do atual período dos REITs serão provavelmente os seguintes:

- sempre haverá um percentual de propriedade particular dos Shopping Centers, mas a maioria dos ativos foi vendida para os REITs; isso ocorreu não apenas pelas razões citadas anteriormente, mas porque os REITs precisam desses ativos para manter seus ritmos de expansão, principalmente ao se tornarem cada vez maiores
- embora alguns empreendedores institucionais continuem a querer ser proprietários diretos, esse provavelmente não é o caso da maioria

Em suma, o enorme crescimento recente dos REITs alterou a natureza dos Shopping Centers como um investimento. A maioria dos investidores históricos parece preferir investir por meio de REITs em vez de ter o controle direto. Os efeitos secundários dessas tendências atuais estão reduzindo a ênfase que por muito tempo perdurou sobre o ganho de valor, em favor do fluxo de caixa, para atender as necessidades do mercado acionário. A era dos REITs também trouxe um foco significativo na revitalização de shoppings existentes.

Gestão de portfólio e ativos

Como fundos de pensão e outros empreendedores institucionais absorveram uma parte tão grande do setor de Shopping Centers – bem como outros formatos –, o conceito de gestão de ativos surgiu na indústria de Shopping Centers. A ges-

tão de ativos envolve a supervisão dos ativos em busca da maximização de seu valor, alinhada aos objetivos do proprietário. Com empreendedores institucionais, a gestão de ativos agiu como uma *interface* entre o operador do shopping e o empreendedor, tentando alcançar os objetivos originais de desempenho estabelecidos para o ativo ou grupo de ativos.

Durante os últimos dez anos ou mais, gestores institucionais de ativos geralmente tentaram aprender muito sobre a maior parte das particularidades da administração e operação dos Shopping Centers. Com frequência, o gestor de ativos deve decidir se irá proceder com um determinado curso de ação como recomendado pelo operador do Shopping Center. Um desafio pode surgir quando a ação pendente pode ser a coisa certa a fazer para o shopping mas está em conflito com os objetivos específicos do empreendedor. O operador e o gestor de ativos devem resolver a situação. Normalmente, quanto melhor as duas partes entenderem os objetivos uma da outra, maior a possibilidade de que seja tomada uma atitude prudente.

O gestor de ativos normalmente adota uma visão de longo prazo com respeito à maioria das decisões envolvendo um Shopping Center. Novamente, os REITs estão mudando o processo. REITs, como empresas de capital aberto, usam gestores internos de ativos para muitos dos mesmos propósitos que os empreendedores institucionais. Os REITs têm uma probabilidade muito menor de vender propriedades, por razões relacionadas às suas estruturas financeiras e a questões de taxas e lucros. Assim, os gestores de ativos desempenham um papel essencial na verificação de todas as fases da produtividade de um empreendimento – tanto no curto quanto no longo prazo.

Em suma, o importante papel de gestão de portfólio e ativos foi impulsionado inicialmente pelas metas de investimento dos empreendedores institucionais e está migrando para os REITs de capital aberto, que têm funções paralelas de gestão de ativos como parte do *framework* de suas próprias estruturas e metas.

O Shopping Center como empreendimento imobiliário

Em última instância, o papel da administração do Shopping Center é maximizar a produtividade de um empreendimento. A natureza evolutiva de muitos dos participantes chave – consumidores, principalmente, bem como lojistas e empreendedores – pode ser muito energizante e até mesmo vertiginosa às vezes, mas nunca entediante!

Aperfeiçoar um Shopping Center normalmente demanda trabalho de equipe de longo prazo, bem como um compromisso com um plano estratégico muito bem pensado e pesquisado e uma execução consistente. Muitas áreas de apoio contribuem para o sucesso da operação de um shopping – indo desde a gestão de seguros e risco até a administração local para vários tipos de apoios legais e outros, dependendo do assunto em questão. Esses tópicos serão abordados em detalhes nos próximos capítulos.

É essencial lembrar a complexidade tripartite dos Shopping Centers ao mesmo tempo em que se mantém sempre um olhar vigilante sobre os consumidores. Para a maioria dos membros da equipe interna, costuma ser fácil, depois de um tempo, perder de vista os consumidores; dar um passo atrás e assegurar que a administração geral ou o gerente de marketing verifique cada circunstância sob a perspectiva dos clientes é ao mesmo tempo desafiante e recompensador. De muitas maneiras, a administração de Shopping Centers exige uma abordagem ampla, já que com frequência há muito a saber e analisar. Entretanto, vale a pena conhecer a fundo muitas áreas, em vez de um pouco de muitas áreas. No ambiente atual, ferramentas como a internet facilitam a capacidade de obter informações valiosas que não estavam disponíveis de outra maneira anteriormente. O leitor pode encontrar informações valiosas sobre tendências de consumo em jornais ou escondidas em sofisticados estudos de mercado.

Em um clássico sentido de negócios, é possível aumentar os lucros em uma dessas três formas - aumentando a receita, reduzindo custos ou fazendo ambas as coisas. Nos Shopping Centers, aumentar as vendas normalmente leva ao aumento do valor de aluguel, a lojistas melhores e à fidelidade do consumidor. De certa forma, nos Shopping Centers é parte arte e parte ciência. Às vezes uma intuição, reforçada por uma observação válida, pode levar ao sucesso. Em outros casos, a rígida conformação de regras clássicas como parâmetros de fluxo de visitantes costuma ser essencial.

Embora nenhum livro ou experiência possa realmente preparar alguém totalmente para os desafios e o entusiasmo de operar Shopping Centers com sucesso, um grande esforço foi feito para incorporar aos próximos capítulos deste livro o máximo possível das informações das quais você precisará.

Leituras recomendadas

Altoon, Ronald A., FAIA. *International Shopping Center Architecture: Details, Concepts and Projects*. New York: International Council of Shopping Centers, 1996.

ICSC Keys to Shopping Center Fundamentals Series. New York: International Council of Shopping Centers, 1996.

ICSC Keys to Shopping Center Management Series. New York: International Council of Shopping Centers, 1992.

Shopping Centers Today. Mensal. New York: International Council of Shopping Centers.

Winning Shopping Center Designs 1998. New York: International Council of Shopping Centers, 1998.