

JOÃO DA ROCHA LIMA JR.
ESCOLA POLITÉCNICA DA USP

PLANEJAMENTO DE SHOPPING-CENTERS

ICSS
Instituto Cultural
de Seguridade Social

EP
EDITORA PLÊIADE

São Paulo
1996

Catálogo na Publicação

R672p

Rocha Lima Jr., João da
Planejamento de shopping-centers /João da Rocha
Lima Jr. - São Paulo : ICSS/Plêiade, 1996.
336 p.

1. Centros comerciais - Planejamento econômico
 2. Shopping-centers - Planejamento - Empreendimentos
- I. Título

CDU 339.378.2

(Bibliotecária responsável: Elenice Yamaguishi Madeira - CRB 8/5033)

PLANEJAMENTO DE SHOPPING-CENTERS

Prof. Dr. João da Rocha Lima Jr.
ESCOLA POLITÉCNICA DA USP

JANEIRO 1.996

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
SEÇÃO [i] - SISTEMAS DE ANCORAGEM	
1. INTRODUÇÃO - Classificar os shopping-centers, quanto à sua inserção de mercado e estruturar este arranjo.	15
2. O QUE MOVE O CONSUMIDOR - Como um shopping-center atrai o seu consumidor. Atributos nos quais o consumidor referencia o seu shopping-center preferencial. O hábito de comprar e a sua transição.	19
3. O CONCEITO DE ANCORAGEM - Sistema de ancoragem e imposição de estratégia de ancoragem.	28
4. SISTEMAS DE ANCORAGEM - As hipóteses possíveis e uma classificação dos shopping-center segundo este referencial.	35

PLANEJAMENTO DE SHOPPING-CENTERS

SUMÁRIO

SEÇÃO [ii] - TIPOS DE SHOPPING-CENTER

1. INTRODUÇÃO - Identificar o público alvo para o planejamento de um shopping-center. 41
2. PLANEJAMENTO COM ÊNFASE NA ACESSIBILIDADE - Técnica mais corrente de planejamento. O aspecto gravitacional na montagem do modelo de planejamento e a introdução do conceito de inserção de mercado. 44
3. PLANEJAMENTO COM ÊNFASE NO MIX - Planejamento de shopping-center, cuja tipologia não admite o conceito de hábito de comprar. O modelo de inserção de mercado puro. 56

SEÇÃO [iii] - POTENCIAL DE VENDAS

1. INTRODUÇÃO - Arbitragem do potencial de vendas do shopping-center, na fase de planejamento. 65
2. O SIGNIFICADO DE POTENCIAL DE VENDAS - Como um shopping-center se posiciona frente aos interesses e anseios de um determinado público e como uma parte deste deriva para ele seu potencial de compras. 72
3. ARBITRAGEM DO POTENCIAL DE VENDAS. SHOPPING-CENTER PLANEJADO COM ÊNFASE NA ACESSIBILIDADE - A rotina de planejamento. 78

PLANEJAMENTO DE SHOPPING-CENTERS

SUMÁRIO

3.1.	A região de influência e o potencial de mercado.	79
3.2.	O potencial de vendas instalado, com padrão de qualidade equivalente.	82
3.3.	O potencial residual.	88
3.4.	O potencial de vendas do shopping-center, para o público que está na região de influência.	88
3.5.	O potencial de vendas do shopping-center.	91
3.6.	O resumo da rotina e as expressões matemáticas para cálculo do potencial de vendas do shopping-center.	92
3.7.	Um exemplo.	102
4.	ARBITRAGEM DO POTENCIAL DE VENDAS. SHOPPING-CENTER PLANEJADO COM ÊNFASE NO MIX A rotina de planejamento.	116
4.1.	A imposição da região de influência.	137
4.2.	O potencial de vendas instalado, com padrão de qualidade equivalente e a arbitragem do fator de inserção.	148
4.3.	A estabilização do nível de vendas. Expansão, complementaridade e reciclagem.	151

