



EMPREENDER EM SHOPPING CENTER: UM SONHO OU UM RISCO CALCULADO?

Carmelita Alves
carmel.a@superig.com.br
CEFET RJ

Marcelo Maciel
msdmaciel@gmail.com
CEFET RJ

Marcelo Nogueira
marcelo.s.nogueira@gmail.com
CEFET RJ

Resumo: Este artigo visa aprofundar o conhecimento sobre questões que envolvem a gestão de uma loja localizada em shoppings centers no Brasil. Objetiva, também, ampliar a visão de empreendedores, administradores de lojas de centros comerciais e de leitores interessados no assunto, quanto aos ônus e bônus de se investir na criação de lojas de shopping no território brasileiro. Para cumprir este propósito, a pesquisa fornece informações sobre o contexto no qual os shoppings estão inseridos, números atualizados sobre o crescimento do setor e especificação dos principais custos fixos e variáveis que incidem sobre os centros comerciais brasileiros, de acordo com a Lei de Locação Comercial.

Palavras Chave: marketing de varejo - shopping center - custos - administração -

1. INTRODUÇÃO

Empreendedor é aquele que enxerga, promove e aproveita as novas oportunidades nos negócios, se arriscando para colocar em prática seus sonhos, planos e ideias. O número de empreendedores no Brasil está crescendo cada vez mais, e isso pode ser atribuído a algumas variáveis, tais como as crises econômicas que promovem o desemprego, o perfil das novas gerações que chegam à fase adulta sem que almejem carreiras dentro de organizações já consolidadas, ao espírito independente e criativo desses profissionais, e ao incentivo financeiro a desligamentos através dos Planos de Demissão Voluntária, como forma de “enxugamento” das estruturas, principalmente de organizações estatais.

Um dos segmentos mais procurados para empreender é o comércio de *shopping centers*, haja vista o crescimento do setor. Cidades e localizações que até pouco tempo seriam consideradas de baixo potencial para abertura desses empreendimentos, hoje têm *shoppings* que apresentam bons resultados. O varejo não é o mesmo desde que surgiram os grandes centros de compras, que vêm evoluindo a cada década, atraindo e fidelizando cada vez mais clientes, determinados a surpreender positivamente os consumidores.

A maioria dos *shoppings* brasileiros é de porte médio, ou seja, tem área comercial entre 14 mil e 35 mil metros quadrados. Apenas 82 *shoppings* (21% do total) podem ser considerados *shoppings* regionais ou supra regionais, com área comercial acima de 35 mil metros quadrados. Quase todos estão localizados em cidades com mais de 600 mil habitantes.

Tipicamente, o *shopping* pequeno tem em média 90 lojas, o *shopping* médio 150 e o grande 270 lojas. Os supermercados estão presentes em muitos *shoppings*. 30% dos pequenos têm supermercado, assim como 50% dos médios e 43% dos grandes. Ou seja, o supermercado é um elemento importante no composto varejista dos *shoppings* brasileiros, quase sempre como loja âncora.

A região sudeste é a mais populosa entre as cinco regiões brasileiras e, não por acaso, abriga também a maior parte dos *shoppings* existentes: são 205 empreendimentos em operação em 77 cidades somando um total de 5,4 milhões de m² de área bruta comercial. Em segundo lugar aparece a região sul, com 73 *shoppings*, seguida do nordeste, com 56 *shoppings*, centro- -oeste, com 37 e norte, com 11 centros comerciais.

As regiões sul e norte têm características que as distinguem da média. Na região sul a oferta de *shoppings* é mais pulverizada, distribuída em um maior número de cidades e composta por empreendimentos menores. No outro extremo, a região norte conta com uma oferta de *shoppings* concentrada em apenas quatro cidades e com tamanho muito acima da média.

Com o desenrolar da crise no país, nos últimos anos, foi observado, no entanto, o fechamento constante de lojas em diferentes polos comerciais. Este artigo visa estudar o que é necessário para as lojas se manterem nos *shopping centers*, *custos*, *dificuldades* e alternativas às lojas convencionais, como as ilhas nos corredores (também chamados de quiosques) e as *foodbikes*.

Um dos principais entraves para a sustentabilidade de uma loja em *shopping* é o custo alto para sua manutenção no espaço comercial. Os custos, como o pagamento das luvas, aluguel, taxas de fundo de promoção e de condomínio tornam a abertura de lojas e/ou a permanência de lojistas financeiramente mais complexas. Em contrapartida, a estrutura confortável, segura e atrativa do *shopping*, com ambientes agradáveis e espaços atraentes de entretenimento, somados à frequência da massa de clientes que visitam o shopping diariamente, podem gerar retorno financeiro alto e funcionam como ímãs para que mais empreendedores busquem os centros comerciais para fixar seus negócios, divulgar suas marcas, produtos e serviços. No decurso do estudo, será detalhada cada variável que o compõe.

