

FABIO ROCHA MOTTA

**PROPOSIÇÃO DE ROTINA PARA PLANEJAMENTO DE
COMPLEXOS MULTIUSO ANCORADOS EM SHOPPING
CENTERS**

São Paulo

2018

FABIO ROCHA MOTTA

**PROPOSIÇÃO DE ROTINA PARA PLANEJAMENTO DE
COMPLEXOS MULTIUSO ANCORADOS EM SHOPPING
CENTERS**

Monografia apresentada à Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo
no Curso de Especialização em Real Estate,
Economia Setorial e Mercados – MBA -
USP

Orientador: Professora Doutora Eliane
Monetti

São Paulo

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Motta, Fabio Rocha

PROPOSIÇÃO DE ROTINA PARA PLANEJAMENTO DE COMPLEXOS
MULTIUSO ANCORADOS EM SHOPPING CENTERS / F. R. Motta -- São
Paulo, 2018.

102 p.

Monografia (MBA em Economia setorial e mercados, com ênfase em
Real Estate) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Poli-Integra.

1.Complexos Multiuso 2.Uso misto 3.Shopping Centers 4.Planejamento
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

*Ao meu avô, Benjamim Gomes Rocha, pelo
exemplo de simplicidade e carinho
que me deixou.*

AGRADECIMENTOS

À Iguatemi Empresa de Shopping Centers, em especial a Carlos Jereissati Filho, pelo suporte na realização deste curso e deste trabalho. Sem este apoio a realização de ambos seria consideravelmente mais difícil.

Aos meus pais pelo apoio incondicional de sempre em relação aos meus estudos e ao direcionamento que dei à minha carreira.

À Vanessa por compreender minhas oscilações de humor, noites em claro e minha ausência em alguns momentos de diversão. Seu incentivo e apoio foram fundamentais.

À minha orientadora, Eliane Monetti, pela paciência, dedicação e insistência no potencial do meu texto.

RESUMO

Os complexos multiuso ancorados em shopping centers vem alterando a paisagem urbana das cidades e trazendo um novo dinamismo e sinergia entre diversas tipologias de empreendimento imobiliário, se tornando atrativos para empreendedores. Apesar de serem relativamente comuns no mercado imobiliário atual a conceituação dos mesmos não é amplamente difundida de maneira apropriada e detalhada no mercado. Por serem historicamente recentes no mercado Brasileiro estes empreendimentos tem demonstrado evolução no planejamento e execução nos seus ciclos de estruturação, implantação e operação, bem como diversas falhas.

Este trabalho procura uniformizar alguns conceitos relacionados aos complexos multiuso no âmbito de sua definição e dinâmica própria. Para isso, utiliza uma estruturação conceitual baseada em pesquisa bibliográfica e um estudo de caso sobre a implantação do Shopping Center Iguatemi de São José do Rio Preto.

Como objetivo principal o texto analisa o planejamento dos complexos multiuso nas suas fases de estruturação, implantação e operação, sob os pontos de vista técnicos, jurídicos, mercadológicos e operacionais, e propõe uma rotina de planejamento que possa ser seguida por empreendedores interessados em atuar na execução destes complexos, particularmente quando ancorados em shopping centers.

Por fim, o trabalho traz em sua conclusão algumas considerações e desafios para o futuro relacionados a este tipo tão particular e diferenciado de empreendimento.

Palavras-chave: Complexos multiuso. Shopping centers. Multiuso. Planejamento. Uso misto.

ABSTRACT

Multiuse complexes anchored in shopping malls have been changing the urban landscape of the cities and bringing a new dynamism and synergy between several typologies of real estate uses, becoming attractive for entrepreneurs. Although they are relatively common in today's real estate market, their conceptualization is not widely disseminated in an appropriate and detailed manner in the market. Because these projects have historically been recent in the Brazilian market, these developments have shown evolution in planning and execution in their structuring, implementation and operation cycles, as well as several failures.

This work seeks to unify some concepts related to multiuse complexes within the scope of its definition and its own dynamics. For this, it uses a conceptual structuring based on bibliographical research and a case study on the implantation of Iguatemi Shopping Center in São José do Rio Preto.

