

O CRESCIMENTO DOS SHOPPING CENTERS NO BRASIL

Angela Maria Medeiros M. Santos
Cláudia Soares Costa
Rodrigo Estrella de Carvalho*

COMÉRCIO E SERVIÇOS

*Respectivamente, gerente e técnicos da Gerência Setorial de Indústria Automotiva, Bens de Consumo Duráveis e Comércio e Serviços do BNDES.

Resumo

Shopping Centers são empreendimentos realizados por diversos agentes, como empresas de incorporação e de construção imobiliária, grupos industriais e financeiros e fundos de pensão, que participam do projeto em diferentes etapas e com expectativas distintas. A natureza do seu negócio é o comércio varejista, observando-se o aumento de sua participação nesta atividade, principalmente a partir da década de 80. O crescimento urbano e suas conseqüências têm sido o principal fator deste crescimento.

A disputa pelo consumidor e a construção crescente de novas unidades levam à expansão de novos formatos de shopping centers. A tendência é de ampliação de sua função, ofertando também variados tipos de serviço, lazer e cultura.

Shopping centers são comumente definidos como empreendimentos do setor de serviços que agrupam diversos estabelecimentos comerciais, centralizados arquitetônica e administrativamente. As suas lojas geram, de modo geral, aluguéis fixo ou variável de acordo com o desempenho atingido. Para o crescimento das vendas, é necessário que se adotem ações de comum acordo entre os participantes do empreendimento, com diversas estratégias para o alcance do sucesso comercial.

Introdução

Shopping centers são considerados, por vezes, um investimento imobiliário, porém isto encobre a natureza e finalidade do negócio, que é o comércio varejista, preponderantemente, ou o atacadista. O objetivo meramente imobiliário surge a partir da necessidade de grandes áreas urbanas para a instalação das lojas e da potencial valorização dos imóveis ou terrenos. Visões diferenciadas coexistem no mercado e podem ser compreendidas pela existência de vários agentes que participam dos projetos em suas diferentes etapas, como financiadores, construtores e administradores do projeto, com expectativas distintas. Empresas de incorporação e construção imobiliária, de administração e *marketing*, grupos com objetivos diversificados, investidores institucionais, como fundos de pensão, entre outros, são os principais agentes, que tornam possível a elaboração de *fundings* variados.

Contudo, a experiência acumulada no setor indica que, apesar dos diferentes interesses iniciais, deve-se ter, como critérios de participação e de risco assumido, uma visão de longo prazo do projeto de *shopping center*, o qual deve ser levado adiante por administradores que conheçam o ramo e a dinâmica varejista e que busquem um padrão de excelência e adequação permanente de prestação de serviços ao consumidor final, agente do qual dependem todos os demais.

Os *shopping centers* surgiram nos Estados Unidos na década de 50 como resultado de estratégias de comércio visando atrair e atender o crescente número de consumidores que se expandia para os subúrbios das grandes cidades.

Histórico

Os fatores resultantes do crescimento urbano, como a necessidade de mais segurança e maior conforto, e as caracterís-

ticas climáticas, dentre outros, incentivaram o crescimento do segmento. A entrada da mulher na força de trabalho, o desenvolvimento dos transportes facilitando as compras volumosas e o afluxo de compradores às grandes lojas, como as de departamentos e supermercados, indicavam a oportunidade da criação de sistemas de compras mais rápidos e eficazes. O formato dos primeiros *shopping centers* americanos se assemelhava aos modelos mais conhecidos no Brasil: projeto de grandes dimensões, com lojas âncoras e lojas satélites.

Em meados dos anos 70, houve a entrada dos *outlets*, que vinham a atender uma faixa de consumidor diferente, pois tinham lojas de atacadistas e de grandes fábricas que cresceram fora da área de influência dos *shopping centers* tradicionais.

Atualmente, os Estados Unidos vivenciam uma fase de reavaliação dessa indústria, motivada pela constatação de uma oferta excessiva de unidades em relação ao crescimento populacional. Novas e alternativas formas de comércio despontam aumentando a concorrência, como as lojas de fábrica, clubes de compra, *merchandising* por vídeo e catálogos e, especialmente, os *category killers*, grandes lojas temáticas, onde se pode encontrar praticamente tudo de um determinado ramo.