2. EMPREENDEDOR É INICIATIVA PARA QUALQUER PERFIL PROFISSIONAL?

Não basta acreditar que uma boa ideia é o suficiente para transformar alguém em empreendedor. Segundo o site <https://blog.hotmart.com/pt-br/o-que-e-ser-um-empresendedor/>, são 13 as características principais que definem o que é ser um empreendedor. Neste artigo, e compactuando com a visão do texto desse site, apresentam-se essas características em forma de tabela, numa adaptação dos autores, de forma a permitir melhor compreender o objetivo do estudo que é exatamente posicionar um empreendedor num cenário de investimento em lojas de *shoppings*.

Figura1: Características de um empreendedor

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÃO
ESTÁ SEMPRE ESTUDANDO	Constante atualização para trazer ideias novas e aperfeiçoar cada vez mais as atividades, serviços e produtos do seu negócio.
NÃO DESISTE NO PRIMEIRO ERRO	Deve estar preparado para lidar com os erros e aprender com eles. É preciso tentar muito antes de acertar, principalmente quando se está investindo em algo novo, que não foi testado antes, ou ainda não se está muito seguro naquela área de atuação
PERCEBE AS OPORTUNIDADES AO SEU REDOR	Um empreendedor de sucesso é aquele que consegue ir além do esperado, percebe as oportunidades e as aproveita. Mesmo nas adversidades, ele utiliza sua mente empreendedora e sua capacidade de transformar as chances que aparecem em algo real.
TEM CAPACIDADE DE LIDERAR	Para ser um empreendedor é imprescindível saber liderar uma equipe e conduzir um projeto, saber transmitir os valores, a missão e sua paixão pelo que faz.
É COMPROMETIDO COM SEU NEGÓCIO	O empreendedor é seu próprio gestor. Isso significa fazer seu próprio horário, organizar as atividades e gerir todos os funcionários, principalmente no início, quando a equipe costuma ser mais enxuta.
TRABALHA COM EFICIÊNCIA E QUALIDADE	Deve desempenhar suas funções com excelência e estar sempre em busca de aprimoramento, tanto pessoal quanto profissional. Somente assim ele garante o sucesso do negócio, e transmite uma imagem profissional para os outros.

<p>TEM BOA COMUNICAÇÃO</p>	<p>Precisa atrair parceiros, fazer <i>networking</i> e divulgar seu negócio, o que não dá para ser feito sem boas habilidades de comunicação, seja oral ou escrita.</p>
<p>NÃO TEM MEDO DE CORRER RISCOS</p>	<p>O empreendedorismo envolve inovação e mudança, o que exige coragem e disposição para enfrentar novos desafios. O bom empreendedor é aquele que está pronto para correr riscos, mas não de forma irresponsável e não planejada. Precisa ter a capacidade de calcular bem os riscos que seu negócio pode enfrentar, para optar pelos que podem trazer os melhores ganhos.</p>
<p>SABE ESTABELEECER METAS</p>	<p>Suas metas não precisam ser inflexíveis, principalmente no início, quando ainda se tem pouco conhecimento do mercado. No entanto, é fundamental trabalhar com elas para saber onde se quer chegar, e conseguir traçar os caminhos mais viáveis.</p>
<p>CONSEGUE TRABALHAR COM INDEPENDÊNCIA</p>	<p>Ao abrir um negócio próprio, o empreendedor precisa ter uma postura independente e proativa, pois ele será o responsável por tomar as decisões e fazer tudo fluir bem.</p>
<p>SEPARA A VIDA PESSOAL DA PROFISSIONAL</p>	<p>Para que a vida profissional seja realmente produtiva e positiva, é essencial que se saiba separá-la da vida pessoal.</p>
<p>TOMA INICIATIVAS</p>	<p>A pessoa que resolve se aventurar no empreendedorismo precisa saber tomar iniciativas para transformar suas ideias em algo concreto e lucrativo. Para dar conta de tudo isso, é necessário ter proatividade e ser assertivo nas decisões.</p>
<p>BUSCA RESULTADOS</p>	<p>Saber ler e interpretar as métricas do negócio é a maneira mais confiável de analisar quais as ações que estão dando certo, e o que precisa de mais investimento ou alterações.</p>

Fonte: Autores

Abordada a questão do empreender, a seguir, e para contextualizar os conceitos ora vistos, será aprofundada a visão do cenário de *shopping centers*, objeto de nosso estudo.

3 . CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO DO SEGMENTO DE *SHOPPING CENTERS*

Segundo o *International Council of Shopping Centers*, o ICSC (2003), *shopping center* é definido como um grupo de estabelecimentos comerciais unificados arquitetonicamente e construídos em terreno previamente planejado e desenvolvido.