As a main objective, the text analyzes the planning of multiuse complexes in its structuring, implementation and operation phases, from a technical, legal, market and operational point of view, and proposes a planning routine that can be followed by entrepreneurs interested in these complexes, particularly when anchored in shopping malls.

Finally, the work brings in its conclusion some considerations and challenges for the future related to this particular and differentiated type of enterprise.

Keywords: Multiuse complexes. Shopping centers. Multiuse. Planning. Mixed use.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Perspectiva artística do projeto King's Cross, Fonte: http://casestudies.uli.org/wp-content/uploads/sites/98/2016/01/kingscross_16pgs_v11.pdf - Acesso em 03/06/2018	11
Figura 2: Mapa da Implantação de King's Cross, Fonte: http://casestudies.uli.org/wp-content/uploads/sites/98/2016/01/kingscross_16pgs_v11.pdf - Acesso em 03/06/2018	12
Figura 3: Rockfeller Center, Fonte: https://www.bentov.com/product-page/rockefeller-center-new-york-midtown-usa-12440 , Acesso em: 10/06/2018	14
Figura 4: Pista de patinação do Rockfeller Center, Fonte: https://www.robertharding.com/preview/794-933/ice-skating-rink-below-rockefeller-centre-building-fifth/ , Acesso em: 10/06/2018	15
Figura 5: Projeto Conjunto Nacional, Fonte: Acervo Familiar Digital de Marcelo Libeskind ...	16
Figura 6: Shopping JK Iguatemi, Fonte: http://arquitectonica.com/blog/portfolio/hospitality/wtorre-plaza-jk-iguatemi-mall/	19
Figura 7: Torres Comerciais Shopping JK Iguatemi, Fonte: http://arquitectonica.com/blog/portfolio/hospitality/wtorre-plaza-jk-iguatemi-mall/	19
Figura 8: Shopping Center Cidade Jardim, Fonte: https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/11/1831330-jhsf-vende-um-terco-do-shopping-cidade-jardim-por-r-410-milhoes.shtml	20
Figura 9: Torres Comerciais do Shopping Center Cidade Jardim, Fonte: https://jhsf.com.br/cidade-jardim-corporate-center/	20
Figura 10: Complexo Parque da Cidade, Fonte: http://parquedacidadecomercialresidencial.blogspot.com/2012/09/imagens-parque-da-cidade.html	21
Figura 11: Projeto da Implantação do Complexo Parque da Cidade, Fonte: https://www.orealizacoes.com.br/parquedacidade/	22
Figura 12 – Fases de planejamento dos Complexos Multiuso	42
Figura 13: Empreendimentos do Complexo Iguatemi São José do Rio Preto, Fonte: arquivo IESC	67
Figura 14: Fachada do Shopping em Abril de 2014, Fonte: arquivo IESC	68
Figura 15: Fachada frontal com terraços dos restaurantes e drop off do valet, Fonte: arquivo IESC	69
Figura 16: Corredores do shopping, Fonte: arquivo IESC	69
Figura 17: Coberturas com iluminação natural nos corredores, Fonte: arquivo IESC	70
Figura 18: Terraços dos restaurantes e Figueira, Fonte: arquivo IESC	70
Figura 19: Terraço da praça de alimentação, Fonte: arquivo IESC	71
Figura 20: Praça de alimentação, Fonte: Arquivo IESC	71
Figura 21: Área externa da figueira, Fonte: arquivo IESC	72
Figura 22: Localizações possíveis e shoppings concorrentes, Fonte: arquivo IESC	77
Figura 23: Plano de expansão viária de São José do Rio Preto, Fonte: Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto	78
Figura 24: Renda familiar em salários mínimos, Fonte: Geografia de Mercado 2009	79
Figura 25: Terreno escolhido para a implantação do Shopping Center, Fonte: arquivo IESC ...	80
Figura 26: Perspectiva artística da implantação inicial do complexo do shopping Iguatemi de São José do Rio Preto, Fonte: arquivo IESC	81
Figura 27: Perspectiva artística oposta da implantação do complexo do shopping Iguatemi em São José do Rio Preto, Fonte: arquivo IESC	81

