

## Shopping Centers

### Setor de shopping centers no Brasil

O primeiro shopping inaugurado no Brasil foi o Iguatemi São Paulo, em 1966. Cinco anos mais tarde, foi implantado o Conjunto Nacional de Brasília, desenvolvido pela ECISA e um dos primeiros shopping centers brasileiros a seguir os conceitos e padrões internacionais da indústria. Na década de 70, além do Conjunto Nacional de Brasília, cinco novos empreendimentos foram iniciados. Mas somente a partir da década de 80 que esse mercado teve seu grande impulso de crescimento, com o número de shopping centers aumentando consideravelmente, até o início dos anos 90, quando o ritmo diminuiu devido à instabilidade econômica do País.

Em meados da década de 90, observou-se uma nova onda de investimentos no setor, estimulados tanto pela estabilidade econômica alcançada com o Plano Real, que conseguiu estabilizar a inflação brasileira, reaquecendo o consumo no País, quanto pelo sucesso dos investimentos realizados nos anos 80. Além disso, outro fator contribuiu bastante para a entrada de novos capitais no setor, o aumento da carteira gerida pelos fundos de pensão, principalmente de órgãos públicos. Esses fundos, considerados conservadores, foram atraídos pela natureza do negócio de shopping centers, como um gerador de receitas, e pelos retornos alcançados pelos investimentos anteriores.

Desde então, o setor continuou em amplo crescimento em quantidade de shopping, lojas, ABL, faturamento, empregos e tráfego de pessoas, conforme demonstram os dados do Quadro 1, superando até os anos de crise.

**Quadro 1 - Evolução no setor de shopping centers (2006-2018)**

Ano	Nº de Shoppings	ABL (Milhões de m <sup>2</sup> )	Lojas	Faturamento (em bilhões de Reais/Ano)	Empregos	Tráfego de pessoas (milhões visitas/mês)
2006	351	7,492	56.487	50	524.090	203
2007	363	8,253	62.086	58	629.700	305
2008	376	8,645	65.500	64,6	700.650	325
2009	392	9,081	70.500	74	707.166	328
2010	408	9,512	73.775	91	720.641	329
2011	430	10,344	80.192	108,2	775.383	376
2012	457	11,403	83.631	119,4	804.683	398
2013	495	12,94	86.271	129,2	843.254	415
2014	520	13,846	95.242	142,3	978.963	431
2015	538	14,68	98.201	151,5	990.126	444
2016	558	15,237	99.999	157,9	1.016.428	439
2017	571	15,58	102.300	167,75	1.029.367	463
2018	563	16,32	104.928	178,7	1.085.040	490

Fonte: ABRASCE (2019).

Conforme informativo do Bradesco (2019), a retomada do varejo está favorecendo o incremento das receitas das administradoras de shopping centers. O natal de 2018

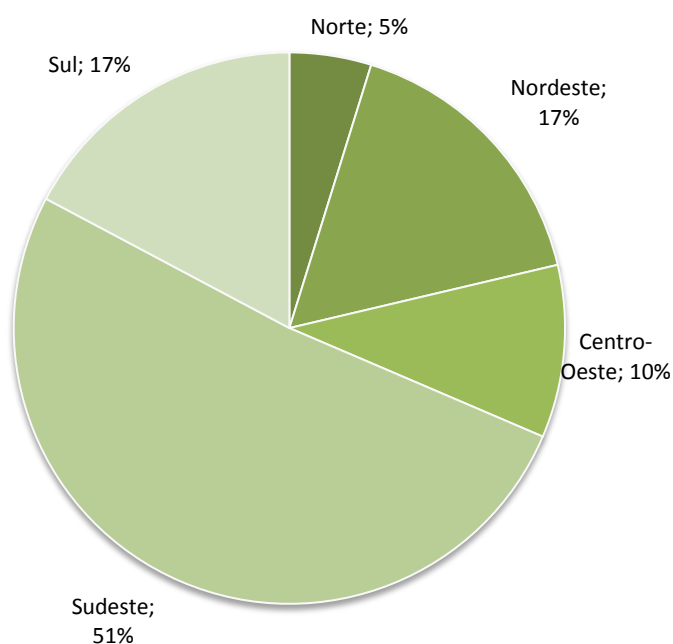
surpreendeu positivamente as expectativas e os grandes varejistas estão retomando os planos de expansão de forma moderada, favorecendo demanda por novos espaços. Com isso, a taxa de vacância deverá recuar gradualmente. Vale ressaltar que a taxa de vacância em shoppings novos (inaugurados nos últimos quatro anos) se manterá acima de shoppings maduros, mas a trajetória de queda ocorrerá em ambos. A expectativa de inauguração de shoppings continua expressiva em 2019, com previsão de 4 novos shoppings no Nordeste, de um total de 15 no país. Outra informação bastante relevante é a predominância de novos empreendimentos em cidades no interior dos estados, 9 em 2017, 12 em 2018 e previsão de 10 shoppings no interior em 2019.