Já de acordo com a Associação Brasileira de *Shopping Centers*, a ABRASCE (2018), o *shopping center* seria um centro comercial planejado sob uma administração única, composto de lojas destinadas à exploração comercial e à prestação de serviços, sujeitas a normas contratuais padronizadas, para manter o equilíbrio da oferta e da funcionalidade, assegurando a convivência integrada e pagando de conformidade com o faturamento.

A ABRASCE ainda indica que os *shoppings centers* possuam 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; ofereçam estacionamento compatível com a área de

lojas e correspondente afluência de veículos ao *shopping center*; e estejam sob o controle acionário e administrativo de pessoas ou grupos de comprovada idoneidade e reconhecida capacidade empresarial, como as administradoras de *shoppings*.

A Associação acrescenta que o *shopping center* deve ter ainda as seguintes características:

a) ser composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados de comércio e prestação de serviços, e que permaneçam, em sua maior parte, objeto de locação;

b) estejam os locatários sujeitos às normas contratuais padronizadas, visando à manutenção do equilíbrio da oferta e da funcionalidade, para assegurar, como objetivo básico, a conveniência integrada;

c) varie o preço da locação, ao menos em parte, de acordo com o faturamento dos locatários.

No Brasil, segundo a ABRASCE, os *shoppings* estão divididos em seis categorias distintas:

- *shopping* de vizinhança – projetado para fornecer conveniência na compra das necessidades do dia-a-dia dos consumidores;

- *shopping* comunitário – geralmente oferecendo uma ampla variedade de vestuário e outras mercadorias, entre as suas âncoras mais comuns estão os supermercados e as lojas de departamento com descontos;

- *shopping* regional – fornece mercadorias em geral (uma boa percentagem de vestuário), serviços completos e variados, e suas atrações principais são âncoras tradicionais, lojas de departamento com desconto, ou hipermercados;

- *shopping* especializado – é voltado para um mix específico de lojas de um determinado grupo de atividades, tais como moda, decoração, náutica, esportes ou automóveis;

- *outlet center* – consiste em sua maior parte em lojas de fabricantes, vendendo suas próprias marcas com desconto, além de varejistas de *off-price* (preço reduzido, mais barato);

- *festival center* – quase sempre localizado em áreas turísticas é basicamente voltado para atividades de lazer, com restaurantes, *fast-food*, cinemas e outras diversões;

Nos anos 70, predominava no mundo a ideia de que as lojas deveriam estar presentes em pontos que facilitassem o acesso pelo maior número possível de pessoas. O formato de maior sucesso eram as lojas de departamentos com grande metragem e variedade de produtos para atender às compras de massa. No Brasil, surgem os primeiros *shoppings centers*, seguindo o modelo de *shopping* regional nos EUA, com lojas-âncora e lojas-satélite especializadas.

Enquanto essa mudança dos hábitos dos consumidores mudava drasticamente na década de 1980, quando são 56 *shoppings* oficialmente reconhecidos, sem contar com outros projetos menores, a relação das administradoras de *shoppings* com os lojistas também sofriam alterações. A introdução de cláusulas de aluguel percentual, quando o lojista paga um percentual em cima das vendas, foi um artifício usado para que os empreendedores pudessem se proteger de perdas eventuais e garantir a participação do crescente sucesso. Como resultado, os *shoppings* se tornaram mais atrativos para investidores nos anos 80, quando na década de 70 investimentos eram difíceis de encontrar.

Na segunda metade da década de 90 observou-se o desenvolvimento de grandes áreas de lazer nos *shoppings*, reestruturando áreas de *shoppings* já existentes. Foram instalados, além de cinemas, áreas de boliche, restaurantes e diversão para todas as idades. O final dessa década foi marcado pela saturação de espaços destinados para *shopping centers*.

A indústria de *shopping centers* brasileira, cujo crescimento se ressentiu nas crises econômicas quando paralisam muitas obras e inaugurações previstas, tem contribuído para a geração de renda, tanto dos investidores, e ainda se observa um crescente mercado a ser explorado no país, quanto do Estado, que recebe um montante significativo de recursos financeiros, obtidos na forma de impostos. No entanto, o grande crescimento do setor afetou os tradicionais centros comerciais de rua, devido à forte concorrência promovida pelos *shopping centers*, gerando, em alguns casos, até o fechamento de lojas. Esses empreendimentos têm uma gestão própria ou terceirizada, e é sobre isso que tratará o item seguinte.

4. O PAPEL DAS ADMINISTRADORAS DE SHOPPING CENTERS

Grandes administradoras de *shoppings* atuam em diferentes níveis do negócio, gerenciando empreendimentos próprios e de terceiros. Podem participar desde o planejamento do projeto até à sua implementação, observando se as características do projeto estão de acordo com o espaço a ser ocupado. Como exemplo, são observados localização, *layout*, experiência e comprometimento do empreendedor, recursos e estudos de viabilidade.