Figura 28: Perspectiva artística revisada da implantação do complexo do Shopping Center Iguatemi de São José do Rio Preto, Fonte: arquivo IESC.....	85
Figura 29: Foto aérea do dia da inauguração com área de interferência destacada, Fonte: arquivo IESC	87
Figura 30: Foto aérea do dia da inauguração do shopping com a área de implantação das futuras torres residenciais destacada, Fonte: arquivo IESC	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Inauguração dos empreendimentos do complexo, Fonte: arquivo IESC.....	72
Tabela 2: Dados demográficos de São José do Rio Preto, Fonte: Base IPDM 2007 / IBGE PIB Municípios 2005.....	74
Tabela 3: Dados econômicos de São José do Rio Preto, Fonte: Base IPDM 2007 / IBGE PIB Municípios 2005.....	74
Tabela 4: Dados de consumo de São José do Rio Preto, Fonte: Base IPDM 2007 / IBGE PIB Municípios 2005.....	74
Tabela 5: Dados demográficos da região de São José do Rio Preto, Fonte: Base IPDM 2007 / IBGE PIB Municípios 2005	75
Tabela 6: Dados econômicos da região de São José do Rio Preto, Fonte: Base IPDM 2007 / IBGE PIB Municípios 2005	75
Tabela 7: Dados de consumo da região de São José do Rio Preto, Fonte: Base IPDM 2007 / IBGE PIB Municípios 2005	76

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABL: Área Bruta Locável

ABRASCE: Associação Brasileira de Shopping Centers

AQI: Análise da Qualidade do Investimento

ATC: Área Total Construída

BOMA: Building Owners and Managers Association

EDITDA: Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization ou seja,
Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização

ICSC: International Council of Shopping Centers

IESC: Iguatemi Empresa de Shopping Centers

NAIOP: National Association of Industrial and Office Properties

NMHC: National Multi Housing Council

TIR: Taxa Interna de Retorno

ULI: Urban Land Institute

VGCV: Valor Geral de Vendas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 Complexos multiuso e sua importância no mercado imobiliário atual	1
1.2 Objetivo	3
1.3 Metodologia	3
2. ESTRUTURAÇÃO CONCEITUAL	6
2.1 Complexos Multiuso	6
2.2 Planejamento do shopping center e necessidades dos demais usos que compõem os complexos	23
2.2.1 Shopping Center	23
2.2.2 Torres Comerciais	26
2.2.3 Torres Residenciais	27
2.2.4 Torres Hoteleiras	29
2.3 Interfaces entre os empreendimentos nos complexos multiuso ancorados em shopping centers	29
2.3.1 Torres Comerciais	33
2.3.2 Torres Residenciais	36
2.3.3 Torres Hoteleiras	37
2.3.4 Observações sobre as interfaces entre os diferentes usos no complexo	39
3. PROPOSIÇÃO DE ROTINA DE PLANEJAMENTO DE COMPLEXOS MULTIUSO ANCORADOS EM SHOPPING CENTERS	41
3.1 Fase de Estruturação	43
3.2 Fase de Implantação	50
3.3 Fase de Operação	63
4. ESTUDO DE CASO	66
4.1 O Complexo do Shopping Center Iguatemi em São José do Rio Preto	66
4.2 Fase de Estruturação	73
4.3 Fase de Implantação	83
4.4 Fase de Operação	88
5. CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DA ROTINA DE PLANEJAMENTO PROPOSTA NO CASO	91
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
6.1 Comentários sobre a rotina proposta	98
6.2 Validade da rotina proposta para outras aplicações e desafios do futuro	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101

1. INTRODUÇÃO

Apresenta-se aqui o contexto no qual os complexos multiuso estão inseridos e sua importância no mercado imobiliário atual, ressaltando aspectos sociais e econômicos desse modelo de empreendimento. Nessa contextualização é justificada a relevância do trabalho no âmbito acadêmico e principalmente para empresas que desejam desenvolver complexos multiuso. Em seguida é delimitado o objetivo principal do trabalho com o intuito de definir o foco da análise a ser desenvolvida, uma vez que o tema tem escopo abrangente. A descrição da metodologia utilizada na realização do trabalho também é apresentada, ilustrando a sequência de atividades logicamente encadeadas para alcance dos objetivos.