No Brasil, o primeiro *shopping center*, o Iguatemi São Paulo, foi inaugurado em 1966 e está em funcionamento até hoje. Na década de 70, sete novos empreendimentos foram iniciados, mas, a partir de 1989, foi construído o maior número de *shopping centers*, como pode ser visto na Tabela 1 e no Gráfico 1.

Informações Sócio- Econômicas

As estatísticas utilizadas referem-se aos projetos registrados na Associação Brasileira de *Shopping Centers* (Abrasce), entidade representativa do setor, a qual contabiliza 128 *shopping centers* associados, estando 112 em operação e 16 em construção. Segundo a Abrasce, o Brasil ocupa o 5º lugar no *ranking* mundial, atrás de Estados Unidos, Canadá, Inglaterra e França.

Com relação ao tamanho dos *shopping centers*, observa-se uma concentração entre 10 mil m² e 25 mil m² de ABL, o principal indicador do setor, embora existam unidades de grande porte nas capitais, principalmente em São Paulo.

As regiões Sul e Sudeste respondem por 82,4% do número de *shopping centers* e por 77% do total de ABL. Os *shopping centers* localizam-se, sobretudo, na região Sudeste, representando, em 1995, 62,4% das unidades instaladas e 62,1% do total de ABL. O Estado de São Paulo concentra 60% e 61% da região, respectivamente, em termos de número de unidades e de ABL. Com relação

Tabela 1

Shopping Centers Construídos e em Construção – 1966/97

ANO	NÚMERO	ABL ^a (m ²)	ABL ^a ACUMULADA
Construídos			
1966	1	33.529	33.529
1968	1	9.665	43.194
1971	1	54.633	97.827
1973	1	9.922	107.749
1975	3	106.812	214.561
1976	1	51.773	266.334
1979	1	42.608	308.942
1980	4	200.387	509.329
1981	4	213.699	723.028
1982	5	124.243	847.271
1983	4	105.831	953.102
1984	5	95.164	1.048.266
1986	4	113.408	1.161.674
1987	6	154.395	1.316.069
1988	3	94.936	1.411.005
1989	11	219.273	1.630.278
1990	6	85.413	1.715.691
1991	10	274.843	1.990.534
1992	9	107.215	2.097.749
1993	9	218.513	2.316.262
1994	9	62.586	2.378.848
1995	13	182.106	2.560.954
1996	1	9.500	2.570.454
Total	112	—	2.570.454
Em construção			
1996	6	97.851	97.851
1997	10	169.384	267.235
Total	16	—	267.235
Total Geral	128	—	2.837.689

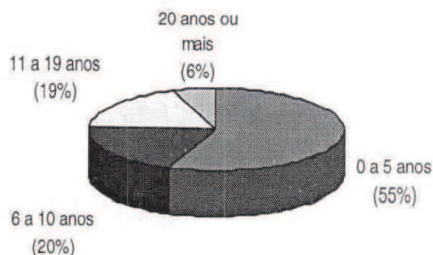
Fonte: Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce).

^aABL: Área Bruta Locável.

ao restante do país, São Paulo participa com 36,5% e 37,8% do total de unidades e de ABL, respectivamente.

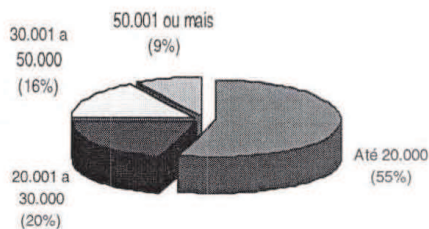
Considerando-se os 128 *shopping centers* existentes, as unidades no interior representarão 42% do total, em 1997; elas já representaram 15%, em 1983, indicando uma interiorização das unidades. São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Pará possuem unidades no interior,

Gráfico 1

Número de *Shopping Centers* por Idade

Fonte: Abrasce.