Algumas das responsabilidades das administradoras são: limpeza, paisagismo, manutenção de equipamentos, segurança, *marketing*, orçamento, planejamento e locação. O *shopping* deve ser um ambiente agradável, ou seja, limpo, arejado, com temperatura agradável e atraente aos consumidores. Pode ser própria ou terceirizada, com obrigações que variam desde cuidar das necessidades diárias, os chamados serviços comuns, até à negociação com lojas, estudos de mercado e promoção de estratégias para o centro comercial.

A administração de um *shopping center* é normalmente conduzida por um diretor-geral, superintendente ou gerente-geral, auxiliado por vários responsáveis de departamentos especializados, como comercial, operações, financeiro e *marketing*. Segundo ICSC (1997), os ganhos de um *shopping center* advêm da locação e, qualquer que seja o tamanho do *shopping*, o mesmo sobrevive dos alugueis. Os *shoppings centers* e os centros comerciais não possuem uma legislação específica que explique e regule as suas atividades, porém o contrato de locação de *shopping center* já determina alguns pontos a serem seguidos pelas partes.

A lei 8.245 de 1991 da Constituição Brasileira, Lei de Locação de Imóveis Urbanos, disciplina as relações locatícias em seu direito material e processual, sendo uma lei específica para essa relação jurídica.

Um *shopping* deve ter a combinação certa de lojas, para averiguar se o produto oferecido pelas lojas é adequado ao mercado consumidor daquela área. A loja âncora (o enquadramento de uma operação nessa categoria se deve à área locada, normalmente mais de mil m², e ao fluxo de pessoas que ela atrai para o *Shopping Center*. Podem ser operações varejistas dos segmentos lojas de departamentos, hipermercados, supermercados, construção e decoração, eletrodomésticos e eletroeletrônicos), pode favorecer lojas menores, atraindo clientes com o mesmo hábito de consumo e, ao mesmo tempo, atender ao cliente de forma mais eficaz.

Para D'AIUTO (2013) a gestão operacional de um *shopping*, o acompanhamento do fluxo nos corredores e nas portas, pode ajudar a avaliar melhor onde os investimentos futuros

em segurança têm que ser feitos, e também pode, para a administração como um todo, ajudar a entender o comportamento dos clientes. Um dos maiores desafios da gestão operacional é o gerenciamento dos custos, principalmente condominiais, por ser um diferencial competitivo para a operação do *shopping*. Por exemplo, a opção em relação à melhor forma de obtenção de energia (geração na ponta, uso de geradores a gás e diesel, negociação de contratos junto a concessionárias etc.), a opção sobre a contratação ou não de serviços terceirizados, etc, são sempre decisões cruciais que são responsabilidade desse gestor. Da mesma forma, o gestor operacional deve estar sempre atento a todos os pequenos detalhes do mall (chão), pois pisos molhados ou desníveis podem gerar acidentes que, necessariamente gerarão custos para o *shopping* de ressarcimento para os clientes. Desta forma, podemos ver que um grande diferencial entre o modelo de Lojas de Departamento e o de *Shopping Centers* é que este último tem uma administração de extrema complexidade e que trabalha em diversas frentes para garantir a atratividade do empreendimento para lojistas e fornecedores, seja mantendo a saúde financeira do mesmo, seja tornando o ambiente confortável e familiar para atrair cada vez mais clientes. Como suporte à decisão de eventuais empreendedores interessados em investir numa loja de shopping, a pesquisa apresentada poderá oferecer parâmetros referenciais, visto que os valores variam de acordo com a região, o porte, a localização do empreendimento. Diante da constatação de quanto à ideia de investir neste segmento é apenas um “sonho”, rapidamente desfeito diante dos números, e tomando por base uma das características do empreendedor, como visto anteriormente e que aqui se transcreve:

“O bom empreendedor é aquele que está pronto para correr riscos, mas não de forma irresponsável e não planejada. Precisa ter a capacidade de calcular bem os riscos que seu negócio pode enfrentar, para optar pelos que podem trazer os melhores ganhos”.

O item seguinte será dedicado à observação desses números.

5. CUSTOS DE MANUTENÇÃO DE LOJAS DE *SHOPPING CENTERS* NO BRASIL

Inicia-se a abordagem dos custos pelos alugueis, visto serem eles a parcela mais significativa dessa rubrica. A lei que regula as locações (8.245 de 1991 da Constituição Brasileira, Lei de Locação de Imóveis Urbanos) estabelece os itens que compõem a locação em *shopping*, mas eles poderão ou não ser utilizados, de acordo com a negociação a ser feita entre as partes. Serão apresentadas, assim, as regras básicas normalmente aceitas e praticadas pelo mercado.