1.1 Complexos multiuso e sua importância no mercado imobiliário atual

Fragilidades no planejamento urbano de algumas grandes cidades no mundo tem tido como consequência uma série de impactos na vida dos habitantes que convivem nestes centros urbanos. Podem ser citados problemas de mobilidade urbana como trânsito, superlotação do transporte público; problemas de segurança relacionados à ineficiente distribuição de renda no tecido urbano; perturbações econômicas localizadas relacionadas à ação imobiliária predatória, tanto nos empreendimentos imobiliários residenciais, quanto nos comerciais (aqui entendidos como aqueles que abrigam atividades não residenciais) e ainda, em alguns casos, a ocorrência de zonas degradadas econômica e socialmente.

Com o objetivo de mitigar esse desenvolvimento desordenado do ponto de vista econômico, social e urbanístico alguns países, principalmente europeus, têm estimulado alianças entre o poder público e empreendedores privados para reurbanizar áreas degradadas. Juntamente com a revisão de seus planos diretores, que em sua maioria tem por meta combinar diversos tipos de empreendimentos imobiliários no espaço urbano e orientar o futuro desenvolvimento desse espaço, o poder público tem agido para mitigar os problemas descritos no início desta introdução. Essas iniciativas têm surtido efeito e passaram a ser comumente chamadas de Desenvolvimentos Multiuso, dada sua natureza diversa.

Essa integração planejada entre diferentes tipos de usos e funções das edificações pode ser considerada não somente no contexto do desenvolvimento das cidades, mas também numa escala local, reduzida, nos chamados Complexos Multiuso. Estes procuram reproduzir a escala urbana de atividade econômica e social em espaços menores, pertencentes geralmente a empreendedores privados que irão explorar esse espaço de acordo com seus interesses.

Considerando a relação reconhecidamente complexa entre poder público e iniciativa privada, em especial no Brasil, o que se observa no território nacional são complexos que tem toda a governança e tomada de decisão sob a égide de empresas privadas.

Os Complexos Multiuso devem ser planejados para gerar interação entre os diferentes usos das edificações que os compõem, que tendem a potencializar a rentabilidade de cada ativo individualmente, sejam eles comerciais ou residenciais, baseando-se principalmente no conceito de conveniência para os usuários e de atendimento às suas necessidades, demandando menores deslocamentos. Mesmo sem residir nos empreendimentos residenciais do complexo, o frequentador tende a usufruir do espaço para atendimento a um conjunto de necessidades disponíveis nesse local comum, sem o ônus dos congestionamentos e dos transtornos nos deslocamentos. Nesse contexto, essa modalidade de investimento abrangente tem sido alvo de atenção crescente pelos empreendedores, tornando-se cada vez mais frequente sua adoção.

São usualmente estruturados a partir de uma atividade-âncora, que deverá emular o desenvolvimento das demais no complexo. A âncora mais frequente é das atividades de varejo, abrigadas em shopping centers, que traduz o conceito de conveniência incluindo a atividade de varejo, de alimentação e de lazer.

Apesar dos empreendimentos que compõem os complexos multiuso serem estudados individualmente pela literatura especializada do mercado imobiliário há muito tempo, a bibliografia específica sobre a interação entre esses diversos tipos de empreendimentos dentro do contexto único e adensado dos complexos multiuso é praticamente inexistente. Parte dessa ausência de material teórico específico pode ser justificada pelo fato dos complexos multiuso serem recentes se comparados às modalidades historicamente tradicionais de empreendimentos destinados a usos únicos. Sendo assim, acredita-se que o estudo em questão tem relevância acadêmica para preencher parte desta lacuna de conhecimento específico.

Devido à limitação de estudos e bibliografia específica voltados aos complexos multiuso, os profissionais e empresas do mercado possuem poucas ferramentas para parametrizar ou orientar seu planejamento nesses empreendimentos e por essa razão o estudo atual, passa a ter relevância para todas as empresas que desejam atuar neste nicho. Um planejamento mais estruturado dos complexos multiuso pode mitigar os diversos riscos inerentes à sua complexidade e, do ponto de vista financeiro especificamente, pode evitar que haja a compressão dos resultados potenciais dos investidores.