Gráfico 2

Distribuição dos *Shopping Centers* por ABL(Em m²)

Fonte: Abrasce.

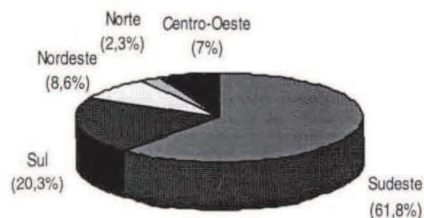
Tabela 2

Distribuição de *Shopping Centers* segundo Região

REGIÃO	NÚMERO DE SHOPPING CENTERS	ABL	%	NÚMERO DE LOJAS	NÚMERO DE EMPREGOS
Norte	3	85.514	2,3	482	6.578
Nordeste	11	350.072	8,6	2.137	26.928
Centro-Oeste	9	236.283	7	1.698	18.175
Sudeste	79	1.753.695	61,8	13.062	134.901
Sul	26	412.125	20,3	3.768	31.701
Total	128	2.837.689	100	21.147	218.283

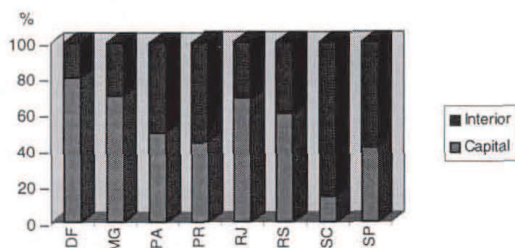
Fonte: Abrasce.

Gráfico 3
Número de Shopping Centers segundo Região



Fonte: Abrasce.

Gráfico 4
Distribuição de Shopping Centers entre Capital e Interior



Fonte: Abrasce.

característica esta que começou nos anos 80, principalmente em São Paulo, e que tem sido mais intensa, principalmente, em Santa Catarina e no Paraná. Em Santa Catarina, os *shopping centers* instalados no interior significam 82% do total do estado e, no Paraná, 55%.

Considerando-se o total de unidades, 61% estão localizados em cidades com mais de 1 milhão de habitantes, e nota-se um número representativo também em cidades cuja população varia entre 200 mil e 500 mil habitantes. Algumas publicações especializadas indicam a perspectiva de construção de maior número de unidades no interior e em regiões periféricas, devido, entre outras razões, à dificuldade de grandes áreas disponíveis nas capitais e ao preço do terreno.

Com relação ao número de empregos gerados, o total foi avaliado em 218 mil nas unidades filiadas à Abrasce. Este montante é de difícil ponderação, pois o número de empregados varia bastante de um *shopping center* para outro, em função da ABL, e é influencia-

Tabela 3

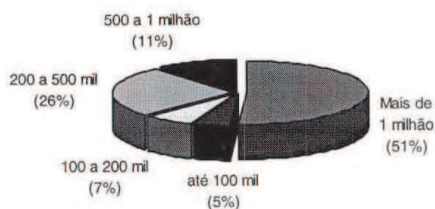
Distribuição Geográfica de Shopping Centers e de ABL

UF	QUANTIDADE	CAPITAL	INTERIOR	ABL
AL	1	1		28.488
AM	1	1		28.845
BA	2	2		94.088
CE	1	1		34.280
DF	5	4	1	127.023
ES	1	1		29.542
GO	3	3		60.505
MG	10	7	3	190.844
MS	1	1		48.755
PA	2	1	1	56.669
PB	1	1		17.180
PE	3	3		125.022
PI	1	1		21.080
PR	9	4	5	127.945
RJ	22	15	7	507.605
RN	1	1		14.354
RS	10	6	4	165.653
SC	7	1	6	118.527
SE	1	1		15.580
SP	46	19	27	1.025.704
Total	128	74	54	2.837.689

Fonte: Abrasce.

Gráfico 5

Distribuição de Acordo com o Número de Habitantes das Cidades



Fonte: Abrasce.

do pela natureza da loja, como, por exemplo, de área de alimentação ou supermercado, que tendem a empregar mais pessoas.