Segundo a Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce), o Brasil possui 563 shoppings em operação, totalizando 16 milhões de m<sup>2</sup> de Área Bruta Locável (ABL). São 104.928 lojas, 942.801 vagas para carros e 2.836 salas de cinema. Estima-se mais de 1 milhão de empregos gerados e um faturamento de R\$ 178 bilhões no ano de 2018.

O varejo em shopping center prevê aumento de 12,13% no número de lojas em 2019. De acordo com dados da Associação Brasileira de Lojistas de Shopping (Alshop), a expectativa é de que serão 2.669 novas unidades neste ano. Segundo o levantamento, o avanço no setor possibilitará a contratação de 27.367 novos funcionários, um aumento de 9,61%. Com isso, o ramo de varejo em shoppings geraria até o fim do ano 311,9 mil empregos diretos.

Numa perspectiva por região, o Sudeste se destaca em número de shoppings e ABL, com mais de 50% do total, seguido pelo Sul e Nordeste (Gráfico 1).

**Gráfico 1 – Número de Shopping Centers no Brasil por Região**



Fonte: ABRASCE (2019), elaborado por BNB/ETENE.

## Setor de shopping centers na região Nordeste

O Nordeste possui atualmente 93 shopping centers em operação, ficando atrás da Região Sudeste, que possui 289 shoppings e da Região Sul, com 97. Quando se observa a Área Bruta Locável (ABL), o Nordeste fica em segundo lugar, com 2,9 milhões de m<sup>2</sup>, perdendo apenas para o Sudeste.

A Região conta com a presença de grandes empreendimentos no setor, classificados entre os maiores do País. Destacam-se os Shoppings Riomar Recife (ABL 101.000 m<sup>2</sup>), Riomar Fortaleza (ABL 93.000 m<sup>2</sup>), Iguatemi Fortaleza (ABL 92.000 m<sup>2</sup>) e Shopping Recife (ABL 90,791 m<sup>2</sup>). Bahia, Ceará e Pernambuco são os estados do Nordeste com maior número de shoppings, totalizando 61% da quantidade da Região. Quando se classificam pela quantidade de lojas, tem-se o Shopping da Bahia, com mais de 500 lojas; Iguatemi Fortaleza, com 480 lojas; Shopping Salvador, 464 lojas e Shopping Recife, 450 lojas.

**Quadro 2 – Números de Shoppings nos Estados do Nordeste**

Estados	Nº de shoppings em operação	Nº de shoppings estimados para final de 2019	ABL total em operação (m <sup>2</sup> )
Bahia	22	23	581.812
Pernambuco	18	18	632.506
Ceará	17	18	512.699
Maranhão	11	11	273.513
Rio Grande do Norte	7	7	169.033
Paraíba	5	6	205.586
Piauí	5	4	134.227
Alagoas	4	5	150.482
Sergipe	4	5	145.893
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>97</b>	<b>2.805.751</b>

Fonte: Adaptado de ABRASCE (2019).

Em 2018 foram inaugurados cinco novos shoppings no Nordeste, nas cidades de Olinda-PE, Camaragibe-PE, Paulista-PE, Picos-PI e Vitória da Conquista-BA, segundo a Abrasce (2019). Em 2019, os quatro novos empreendimentos previstos na Região serão em Patos-PB, Aracaju-SE, Juazeiro do Norte-CE e Lauro de Freitas-BA, mostrando a tendência de interiorização nesses novos centros comerciais.