O entendimento do Contrato de Locação em *shopping center*, depois de tantos anos de sua implantação no Brasil, vem sendo feito da seguinte forma:

a. A Administradora fixa a verba de locação de cada unidade, que é determinada pelo **preço do metro quadrado da região**, bem como pela sua localização no empreendimento;

b. Após essa fixação, de acordo com os fatores de metragem quadrada e fachada, é estipulado um **índice de rateio de despesas**. Ao contrário de condomínios residenciais, não pode ser estipulado um preço único, pois há diferentes tipos de estabelecimentos, por exemplo, uma loja de alimentos consome mais que uma de roupas, e assim por diante. Este fator é multiplicado por um valor de cada unidade e isso gera o valor de rateio de despesas, que nada mais é que um “condomínio”;

c. Além das verbas citadas, existe o **fundo de promoção**. Quando se negocia com um *shopping center* o intuito do lojista é ter, além de uma boa estrutura, um fluxo de clientes significativo para o seu negócio. O *shopping* é responsável por atrair esses clientes, e, para isso, cobra de seus lojistas um fundo de promoção que pode ser o ordinário (mensal), ou os especiais para datas comemorativas (Páscoa, Dia dos Namorados, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia das Crianças, Natal);

d. Além de tais encargos existem ainda duas variáveis da verba locatícia: **cobrança de aluguéis em dobro** em meses específicos, e a **cobrança de aluguel em dobro associada a eventos**. Na cidade de São Paulo, por exemplo, os *shoppings* costumam cobrar de seus lojistas a tarifa de aluguel em dobro no mês de dezembro, porque é o mês de maior faturamento de todas as lojas. Com o intuito de dividir a lucratividade dos melhores períodos de venda, observam-se cidades onde os *shoppings* estabelecem alugueis em dobro em períodos de eventos, tais como Carnaval, Feiras, Festivais e outros;

e. Outra variável contratual a considerar é a cobrança do **aluguel percentual**, que funciona da seguinte forma: todo lojista tem um valor de aluguel mínimo e um valor percentual, ou seja, é estipulado um percentual do faturamento das lojas para ser cobrado como aluguel. Se a loja faturar abaixo das metas pagará somente o valor mínimo acordado, porém, quando a loja fatura acima das metas estabelecidas (a combinar entre as partes) entra a figura do aluguel percentual. O aluguel percentual corresponde a uma parte do faturamento da loja, por isso essa figura traz o poder de fiscalização da Administradora sobre o faturamento das lojas;

f) Uma verba polêmica (luva), e que ultimamente tem sido alvo de discussões judiciais, é o **contrato de Cessão de Direitos sobre a Unidade Locada (CDU)**. A Administradora, por receio da ação renovatória, cede o ponto ao seu lojista, cobrando a ele no início da locação o valor de mercado do imóvel locado, ou seja, uma vez que o prazo de locação pode vir a ser eterno o *shopping*, para não arcar com prejuízos, além de receber as verbas de locação recebe pela promessa de renovação do contrato.

Uma das primeiras preocupações de quem deseja investir em um ponto comercial, inclusive loja de *shopping*, é o pagamento da chamada luva. Segundo Marcondes (2010), podemos definir a taxa de luvas, também chamadas de Cessão de Direitos de Uso (CDU), como valores tradicionalmente pagos pelos interessados na locação de prédios comerciais ou industriais aos locadores proprietários.

No ano de 1934 o presidente Getúlio Vargas, na tentativa de coibir tal ato estabeleceu o decreto nº 24.150 de 20/04/1934, que estipulava as condições e processo de renovação de contratos de locação de imóveis destinados a fins comerciais ou industriais. Porém, as disposições de tal decreto foram absorvidas pela Lei de Locação – Nº 8.245 DE 18/10/1991, que abrandou a legislação anterior no que diz respeito à cobrança dessa taxa.

A jurisprudência determina que o valor pode ser cobrado pelo locador desde que o prazo de vigência do contrato dê ao inquilino o direito de renovação do mesmo, ou seja, no mínimo 5 anos. Portanto, se a locação inicial das lojas for por período inferior, a cobrança da taxa de luvas é ilegal. Além disso, também não é permitida exigência de pagamento em caso de renovação do contrato.

O valor adotado pode variar pela região, tamanho do estabelecimento ou tamanho do *shopping* onde se localiza. Além desses fatores, a marca que será apresentada no local também é um fator influenciador do preço das luvas. Entrevistado pelo *blog Radar Imobiliário*

(NEVES, 2014), o diretor de relações institucionais da Associação dos Lojistas de *Shoppings* (Alshop), Luis Augusto Ildelfonso afirmou que “Se o *shopping* não tem interesse em você, a cobrança é alta. Grandes redes entram com custos muito menores, pois trazem público para os centros comerciais”.