O emprego no setor de serviços é caracterizado por elevada rotatividade e sazonalidade em função de datas comemorativas. Como este setor é altamente sensível às variações da atividade econômica e da renda do país, o nível de emprego se expande ou se contrai em resposta às mudanças nestes fatores.

Os valores referentes ao faturamento de *shopping centers* não costumam ser publicados, embora possam ser estimados em torno de US\$ 200 e US\$ 650 por m². Com base nos dados globais da Abrasce referentes às suas unidades filiadas, observa-se que o crescimento neste setor passou de US\$ 4 bilhões em 1991 para US\$ 10 bilhões em 1995. Este aumento foi superior ao verificado no período 1991/94, para o comércio varejista como um todo, de acordo com dados publicados para o segmento na revista *Exame*, "Maiores e Melhores".

As conseqüências do processo de crescimento urbano, com suas deficiências de infra-estrutura, têm propiciado a expansão do número de *shopping centers*, uma vez que estes buscam a centralização das compras, gerando agilidade e economia de tempo para o consumidor. A tendência mais forte tem sido a de ampliar sua função social e comunitária, oferecendo variados tipos de serviço, lazer e cultura. Desta forma, o conceito de *shopping center* atualiza-se com o passar do tempo, através da alteração de seu perfil ou de propostas diferenciadas de atuação.

Tipos de Shopping Centers

A primeira característica se refere à área de abrangência e ao distanciamento: bairro, comunidade e região. Os *shopping centers* regionais foram os mais comuns no Brasil, congregando a mais variada composição de lojas, serviços e opções de lazer e cultura. Tendo em vista uma certa saturação das cidades para absorção de *shopping centers* de grande tamanho, em função do nível de renda da população, da falta de áreas livres nas grandes metrópoles e também da escassez de recursos para investimentos, destaca-se, nas literaturas especializadas, a tendência brasileira de redução do tamanho dos *shopping centers* e de sua interiorização para cidades de porte médio.

As definições para os vários tipos de *shopping centers* mais comumente aceitas são elaboradas pela Abrasce, com base na principal publicação internacional sobre o setor, a International Council of Shopping Center (ICSC), e no consenso de seus associados (ver Tabela 4).

Existem ainda outras diferenças entre alguns destes tipos, como:

- *outlet center* – a disponibilidade de transporte coletivo é fundamental para o sucesso; está dirigido, principalmente, para as classes B e C; opera com margens e custos mais baixos; estima-se sua viabilidade para cidades com população acima de 300 mil habitantes;
- regional – possui uma variedade de produtos muito maior que o primeiro tipo, e a atividade de lazer vem ganhando espaço signi-

Tabela 4

Classificação de Shopping Centers

SHOPPING CENTERS	CONCEITO	TAMANHO (M ²)	LOJA ÂNCORA
Vizinhança	Conveniência	3 mil a 15 mil	Supermercado
Comunitário	Mercadorias em geral	10 mil a 35 mil	Lojas de departamento ou de descontos; supermercados e hipermercados
Regional	Mercadorias em geral, com cerca de 50% alugados a lojas satélites de vestuário	40 mil a 80 mil	Lojas de departamentos completas; lojas de departamentos juniores; lojas de departamentos ou de descontos; e hipermercados
Especializado/ Temático	Especializado em um ramo, como moda, decoração e material esportivo	8 mil a 25 mil	Em geral não possui loja âncora
Outlet Center	Lojas de fábricas e <i>off-price</i> , preços baixos, lojas mais simples com aluguéis menores, custo de construção mais reduzido, diferenças de acabamento	5 mil a 40 mil	Grandes lojas de fábricas
Power Center	Conjunto de lojas âncoras com poucas lojas satélites	8 mil a 25 mil	<i>Category killer</i> ; lojas de departamentos ou de desconto; clubes de compras; <i>off-price</i>
Discount Center	Lojas que trabalham com grandes volumes de produtos a baixos preços	8 mil a 25 mil	
Festival Mall	Restaurantes; lazer; cultura	8 mil a 25 mil	

Fonte: Abrasce.