Durante o crescimento do mercado imobiliário brasileiro observado entre os anos de 2008 e 2014, diversos complexos multiuso foram implantados, alguns ainda em fase de execução. Diante desse cenário de expansão, o conhecimento específico sobre o tema dos complexos multiuso se tornou ainda mais relevante levando em consideração a atratividade desta tipologia de empreendimento para investidores, que mobilizou quantidades significativas de capital financeiro e conseqüente expectativas de desempenho.

1.2 Objetivo

Considerando que complexos multiuso extrapolam o planejamento de cada elemento isoladamente, o objetivo deste trabalho foi de estruturar e propor uma lista de aspectos relevantes a serem analisados no planejamento desses empreendimentos, em especial daqueles que possuem shopping centers como âncoras, compondo com unidades residenciais, comerciais e hoteleiras no mesmo contexto do complexo, segregando a análise nas fases de estruturação, implantação e operação dos empreendimentos, abrangendo temas mercadológicos, técnicos, jurídicos e operacionais. A proposta do texto, portanto, não é uma rotina sequencial de atividades a ser seguida, mas sim uma extensa lista de itens a serem observados e levados em consideração em cada uma das fases.

O estudo realizado teve como base uma extensa pesquisa teórica da bibliografia nacional e internacional e fatos observados no planejamento e implantação de um Complexo Multiuso da Iguatemi Empresa de Shopping Centers na cidade de São José do Rio Preto, no interior do Estado de São Paulo.

1.3 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho seguiu os passos usuais de desenvolvimento amparados em estudo de caso. Nesse modelo, após um embasamento conceitual é feita uma proposta teórica que será validada em um caso real ou hipotético. Após a validação da rotina proposta no caso discute-se sua aplicabilidade e sua possível extensão a outras situações.

Neste trabalho a estruturação conceitual foi baseada principalmente em uma série de artigos e trabalhos acadêmicos do Núcleo de Real Estate da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, em algumas publicações nacionais e internacionais sobre shopping centers (em sua maioria publicações editadas pela Associação Brasileira de Shopping Centers) e em artigos internacionais sobre desenvolvimento imobiliário e urbano. Grande parte desses artigos abordava aspectos específicos dos complexos multiuso e dos empreendimentos que o compõe, raramente integrados no contexto do planejamento do empreendimento. Foram apresentados em congressos do mercado imobiliário e denotaram a difícil busca por bibliografia especializada. Completam esta estruturação conceitual artigos de profissionais do mercado, como advogados e gestores de grandes empresas, geralmente publicados em revistas especializadas do mercado imobiliário, algumas vezes com foco mais acentuado em pontos de vista particulares de profissionais envolvidos no contexto dos projetos e negócios de suas respectivas empresas.

O início da estruturação conceitual está focado na definição de complexos multiuso para que o escopo de abrangência do trabalho fique bem claro e delimitado. Este detalhamento se fez necessário para que fosse possível fazer uma distinção entre empreendimentos de uso misto, complexos multiuso e desenvolvimentos urbanos, nomenclaturas estas que são constantemente interpretadas e usadas de forma equivocada na literatura e no mercado. Em relação especificamente aos desenvolvimentos urbanos faz-se um detalhamento adicional devido sua importância atual na revitalização de espaços urbanos degradados. Além disso, hoje em dia é possível afirmar que alguns complexos multiuso, pela sua integração com a malha urbana e pelo papel que desempenham em certas regiões, acabam sendo na prática versões em escala dos desenvolvimentos urbanos. Em seguida são abordados aspectos gerais do planejamento de shopping centers, que no caso deste trabalho, são tratados como a âncora do complexo, baseada nas atividades de lazer e entretenimento que o shopping desempenha. Por fim, é feita uma abordagem conceitual sobre a interface entre os empreendimentos imobiliários e de base imobiliária que irão compor conjuntamente o complexo. Tal análise é feita destacando as necessidades específicas a serem atendidas para cada tipologia de empreendimento e como essas necessidades podem ser potencializadas no contexto dos complexos multiuso.