PLANEJAMENTO DE SHOPPING-CENTERS

SUMÁRIO

SEÇÃO [iv] - RENDA E ABR

1. INTRODUÇÃO - Como o potencial de vendas se associa com a renda do empreendedor. Dimensionar a ABR para a máxima eficiência. 155
2. RENDAS DO EMPREENDEDOR - As relações entre o empreendedor e o lojista. A parceria, taxa de concessão de uso e pisos para proteção. 157
3. ÁREA BRUTA RENTÁVEL - ABR - Áreas de venda de dimensionamento direto e indireto. O exemplo 164

SEÇÃO [v] - ANÁLISE DE QUALIDADE DO EMPREENDIMENTO

1. INTRODUÇÃO - A análise de qualidade gerando as informações que dão o fundamento para decidir sobre o investimento na implantação. A doutrina da análises, com a identificação dos indicadores e o roteiro para análise de riscos. 169
2. O PROTÓTIPO - Descrição do protótipo usado como base da análise de qualidade. O conceito dos ciclos de análise, com indicadores para diferentes conformações dos riscos. 173
3. A IMPLANTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO - As transações financeiras no ciclo e os indicadores econômicos. 180

PLANEJAMENTO DE SHOPPING-CENTERS

SUMÁRIO

3.1.	O cenário com os parâmetros e orçamento e para projeção do fluxo de custeio da implantação.	181
3.2.	O orçamento básico, o fluxo para custeio da implantação e os custos projetados.	185
3.3.	Os indicadores de qualidade para a implantação, sem contar com recursos que aliviem o fluxo dos investimentos.	191
3.4.	A colocação das lojas, o fluxo do encaixe de CDU e os indicadores de investimento e retorno	196
3.5.	A aglutinação das transações financeiras no ciclo de implantação e os indicadores para caracterizar a exposição neste ciclo.	204
4.	OPERAÇÃO DO SHOPPING-CENTER - Critérios e mecanismos de análise para arbitragem do valor do empreendimento pronto para operar, no conceito de valor da oportunidade de investimento. Arbitragem e teste de consistência para o valor arbitrado no final do ciclo operacional.	210
4.1.	Cenário para operação. Moeda, horizontes, vendas esperadas e taxas de concessão, pisos e evolução de pisos e vendas no horizonte da análise. Parâmetros para despesas.	220
4.2.	Receita Operacional Bruta, Resultado Operacional Bruto e Resultado Operacional Disponível.	234

PLANEJAMENTO DE SHOPPING-CENTERS

SUMÁRIO

5. INDICADORES DE QUALIDADE - Os indicadores para referenciar a sustentação financeira, a qualidade da renda, os prazos de recuperação da capacidade de investimento e a segurança.	242
5.1. O elenco dos indicadores. Fluxo de retorno, taxas de rentabilidade e retorno, valor do empreendimento e lastro da exposição.	243
5.2. As expressões para cálculo dos principais indicadores e a exploração do protótipo	250
5.3. O teste de consistência para o método de arbitragem do valor do empreendimento ao final do ciclo operacional.	256
6. ANÁLISE DE RISCOS - O capítulo que dá consistência a qualquer análise de qualidade. A discussão das deformações de comportamento frente às expectativas do cenário e a posição do planejador na análise crítica.	260
6.1. Riscos no ciclo de implantação. Crescimento de custos, com aumento da exposição e quebra de qualidade no ciclo operacional. Os efeitos de quebra de encaixe de CDU	265
6.2. Riscos na inserção de mercado do empreendimento. Quebras de Mercado e seu efeito sobre os indicadores de renda e segurança do investimento. Quebras em todo o horizonte e situações de recessão tóxica, com recuperação.	278

PLANEJAMENTO DE SHOPPING-CENTERS

SUMÁRIO

6.3. Riscos de quebra de qualidade por Quebra de Desempenho no ambiente do empreendimento, com perda de produtividade dos seus sistemas gerenciais.	294
6.4. O efeito das vacâncias no ciclo operacional.	306
6.5. O efeito da arbitragem da taxa de inflação na moeda de referência da análise.	307
6.6. O efeito da arbitragem das taxas de evolução de pisos e vendas no planejamento.	311
6.7. A formação da taxa de retorno e as ocorrências quando o empreendedor sai da sua posição dentro do ciclo operacional.	323
CONCLUSÃO	331