Os custos supracitados modificam-se, como já visto, não apenas em relação à política de locação de cada Administradora, mas também pelas opções de espaços para comercialização disponibilizados pelos Shopping Centers: Lojas e Quiosques, padrão e *foodbikes*, por exemplo. O tempo de contrato de um Quiosque é indeterminado, enquanto que para lojas, o tempo mínimo de permanência é de 5 anos, sendo cabíveis multas em caso de descumprimento.

6. A PESQUISA

Ao pensar em se instalar em *shoppings*, deverá o empreendedor atentar para os custos fixos e variáveis que estão envolvidos neste processo, e que devem ser devidamente assumidos para a instalação e permanência do negócio no *shopping*.

Utilizada a pesquisa de campo, e tendo como sujeitos da pesquisa os gerentes de contas e os gerentes comerciais dos empreendimentos, a amplitude da coleta de dados se restringe a uma loja de 40 (quarenta) metros quadrados nas praças de alimentação, e a quiosques/*foodbikes* nesses mesmos centros comerciais. Quanto aos objetos investigados, os autores focaram em três *Shopping Centers* de grande porte localizados no Rio de Janeiro, dois na zona norte da cidade (A E B) e um na zona oeste (C). Opta-se por identificá-los por letras, atendendo solicitação dos entrevistados, de forma a não inviabilizar negociações.

As características de cada um são evidenciadas nas tabelas seguintes, sem esquecer, e reforçar continuamente, que os custos dependem da localização da operação, do porte do empreendimento e do perfil do *shopping*.

Tabela 1 : Custos fixos e variáveis para estabelecer uma loja de 40 m²

<i>Shopping</i>	Administ radora	Circulação de pessoas por dia	Preço do metro quadrado da região (m ²)	Rateio de despesas	Fundo de promoção	Cobrança de aluguéis	Aluguel percentual	CDU
A	AncaIvan hoe	80.000	R\$ 300 por m ² = R\$ 12.000	Sim, de acordo com o gasto específico de cada loja	20% do aluguel mínimo	Sim, Maio (50%), Novembro (50%) e Dezembro (100%)	7% sobre as vendas	Sim, depende de cada loja
B	BRMalls	50.000	R\$ 450 por m ² = R\$18.000	Sim, de acordo com o segmento da empresa e suas contas	20% do aluguel mínimo	Sim	7% sobre as vendas	Si m, depende de cada loja
C	Multiplan	21.500	R\$ 200 por m ² = R\$ 8.000	Sim, de acordo com o tipo de loja	7% do faturamento da loja	Sim	5 a 10 % do faturamento	Sim, depende da especifici- dade de cada loja

Fonte: Autores

A comparação entre os principais custos para se estabelecer uma loja nos *shoppings* A e B, ambos na zona Norte do Rio de Janeiro, e o *shopping* C, na zona Oeste do município,

leva a constatar que os valores estão diretamente associados à maior ou menor circulação de pessoas, ao tipo de classe social que os frequenta, além de localização coberta por uma eficaz rede de transportes públicos, fatores precários no *shopping C*.

Para o estabelecimento de uma loja de 40 m² na praça de alimentação, apenas o *shopping B* não mostrou disponibilidade para negociar o contrato no segundo semestre de 2018. O gerente comercial indicou que há fila de espera de lojas interessadas. Os demais *shoppings* mostraram-se interessados na proposta da loja, e pediram uma apresentação em que constassem os principais produtos a serem oferecidos pela loja, *layout* interno e externo do empreendimento, principais despesas específicas da loja, maquete em 3D.

As três Administradoras informaram que, para a abertura da loja, após aprovada sua entrada no empreendimento, de acordo com o *mix* de lojas desejado pela Administradora e de seu interesse financeiro com a entrada do novo locatário, deve ser apresentado apenas o número de identidade, número de CPF (Cadastro de Pessoa Física) de um responsável pela loja, e dados de dois fiadores, para a elaboração do contrato de locação.

Tabela 2: Custos fixos e variáveis para estabelecer quisques/*foodbikes* em *Shopping*

<i>Shopping</i>	Administradora	Circulação de pessoas por dia	Aluguel mínimo (média)	Rateio de despesas	Fundo de promoção	Cobrança de aluguéis	Aluguel percentual	CDU
A	AncarIvanhoe	80.000	R\$ 9.000 a R\$16.000	7% sobre o faturamento		Sim, Maio (50%), Novembro (50%) e Dezembro (100%)	7% sobre as vendas	Sim, depende de cada loja
B	BRMalls	50.000	R\$4.000 a R\$12.000	Não informado		Sim	7% sobre as vendas	Sim, depende de cada loja
C	Multiplan	21.500	R\$3.000 a R\$ 11.000	Não informado		Sim	5 a 10 % do faturamento	Sim, depende da especificidade de cada loja

Fonte: Autores

Diante das altas margens de investimento, e das responsabilidades de se manter uma franquia de grande porte, existem aqueles que preferem abrir um quiosque ou uma *foodbike* (quiosque ao redor de uma bicicleta decorativa), em um *shopping*, ao invés de uma loja. Em geral a montagem de um quiosque é mais rápida do que uma loja, o que facilita o início rápido das vendas, além disso a quantidade enxuta de funcionários e de estoque diminuem os custos administrativos.