## Maiores players do setor

- BR Malls
- Multiplan
- Iguatemi
- Aliansce Shopping Centers S/A
- Ancar Ivanhoe
- Grupo JCPM
- Jereissati Centros Comerciais

## Tendências

- ✓ **Interiorização:** Um dos movimentos mais importantes para a retomada do setor é a interiorização da atividade. De acordo com dados da Abrasce, hoje, 55% dos empreendimentos já estão fora das capitais. A tendência aponta para o incremento deste movimento. Afinal, a expectativa é que dez dos 15 novos shoppings previstos para serem inaugurados este ano estejam fora das capitais, onde há menos concorrência e a construção é mais barata. Sem contar que são áreas ainda carentes de espaços de lazer, convívio e compras.
- ✓ **Complexos multiuso:** tendência de transformar os centros comerciais, de forma estruturada, em núcleos de convivência. Segundo o Censo 2015-2016 do setor, 34% dos shoppings fazem parte de um complexo multiuso. Muitos deles incluem condomínio empresarial (69%), hotel (38%), torre com centro médico (29%), condomínio residencial (23%), faculdades e universidades (18%), entre outros. Cada vez mais comuns, os complexos multiuso otimizam a exploração dos espaços e oferecem maior comodidade e conveniência aos frequentadores.
- ✓ **Retailtainment (Varejo-entretenimento):** Os shoppings se transformaram em ambientes para viver experiências: lazer, esporte, gastronomia, entretenimento e serviços diversos, associados às lojas de varejo. Uma variedade de serviços já podem ser encontrados nos shoppings, como escolas, clínicas, salões de beleza, gráficas, concertos, entre outros. Quando se fala em entretenimento, destacam-se os cinemas, teatros e restaurantes. Muitos centros comerciais oferecem opções de música, shows e festas como forma de atrair mais clientes.

O desafio é encontrar maneiras inovadoras de fazer com que o frequentador passe mais tempo no mall. Investidores de shopping centers esperam que as atividades de lazer e serviços levem negócios adicionais a esses centros, tornando-os um destino para o dia inteiro para a família. A maneira como essas atividades de lazer interagem e

se conectam às lojas, atrações e restaurantes, será crucial para proporcionar um resultado lucrativo para todos os interessados.

- ✓ **Varejo de serviços:** Antes confinados a áreas específicas, o varejo de serviços começa a avançar nos corredores dos shoppings e aumentar sua participação no mix. De acordo com a Abrasce, em 2017, o segmento de conveniência e serviços obteve um incremento de mais de 15%, comprovando a preferência dos clientes por um espaço mais completo e que facilite as necessidades diárias. Redes de serviços de beleza e estética, academias de ginástica, laboratórios clínicos, clínicas médicas e até odontológicas começam a ter participação que beira 25% do mix. Em viés de alta, este percentual tende a crescer cada vez mais nos próximos anos que, acompanhado pelo segmento de *foodservice*, juntos já chegam em alguns shoppings a ultrapassar 50% do mix.
- ✓ **Comércio Eletrônico:** no início foi visto como uma ameaça, mas com a *omnicanalidade* (integração das vendas físicas e virtuais) passou a ser uma oportunidade para os shoppings. Com a diversificação dos canais de venda, o cliente pode visualizar o produto na internet, mas quer conhecer pessoalmente; comprar no e-commerce e retirar em loja; comprar na loja e receber no lugar onde desejar.

Grandes shoppings do país e do mundo já estão implantando o e-commerce, como o shopping Cidade Jardim e o Iguatemi São Paulo, em São Paulo e os *Premium Outlets*, nos Estados Unidos. São plataformas no estilo *marketplace* que reúnem diversas marcas de lojas presentes nos shoppings. Pode-se, então, acessar o shopping durante 24 horas por dia e de qualquer lugar. Possibilita também que consumidores de outras localidades possam adquirir produtos das marcas que só estão presentes naqueles centros comerciais.

- ✓ **Strip Malls:** São centros comerciais abertos com ABL em torno de 5.000 m<sup>2</sup>, voltados para o varejo, com estacionamento normalmente localizado em frente às lojas. Diferente de um shopping center, que é um local de destino, onde o frequentador sai de casa com a finalidade de ir ao shopping, o *Strip Mall* é um espaço de conveniência. Geralmente o consumidor frequenta esse tipo de empreendimento no caminho para casa ou para o trabalho, o que faz com que a localização do *mall*, que já é extremamente importante para shoppings, seja ainda mais relevante para *Strip Malls*.
- ✓ **Pet friendly:** permissão para os frequentadores levarem seus animais de estimação de pequeno porte aos shoppings. Algumas lojas incentivam a entrada dos clientes, oferecendo ração e água para os *pets*.

Fonte: [Caderno Setorial - ETENE](#)

## Dica:

### Saiba como lucrar com as delícias juninas

A festa junina é tradicional e muito esperada pelos brasileiros. Muita gente aproveita para dançar quadrilha, experimentar comidas típicas e curtir a festança caipira. A data é, também, um excelente momento para empreendedores investirem e faturarem.