Tabela 5

Quantidade de Shopping Centers no Brasil segundo o Tipo

TIPO	QUANTIDADE
Vizinhança	11
Comunitário	25
Regional	76
Especializado	08
Outlet Center	08
Power Center	–
Festival Mall	–
Total	128

Fonte: Abrasce.

ficativo; está voltado para as classes A e B; devido ao seu porte, é viável nas grandes cidades;

- especializado – diferente dos demais, a compra ocorre por planejamento e não, principalmente, por impulso; atende a um segmento econômico específico, como móveis, material de construção, têxtil e automotivo; está direcionado para as classes A e B; e
- *festival mall* – tem grande espaço de desenvolvimento nas grandes cidades; está dirigido para as classes A e B, visando ao entretenimento.

Embora os tipos comunitário e regional predominem hoje no país, verifica-se o crescimento de *shopping centers* temáticos, como automotivo, de centro têxtil e de decoração, entre outros, assim como de projetos de construção de *festival mall*.

Os grupos que atuam no setor o fazem diretamente ou através de empresas associadas, como empreendedores ou administradores. É comum um grupo tornar-se parceiro de outro na realização de novos projetos, porque os recursos para investimentos ficaram mais escassos do que nos anos 80, entre outros motivos. Neste caso, os empreendedores se associam e criam ou contratam uma empresa de administração, outra de locação e uma terceira de obras e serviços. Os principais grupos são Ancar, La Fonte, Iguatemi, Brascan, Multiplan, Bozano, Nacional Iguatemi e Ecisa. Entre os administradores, destacam-se aqueles ligados aos empreendedores, como Renasce (Multiplan), La Fonte, Embrascenter (Brascan), OAS-PPS, Inmonti (Pinto de Almeida) e Ecisa.

Empresas e Grupos

Tabela 6

Principais Grupos de *Shopping Centers*

EMPREENDEDORES/ ADMINISTRADORES	UNIDADE
Renasce (Multiplan)	Morumbi SP/Barra Shopping /Park Brasília/Ribeirão Preto/BH Shopping Campo Grande, Diamond Mall
La Fonte	Iguatemi SP/Market Place/Praias de Bela (PA), Del Rey (BH), Shopping Campo Grande e Shopping Recife
OAS-PPS	World Trade Center SP/ Shopping Maceió/Piedade Salvador/Shopping Belém/Shopping Manaus
Ecisa	Norte Shopping, Del Rey (BH), Shopping Campo Grande e Shopping Recife
Ancar	Nova América, Shopping Recife, Iguatemi Porto Alegre, Conjunto Nacional
Embrascenter (Brascan)	Rio Sul, Madureira Shopping, Paço do Ouvidor

Fonte: *Empresas*.

Fatores-chave para Implantação de um Shopping Center

A localização é o principal fator a ser avaliado, devendo ter um rigoroso estudo sobre seus habitantes e a infra-estrutura de acesso.

A densidade demográfica por área de influência, renda gasta, hábitos e potencial de consumo deve ser extensamente analisada e medida. Área de influência é o termo usado para determinar a principal região-alvo do *shopping center*, ou seja, onde está a população que pode ser atraída para o empreendimento. Em geral, é dividida em primária, secundária e terciária, sendo necessário estudar, para cada uma delas, o seguinte:

- renda familiar, números de domicílios, faixas de renda, potencial e satisfação de consumo por faixa, percentual de gasto médio familiar por categoria de varejo;
- projeção do crescimento populacional, da renda média e do número de domicílios;
- com relação à satisfação de consumo – onde as pessoas compram e o quê, tempo disponível para compras, hábitos e desejo dos consumidores, frequência a *shoppings centers*, locais preferidos para comprar por faixa de renda; distanciamento entre os *shoppings centers* já existentes;
- o mesmo deve ser feito com relação a lazer e cultura;
- mapeamento do comércio local e da concorrência, abrangendo lojas âncoras, vestuário, calçados, bolsas, utilidades para o lar, alimentação, serviços, lazer;
- condições de acesso, meios de transporte mais utilizados;
- potencial de consumo da área *versus* vendas no varejo instalado na região; e
- concorrência futura.