A diferença principal observada entre as tabelas 1 e 2 sobre os custos envolvidos no estabelecimento da modalidade loja, e do modelo *quiosque/foodbike* nas lojas de *shopping*, é que o aluguel mínimo médio é menor, visto que a segunda modalidade possui uma estrutura menor e, normalmente, menos áreas construídas do que as lojas. Essa queda de preço, permite

que pequenas e médias empresas possam inserir suas marcas e produtos nos *shoppings*, a um preço mais convidativo do que os custos de uma loja .

Outra diferença observada no *shopping B* é que os custos de condomínio e fundo de promoção são ao todo 7% do faturamento do quiosque/*foodbike*. Este detalhamento de custos difere dos custos para abrir uma loja , visto que o Índice de Rateio de Despesas e o Fundo de Promoção são pagos à parte, dependendo apenas do faturamento das lojas e suas vendas no ponto comercial. Os demais custos, como cobrança de aluguel dobrado, aluguel percentual sobre as vendas realizadas pelos quiosques/*foodbikes* e as cessões de direitos de uso (luvas) são também proporcionais ao faturamento dos empreendimentos, assim como no modelo destinado às lojas.

7. CONCLUSÃO

As novas e pequenas lojas, e outros formatos, além de pagarem custos elevados com a administração dos *shoppings*, ainda têm que lidar com épocas de baixa circulação de pessoas, e de possíveis crises econômicas e políticas, como a que o Brasil está passando atualmente.

O cenário observado atualmente na maioria dos *shoppings centers* é de fechamento de estabelecimentos. No entanto, para quem deseja encarar a situação com outros olhos esse é o momento para negociar as melhores condições para abertura de lojas, pois os *shoppings* também precisam preencher seus espaços.

Mesmo com a previsão da construção de diversos centros comerciais, o Brasil se comparado com à Colômbia, Argentina ou México, foi o país que menos cresceu em termos percentuais na oferta de novos *shopping centers*. Se comparar com os Estados Unidos (EUA), o Brasil tem, atualmente, cerca de 558 *shoppings*, enquanto os EUA têm mais de 11 mil *shopping centers*. Se comparar o número de unidades de franquia, o Brasil tem cerca de 118 mil unidades de franquia, enquanto os EUA têm cerca de 790 mil unidades de franquia.

A divergência entre esses números mostra que existe um potencial enorme de crescimento no Brasil, porque o mercado consumidor no país, por mais que seja jovem e inexperiente, é ambicioso por novidades. Basta que o mercado consumidor saia da fase de demanda reprimida, de endividamento e diminuição do poder de compra da população, para que o varejo se reestabeleça e a procura por novos pontos comerciais aumente. Diante desta perspectiva, vale uma revisão sobre os benefícios e dificuldades a enfrentar num empreendedorismo neste segmento:

Quando se pensa em *shoppings centers* visualizam-se lugares com grande circulação de pessoas e realmente essa é a realidade de muitos estabelecimentos. Isso se deve ao fato de que grande parte desses empreendimentos está localizada em grandes centros urbanos, o que atrai a atenção de expressivo número de visitantes.

Um segundo fator que beneficia os comerciantes de *shopping* é a facilidade de acesso ao local, o que dificilmente é encontrado em estabelecimentos de rua. Ou seja, a boa localização e infraestrutura oferecida possibilitam que diferentes nichos de clientes, incluindo portadores de necessidades especiais, se desloquem até o local e tenham acesso às lojas do *shopping*.

Outra vantagem proporcionada pelos centros comerciais é a segurança, pois contam com equipes de vigilantes e câmeras de monitoramento da circulação. Além disso, também dispõem de estacionamento que facilita a chegada de clientes, além de logística facilitada para

o abastecimento das lojas. Ademais, os *shoppings centers* procuram sempre atrair e reter os clientes, por isso oferecem comodidades que seriam difíceis de serem propiciadas pelas lojas de rua. São exemplos dessas medidas os banheiros, ambiente climatizado, áreas de lazer e praças de alimentação. Geralmente, esses centros comerciais também contam com lojas âncoras, megalojas, cinemas, além de outras marcas conhecidas. Esses âncoras atraem clientes, e as demais lojas acabam se tornando alternativa ao consumo dessa massa.