#### Invista no tradicional

Sem dúvida, o cardápio é um dos maiores atrativos do evento. Portanto, vale a pena investir na produção dos produtos que costumam encantar os clientes, como a pamonha, o arroz-doce, os bolos, as cocadas e a famosa canjica.

#### Aposte nos produtos diferenciados

Adicionar um toque gourmet às receitas juninas tradicionais pode agregar sabor e valor aos seus produtos. Arrisque fazer uma canjica de chocolate ou mesmo uma maçã do amor que vem em pedaços, e o cliente pode comer com talheres. Pamonha de pinhão, milho ao estilo mexicano ou pé de moleque com um leve toque de cachaça também agradam os clientes que procuram sabores diferenciados.

#### Aceite encomendas

Se você sabe fazer uma pamonha especial que é receita de família, um arroz-doce que todo mundo pede ou até aquele pé de moleque que é o mais crocante da rua, faça por encomendas. Organize a sua produção para que você consiga atender todas as demandas sem atrasos. Dessa forma, você divulga o seu trabalho, expande as vendas e aumenta o seu lucro.

Uma boa dica também é personalizar as embalagens das suas encomendas com o tema junino, confeccionadas com elementos referentes à festa. Acrescente uma etiqueta ou um brinde (imã de geladeira, porta-copos, entre outros) com seus contatos (telefone, WhatsApp, Facebook, Instagram etc.).

#### Use as ferramentas disponíveis

Uma das ferramentas que mais auxilia no processo de venda é o [WhatsApp Business](#). Antes e durante as festas juninas, você pode utilizar o WhatsApp Business para disponibilizar seu telefone comercial e aceitar encomendas pelo aplicativo. Aqui, vale explorar bastante os recursos visuais, com fotos atrativas e vídeos curtos de receitas dos produtos mais pedidos.

Você também pode utilizar as redes sociais, como [Facebook](#) e [Instagram](#), para divulgar seus produtos e receber encomendas dos seus clientes.

## Como vender os produtos durante as festas?

Agora que você já sabe quais produtos podem ajudar no sucesso do seu empreendimento, é preciso escolher como e onde serão realizadas as vendas.

### Barraquinhas

Durante esta época, é possível utilizar barraquinhas para comercializar todos os tipos de comidas e bebidas típicas. É importante encontrar um bom ponto para instalá-la, procurando um local que tenha espaço para colocar mesas e cadeiras para seus clientes. Investir em um atrativo para crianças (desenhos para colorir, cama elástica, brinquedos infláveis) também é uma boa ideia, já que, nessas festas, o público infantil costuma ser bem grande.

### Carrinhos

Os [carrinhos](#) são ótimas opções para quem deseja explorar uma ou mais festas juninas. A vantagem dos carrinhos é a movimentação, ou seja, o empreendedor poderá se deslocar para eventos abertos, para festas particulares ou mesmo oferecer serviços de degustação em todos os tipos de comemoração.

Outra vantagem é que existem carrinhos 5 em 1 prontos para preparar produtos diversos, como: pastel, churrasco, salsichão, cachorro-quente, batata frita, entre outros, o que aumenta o número de alimentos comercializados e, conseqüentemente, as chances de lucro.

Uma boa ideia é criar um mix de produtos para vender tanto em barracas como em carrinhos durante as festas juninas. Investir no aluguel de brinquedos pode ser uma opção para faturar um dinheiro paralelamente à venda das comidas, o que pode aumentar a receita.

### A festa acabou? Fidelize os clientes

Não é porque as festas juninas acabaram que os seus negócios precisam parar. Procure saber o que os seus clientes acharam dos seus serviços e produtos por meio das redes sociais e do WhatsApp Business, e anote as dicas e as sugestões. Convide-os para conhecer a sua loja, os produtos novos ou as promoções ao longo do ano.