O potencial de compra da área mais próxima (primária) é muito importante, pois, atualmente, estima-se que cerca de 70% a 80% do consumo são realizados por consumidores desta área.

A composição de lojas nos *shopping centers* (*tenant mix*) é feita com base nos resultados de diversas pesquisas. Também a necessidade de loja âncora, ou não, é determinada pela localização – quanto melhor o local, menor a necessidade de loja âncora – e pelas características do consumidor.

As lojas âncoras foram muito disputadas, principalmente no final dos anos 70 e início dos 80, para alavancar os *shopping centers*. Hoje, algumas empresas observam mudanças de enfoque, tendo em vista uma tendência de substituição destas lojas, geralmente de departamentos ou supermercados, por núcleos que chamam público, como praças de alimentação, centros médicos, centros de

serviços, estacionamento, lojas especializadas (*power centers*), entre outros. Além disso, no país há poucas lojas âncoras tradicionais conhecidas (Lojas Americanas, C&A, Mesbla, Mappin, Renner), embora existam muitas de atuação marcadamente regional e que podem fazer o papel de âncoras em suas regiões.

No entanto, a loja âncora é um elemento importante para o início de funcionamento de um *shopping center*, pois cria fluxos de público. Depois que o *shopping center* se torna um sucesso de vendas, ou se deseja selecionar seu público, pode haver um movimento contrário às lojas âncoras, visto que elas ocupam grandes áreas locáveis a baixos preços, muitas vezes até gratuitamente; contudo, algumas delas têm por política só participar como proprietárias de suas lojas. Verifica-se, em alguns casos, a instalação de *shopping centers* na vizinhança de grandes lojas ou supermercados, estabelecendo-se uma sinergia entre eles e mantendo-se a propriedade de cada um.

É fator fundamental garantir a frequência dos consumidores, propiciando melhorias nas vias de acesso, assegurando estacionamento e, principalmente, considerando o transporte urbano existente no país. Deve-se prever, de acordo com as características de cada região, um número representativo de vagas para automóveis, podendo variar, segundo algumas empresas, de cinco a 10 vagas por 100 m² de ABL. Atualmente, a insuficiência de vagas pode prejudicar os empreendimentos, revelando-se um ponto crucial para toda a unidade.

O produto *shopping center* é extremamente dinâmico e altamente sensível aos aspectos sociais, requerendo constantes pesquisas para definir novas formas e estratégias de atuação.

Concorrência

As mudanças na preferência do consumidor, o aparecimento de sistemas alternativos de varejo e a construção de um número crescente de *shopping centers* têm levado a modificações nos centros existentes, para enfrentar a concorrência, unindo compras a lazer e alimentação e alterando seu perfil, entre outras.

A disputa pelo consumidor e a busca de diferenciação estão estreitamente ligadas às medidas tomadas para revitalizar e redefinir o perfil dos *shopping centers* e abrangem:

- gastos crescentes de *marketing*;
- seleção da rede de lojistas;
- lojas âncoras;
- promoção de eventos;

- vagas em estacionamento;
- projeto arquitetônico;
- ampliação do número de centros de lazer e serviços;
- treinamento; e
- modernização de operações.

A promoção de eventos, como brincadeiras para crianças, concursos, cursos, sorteios, e o uso de canais próprios de comunicação, como revistas, jornais, centrais de atendimento, mala direta, entre outros, são recursos cada vez mais utilizados para atrair consumidores e *torná-los fiéis*.

A diferença entre os *shopping centers* também está nos varejistas, sendo necessário atrair grandes lojas ou aquelas de preferência da população. A ampliação do número de lojas para atender a uma outra faixa de renda ou complementar aquelas já existentes também é freqüente e depende de constante avaliação do público-alvo.

O lazer – brinquedos, parques de diversão, *shows*, cinemas, pistas de patinação, boliches – tem sido apontado como uma das formas de diferenciação entre os *shopping centers*, principalmente quando acoplado à praça de alimentação, podendo beneficiar desempenho, pois atrai consumidores e gera vendas para as lojas em geral.