Com a base teórica estruturada é possível desenvolver uma proposta teórica para o tratamento do tema, no caso se trata do planejamento dos complexos multiuso ancorados em shopping centers. Esta proposta tem por objetivo organizar o planejamento dos complexos multiuso trazendo aspectos relevantes dos pontos de vista mercadológicos, jurídicos, técnicos

e operacionais. A estruturação do planejamento em questão é dividida em três fases básicas que são bem próximas da rotina da maioria dos empreendedores: estruturação, implantação e operação. Em cada uma destas seções são levantados aspectos particulares de cada fase sob a ótica dos pontos de vista descritos acima para que o empreendedor que decida realizar um complexo multiuso ancorado em shopping center, ou que decida inserir seu empreendimento no mesmo, possa identificar a fase em que se encontra seu projeto e quais devem ser seus principais focos de trabalho e atenção em cada uma dessas fases.

Na seção seguinte do trabalho é feita uma descrição do caso empregado, o Empreendimento da Iguatemi Empresa de Shopping Centers na cidade de São José do Rio Preto, no interior do Estado de São Paulo com o objetivo de demonstrar problemas e questões típicas deste tipo de empreendimento conforme ele aconteceu. Em seguida a rotina é aplicada no contexto desse empreendimento e testada. Tal aplicação permitiu a verificação da adequação dessa rotina como mitigadora dos diversos impactos da falta de planejamento detalhado em cada etapa do empreendimento quando não é devidamente considerada a integração necessária entre os diversos empreendimentos no horizonte relativamente longo de prazo no qual o empreendimento se desenvolve. Este planejamento integrado considerando cada fase dos diversos empreendimentos é retratado como fundamental ao aplicar a rotina quando existe o foco no desenvolvimento de um complexo multiuso.

Após a aplicação da rotina no caso foi possível chegar-se às considerações finais e em seguida propor a adoção da mesma rotina para outras aplicações no contexto do desenvolvimento imobiliário. A conclusão do trabalho ainda descreve brevemente alguns aspectos que denotam os desafios que os Complexos Multiuso enfrentarão num futuro próximo dada a diversificação de tipologias de empreendimento do mercado imobiliário atual e a mudança nos hábitos das populações nos grandes centros urbanos.

2. ESTRUTURAÇÃO CONCEITUAL

Para que se possa entender como se relacionam os empreendimentos num complexo multiuso e de que maneira devem ser planejados para que a interação entre eles possa potencializar os resultados dos mesmos, primeiramente é necessário desenvolver uma conceituação clara do que são os complexos multiuso. Ainda assim se faz igualmente necessária uma breve descrição dos principais aspectos envolvidos no planejamento do empreendimento âncora, que no caso deste trabalho é o shopping center, e também dos aspectos fundamentais no planejamento dos demais empreendimentos que irão constituir o complexo, sejam eles prédios de escritório, edifícios comerciais ou hotéis.

As seções a seguir discorrem primeiramente sobre a conceituação dos complexos multiuso e em seguida sobre os demais empreendimentos que os compõe, analisando em seguida a maneira como estes empreendimentos se relacionam quando inseridos num complexo multiuso.

2.1 Complexos Multiuso

Para a conceituação de complexos multiuso é preciso primeiramente fazer uma distinção entre desenvolvimentos de uso misto (*mixed-use developments*) e complexos de uso misto (*mixed use complexes*), modalidades comumente confundidas hoje em dia quando o assunto é uso misto do solo urbano com diferentes tipologias de empreendimentos. Com o objetivo de delimitar ainda mais a conceituação, será explorada ainda a diferença entre os termos “uso misto” e “multiuso”. Esta diferença, apesar de não parecer relevante a princípio, é fundamental e influi em praticamente todos os aspectos estudados neste trabalho, além de proporcionar uma conceituação mais clara. Num primeiro momento será ignorada a diferença entre os termos “multiuso” e de “uso misto” para se tratar a conceituação de desenvolvimentos multiuso, também chamados atualmente de desenvolvimentos urbanos. Em seguida serão detalhados os demais conceitos descritos acima e como eles contribuíram para o surgimento dos complexos multiuso e para sua conceituação como modelo de negócio típico.