Fonte: [Sebrae](#)

## Artigo

### A Estratégia Empresarial como ferramenta de resultados

**Demóstenes Moreira de Farias\***

(\*) Professor Mestre de Marketing Estratégico e Estratégia Empresarial em Cursos de MBA. Graduado em Administração, MBA em Marketing, Mestre em Avaliação de Políticas Públicas. Gerente de Negócios do Ambiente de Negócios com Micro e Pequena Empresa do Banco do Nordeste

*O tema da estratégia empresarial é vasto e complexo. Este artigo se propõe apenas a dar alguns insights e despertar o interesse sobre o tema quanto à importância dos resultados da empresa e relatar, brevemente, a evolução dos conceitos envolvidos até os dias atuais.*

Os conceitos tradicionais de estratégia empresarial nos ensinaram que é de fundamental importância definir referenciais como o **propósito**, a **missão**, a **visão** e os **valores** da empresa e compartilhá-los com todo o corpo funcional, a fim de alcançar a maior sinergia possível, assim como buscar alcançar um bom **posicionamento** (na mente do consumidor).

Porém, no mundo VUCA - sigla em inglês que significa “volátil, incerto, complexo e ambíguo”, em que vivemos, são cada vez mais enfáticos e frequentes, alertas tais como “alguém vai causar uma disrupção no seu negócio... tomara que seja você !”

Assim, é fortemente recomendável o estabelecimento de análises de **cenários** que retroalimentem continuamente as estratégias empresariais e o marketing estratégico da empresa de modo a refletir a interação entre os fatores externos / incontroláveis e os fatores internos / controláveis pela empresa, associados aos já citados referenciais da organização.

Vale lembrar que é válido “ver mais longe nos ombros de gigantes”. Lemann, megaempresário brasileiro dono de marcas como Burger King e Heinz se diz “um dinossauro apavorado que luta para se reinventar”. Empresas dos setores tradicionais, a exemplo das de bebida e alimentação, precisam lutar para descobrir as **novas demandas dos clientes** e acompanhar as **mudanças**. Hoje, já não basta ter uma marca sólida e investir em eficiência para garantir o sucesso de um negócio. Temos que responder rapidamente a **mudanças do mercado** mais do que meramente seguir um plano inflexível.

Afinal, a estratégia, além de ser “um plano uniforme, amplo e integrado para assegurar que os objetivos da organização sejam alcançados, a partir da sintonia com o ambiente externo”, é, também, a construção do **futuro**, utilizando-se das **competências essenciais** da empresa.

Já faz tempo que a dinâmica organizacional passou a se caracterizar pela **incerteza**, como registrou Ansoff. A essência da estratégia está relacionada à capacidade da organização em



desenvolver vantagens competitivas **mais rápido** que seus concorrentes – pontuaram Prahalad & Hamel, reforçada pela ideia de que “no longo prazo, a única fonte permanente de vantagem competitiva da organização é a capacidade de **aprender mais depressa do que os concorrentes**”, como diz Senge.

Estratégia é optar por realizar as mesmas atividades de maneira “*diferente*” dos concorrentes e criar um ajuste tal entre as atividades da empresa que exclua e *impeça* os **imitadores**, dizia Porter. Mas ele mesmo previu que a “grande ideia” já não representa mais um **diferencial competitivo** suficiente, porque logo, logo seria **copiada**. O crescimento da capacidade e facilidade de cópia destrói o diferencial e a sustentabilidade. Foi nesse contexto que Rita McGrath nos instigou com o livro “O fim da vantagem competitiva?”

Surgiram **novas tecnologias**, novos **modelos de negócios** e novas formas de entregar produtos e serviços ao consumidor. As pessoas mudaram a forma de adquirir viagens e hospedagens, consumir filmes e música, de se comunicar, de pedir táxis e de efetuar pagamentos, o que alterou comportamentos e fez elevar a níveis crescentes a exigência do consumidor.

Steve Jobs promoveu disrupções na forma de consumir produtos e serviços. Elon Musk criou e fundou, ao menos cinco empresas extremamente inovadoras, com destaque à Pay pal, que tornou o pagamento invisível; a Tesla, montadora de automóveis elétricos e autônomos – a mais valiosa do mundo; e a SpaceX, que propõe viagem de Nova Iorque a Londres em 29 minutos. Surgiu, ainda, no mercado, a Neuralink, empresa que vai conectar o cérebro humano a computadores para que possamos “conversar” de maneira mais eficiente com nossos dispositivos e a Hyperloop, trem subterrâneo que faz travessias de horas em minutos atingindo a velocidade de jatos supersônicos, além de avanços antes impensáveis em áreas como a biotecnologia.

Nesse novo tempo, empresas ofertam produtos e serviços em **multicanais**, grandes empresas se aliam com outras grandes ou com *startups* (antes que estas os engulam), a exemplo de bancos e *fintechs*. Ou surgem **parcerias** inusitadas tais como a do Banco Santander com a produtora de alfajores Havana.