Visando ainda atrair o consumidor, o setor de serviços tem também importância e abrange correios, cabeleireiros, armarinhos e centro médico, entre outros, podendo chegar a ser considerado também como âncora.

Outra diferenciação é o treinamento de lojistas e de todos os empregados que têm contato com o público, objetivando otimizar o atendimento ao cliente.

O crescente uso de recursos de informática nos serviços oferecidos por um *shopping center* atua também como fator de diferenciação, significando melhoria tanto para usuários quanto para proprietários, e usualmente compreende cobrança automática de estacionamento, automatização de atendimento, cadastro de freqüentadores, mala direta, entre outros.

Funcionamento, Receitas e Custos

O funcionamento de um *shopping center* está normalmente sob a responsabilidade de empresas administradoras, em geral associadas aos empreendedores ou sócios-proprietários, embora existam as independentes. Outras empresas envolvidas com a

operacionalidade das unidades são fornecedores e prestadores de serviços ligados às áreas de telecomunicação, computação, paisagismo, decoração, equipamentos de segurança, estacionamento, lazer.

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/empreendedores maior poder de decisão e controle da gestão das estratégias estabelecidas em relação aos lojistas individualmente. Uma vez que a formação do lucro dos empreendedores/cotistas 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 preestabelecidos ou redefinidos.

No conceito de *shopping center* ao qual este trabalho se refere, a propriedade da maioria das lojas permanece com os principais empreendedores, que as alugam aos lojistas. Portanto, a principal receita de uma unidade em funcionamento, para os empreendedores/cotistas corresponde ao aluguel cobrado – formado por uma parte fixa e outra variável. 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.

Outras receitas podem ser obtidas com a utilização de áreas comuns, procurando-se aproveitar, assim, todo o espaço físico. Os exemplos são vários; entre eles, destacam-se: lançamentos de veículos, locações temporárias para quiosques, estacionamento, feiras e exposições.

Não existe divulgação de dados desagregados sobre o mercado e a rentabilidade de *shopping 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.

Até recentemente, não existiam linhas oficiais de crédito para o setor, sendo freqüente a participação de fundos de pensão e de alguns bancos privados. Ao longo dos anos, os investidores de

Esquemas de Financiamento

shopping centers foram se modificando. Inicialmente, na década de 70, eles consistiam em bancos, empresas de participações, construtoras e investidores privados. Posteriormente, na década de 80, as empresas de previdência privada começaram a atuar no setor e hoje são os seus principais detentores. Atualmente, tem havido a entrada de novas empresas, inclusive indústrias, como o Grupo Vicunha, além da formação de parcerias.

De modo geral, os recursos para implantação das unidades provêm de capitais próprios e de investidores, reunidos em acordos societários através da aquisição de cotas-partes.

Recentemente, o BNDES incluiu em suas políticas operacionais linhas de apoio ao setor de serviços, as quais permitem a concessão de crédito a *shopping centers*. Este é um setor no qual o Banco ainda não tinha tido maior participação. Vários projetos estão sendo enquadrados, analisados e contratados, o que deverá permitir a obtenção de informações mais apuradas.

Tendências

Os aspectos recentemente observados mas que deverão ser intensificados, podendo ser apontados como tendências, são:

- evolução do conceito de loja âncora;
- crescente incorporação de atividades de lazer e serviços;
- novos formatos, como *powers centers* e *strips centers*, os já citados *outlets centers*, *category killers* e *festival mall*, mais os chamados *rotativos*, ocupados por pequenos lojistas que têm contratos curtos, a partir de um mês, e que já totalizam 86 no Estado de São Paulo;
- modernização do setor através da informatização de serviços;
- empreendimentos voltados a maiores faixas de renda;
- direcionamento para cidades de porte médio; e
- expansão de centros de compras que não se caracterizam pela locação das lojas (por exemplo, Barra Square, no Rio de Janeiro, e SP Market, em São Paulo, além de unidades em fase de construção no Sul do país).