Uma dificuldade a ser superada e previamente considerada em destaque, como visto no decorrer do artigo, é o alto custo do aluguel e demais taxas cobradas pelas Administradoras. Já para a consolidação de um negócio nestes locais, uma atenção especial deve ser dedicada à concorrência. Se o ramo de atuação da loja for tradicional, o lojista terá que combater preços e disponibilidade de opções dos concorrentes diretos, e terá de ser criativo para conseguir se diferenciar dos demais.

Antes desta investigação sobre custos e concorrência, há que se estudar a relação entre o seu negócio com o perfil dos frequentadores, pois se o público não for receptivo ao produto oferecido, as chances de fracasso são grandes.

Uma outra dificuldade é o engessamento dos horários, tanto de abertura, que deve seguir o do *shopping*, quanto para abastecimento das lojas. O fator complicador é que pode ser que o lojista precise contratar mais mão de obra para cumprir os horários e adaptar os turnos dos colaboradores, além de negociar com os fornecedores. Aliadas à burocracia dos horários de funcionamento, existem também as preferências da Administração do shopping pelo *mix* de lojas que será disposto no local. Se o negócio não está dentro do enquadramento estabelecido, há ações que pressionam esses estabelecimentos a se retirarem do centro comercial.

A escolha do *mix* e disponibilização do espaço de lojas pode também ser uma dificuldade quando esta estabelece a entrada de novos concorrentes, acirrando a competitividade, que pode ser fatal para pequenos negócios.

É possível observar, assim, como conclusão do estudo, que os centros comerciais na forma de *shoppings centers*, são por demais sensíveis às mudanças no mercado consumidor, às políticas do governo e à diminuição do poder aquisitivo dos consumidores. Essa sensibilidade gera uma necessidade de que locadores e locatários, Administradoras de *shoppings* e empresas locadas, e os empreendedores analisem detalhada e sistemicamente o mercado onde os *shoppings* estão inseridos, os comportamentos dos consumidores e os principais custos existentes (fixos e variáveis) para que os negócios se mantenham e se fortaleçam. Através desses dados, podem os empreendedores abrir e/ou substituir espaços, lojas, quiosques e/ou *foodbikes* nos *shoppings*, de acordo com suas estratégias comerciais de curto, médio e longo prazo, considerando a variável fundamental: FAZ-SE NECESSÁRIO NO INVESTIDOR EM SHOPPING CENTER O PERFIL DE EMPREENDEDOR, OU TRATA-SE APENAS DE UM SONHO?

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASCE. **Apresentação da Associação Brasileira de ShoppingCenters**. Disponível em <<http://www.abrasce.com.br/sobre-a-abrasce/Apresentação>>. Acesso em 23 de janeiro de 2018.



ABRASCE. **Evolução do setor**, 2018. Disponível em: <<http://abrasce.com.br/monitoramento/evolucao-do-setor>> Acesso em 15 Abril de 2018.

D'AIUTO, M. F. **O desenvolvimento do setor de shopping centers no Brasil**. MONOGRAFIA DE BACHARELADO, UFRJ, Instituto de Economia, 2013.

INTERNATIONAL COUNCIL OF SHOPPING CENTERS. **A Locação e sua Linguagem**. Tradução Cecília Regina Pernambuco; AldyrScuri. Rio de Janeiro: ABRASCE, 1997.

MARCONDES, J. V. B. **Locador cobra taxa de luvas se contrato for de 5 anos**, 2010. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2010-out-31/locador-cobrar-taxa-luvas-contrato-locacao-for-anos>>. Acesso em 14 Abril de 2017.

MEIRA, P. R. S. **Shopping center e o comportamento do consumidor**. In: ANGELO, C.F.; SILVEIRA, J.A.G. (coord.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Atlas, 1996.

NEVES, F. **Legal, cobrança de 'luva' é controversa**, 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/radar-imobiliario/legal-cobranca-de-luva-e-controversa/>> Acesso em 14 Abr 2018.

SEMMA GROUP. **História dos Shopping Centers no Brasil do Nascimento até a Década de 90**. Disponível em <<http://www.semma.com.br/historia-dos-shopping-centers-no-brasil/>>. Acesso em 10 de Abril de 2018.

UOL. **Conheça taxas e cuidados para abrir loja em shopping**, 2012. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/06/15/conheca-taxas-e-cuidados-para-abrir-loja-em-shopping.htm>> Acesso em 15 Abril de 2018.

WILLIAMS, J. **Shopping Centers: estratégia e gestão**. Tradução Renato Muller. São Paulo: Gouvêa de Souza & MD, 2008.

<https://blog.hotmart.com/pt-br/o-que-e-ser-um-empendedorh/>. **O QUE É SER UM EMPREENDEDOR** Acesso em 23 maio de 2019.