Novos observadores propõem novas formas de analisar o mundo dos negócios e do comportamento do consumidor. Chan Kim propôs criar oceanos azuis; Paco Underhill investigou por que e como compramos no *shopping center* local ou no supermercado da esquina; Martin Lindstrom procurou explicar a lógica do consumo e o **small data** em visões complementares às do **big data**; Nassim Taleb revelou a ameaça dos “Cisnes Negros” aos negócios e propôs a empresa “Antifrágil”; Klaus Schwab analisou a Quarta Revolução e Yuval Noah Harari nos sacudiou com *Sapiens*, *Homo Deus* e *21 Lições para o Século 21*.

Surgiram novas visões e ferramentas, as quais contribuíram e contribuem fortemente para mudar o nosso *mindset*. Tim Brown (*Design thinking*) e Alex Osterwalder (*Business Model*

Generation) nos trouxeram novas formas de **pensar, propor, elaborar** e **entregar** produtos e serviços.

As **metodologias ágeis** prometem resultados com mais qualidade e menor custos em menos tempo e com menos gente. O *design thinking* veio para agregar uma abordagem mais **empática** na solução às necessidades das pessoas. A ferramenta instiga a cultura organizacional com o incentivo a um novo olhar sobre coisas e situações, utilizando a **criatividade** como chave para soluções inusitadas, inesperadas e eficazes segundo os critérios de **desejo das pessoas, viabilidade técnica** e **econômico-financeiro** e por se converter em **valor** para o cliente e assim, configurar oportunidades de mercado. Já a ferramenta Scrum propõe potencializar a maneira como as equipes efetivamente trabalham, dando a elas instrumentos para se auto-organizar e, o mais importante, aprimorar rapidamente a **velocidade** e a **qualidade** de seu trabalho, inovando em produtos e serviços.

A empresa pode praticar a melhoria contínua em praticamente todos os departamentos da empresa e promover inovação: o conhecimento das pessoas, os métodos de produção, a forma de entregar, o pós-venda, a logística, a localização, o acesso a matérias-primas, a estrutura financeira, as instalações e outros podem ser fontes de vantagens competitivas. Assim, as empresas precisam estar atentas para enfrentar novos desafios e descobrir novas oportunidades para garantir o seu fortalecimento crescente no mercado.

*Para as micro e pequenas empresas que desejam promover implantação, novas instalações, modernização, ampliação, reforma ou realocação, além da aquisição de bens, máquinas e equipamentos, o Banco do Nordeste oferece uma linha de crédito específica com as melhores taxas e prazo: a melhor taxa de juros do país, prazo de reembolso de até 12 anos com até 4 anos de carência e financiamento de até 100% do empreendimento, entre outras vantagens.*

[Saiba mais](#)

**ESCRITÓRIO TÉCNICO DE ESTUDOS ECONÔMICOS DO NORDESTE - ETENE** | Economista-Chefe: Luiz Alberto Esteves. Gerente de Ambiente: Tibério Rômulo Romão Bernardo. Célula de Gestão de Informações Econômicas: Bruno Gabai (Gerente Executivo), José Wandemberg Rodrigues Almeida. Projeto Gráfico: Gustavo Bezerra Carvalho. Revisão Vernacular: Hermano José Pinho. Estagiários: Francisco Kaique Feitosa Araujo, Marcus Vinicius Adriano Araujo. Jovem Aprendiz: Sarah Lucena Barros. Colaboração: AMBIENTE DE NEGÓCIOS COM MICRO E PEQUENA EMPRESA | Gerente de Ambiente: Marcelo Azevedo Teixeira. Célula de Estruturação de Negócios com Micro e Pequena Empresa: José Maurício de Sousa Filho (Gerente Executivo), Demóstenes Moreira de Farias.

**Aviso Legal:** O BNB/ETENE não se responsabiliza por quaisquer atos/decisões tomadas com base nas informações disponibilizadas por suas publicações e projeções. Desse modo, todas as consequências ou responsabilidades pelo uso de quaisquer dados ou análises desta publicação são assumidas exclusivamente pelo usuário, eximindo o BNB de todas as ações decorrentes do uso deste material. O acesso a essas informações implica a total aceitação deste termo de responsabilidade. Os conceitos e opiniões emitidos nesse documento não refletem necessariamente o ponto de vista do BNB. É permitida a reprodução das matérias, desde que seja citada a fonte.