O estudo de desenvolvimentos multiuso, ou até mesmo dos complexos multiuso, é relativamente novo. Durante o ano de 2006, em um dos primeiros movimentos no sentido de se formar uma definição formal, foi realizada uma pesquisa na qual grandes associações do

mercado imobiliário norte americano colaboraram para chegar a uma conclusão sobre qual seria a melhor definição para desenvolvimentos multiuso. Essas associações eram ICSC¹, NAIOP², BOMA³ e NMHC⁴. Nessa pesquisa, realizada entre 11 de Julho de 2006 e 3 de Agosto de 2006, mais de 1.004 respostas foram obtidas de membros de todas as associações.

As definições comumente utilizadas para desenvolvimentos multiuso compreendem três tipos de empreendimentos, dois geralmente focados na geração de renda como os shopping centers e edifícios de escritórios para locação e empreendimentos usualmente destinados somente para venda como os edifícios residenciais. Vale destacar neste ponto que a gama de empreendimentos que pode ser inserida num desenvolvimento multiuso é extremamente variada e pode abranger basicamente qualquer tipo de atividade econômica que seja baseada num ativo imobiliário, variando de acordo com a vocação do desenvolvimento. Porém na apresentação deste novo conceito de desenvolvimentos multiuso, revelado na Conferência sobre Desenvolvimentos Multiuso realizada na Florida no dia 17 de Novembro de 2006, a definição ganhou um novo componente que, apesar de não gerar renda, atua como indutor de tráfego de pedestres através dos empreendimentos e se configura, como será visto no desenvolvimento deste texto, como um dos principais fatores de sucesso de empreendimentos bem planejados. A definição resultante foi a seguinte:

*“A mixed-use development is a real estate project with planned integration of some combination of retail, office, residential, hotel, recreation or other functions. It is pedestrian-oriented and contains elements of a live-work-play environment. It maximizes space usage, has amenities and architectural expression and tends to mitigate traffic and sprawl.”*⁵

Um Desenvolvimento Multiuso é um projeto de Real Estate que compreende uma integração planejada entre alguma combinação de varejo, edifícios de escritório, edifícios residenciais, hotéis, centros recreativos ou outras atividades. É orientado para

¹ ICSC – International Council of Shopping Centers

² NAIOP - National Association of Industrial and Office Properties

³ BOMA – Building Owners and Managers Association

⁴ NMHC - National Multi Housing Council

⁵ WHAT EXACTLY IS MIXED-USE? - Four Leading Associations Provide Industry-wide Definition for Mixed-Use Developmentt, 2006, p.1, https://www.icsc.org/uploads/research/general/Mixed-use_Definition.pdf, Acesso em: 25/06/2016

pedestres e contém elementos de um ambiente próprio para moradia, trabalho e entretenimento. O Desenvolvimento Multiuso maximiza a utilização de espaços urbanos, possui amenidades, expressão arquitetônica e tem a tendência de mitigar o tráfego e a expansão geográfica. (tradução livre)

Expansão geográfica, ou ainda espalhamento geográfico, pode ser entendido como o processo pelo qual passam as cidades modernas quando as mesmas não seguem um planejamento orientado durante seu crescimento. A tendência de concentração dos centros comerciais em algumas regiões e a conseqüente valorização dos terrenos nestas mesmas regiões faz com que parte da população procure regiões mais afastadas dos centros urbanos para moradia. Nesse caso essas regiões apresentam baixa densidade populacional e acabam gerando um intenso fluxo de veículos entre os centros urbanos primários (*CBD – Central Business Districts* do inglês) e os novos núcleos residenciais (*suburbs*, do inglês), aumentando os problemas de mobilidade urbana, sobretudo pelo tempo de deslocamento entre a residência e o trabalho, cada vez maior e menos proveitoso, impactando de forma negativa o cotidiano da população. Na realidade da cidade de São Paulo por exemplo existem dois tipos básicos de regiões com estas características, as periferias da cidade que apresentam em seus extremos populações de baixa renda e as chamadas *gated communities* (“comunidades fechadas”, em tradução livre), condomínios de alto padrão afastados dos centros urbanos que concentram habitantes de alta renda. Neste último caso pode ser citado o exemplo dos condomínios Alphaville em Santana de Parnaíba, nos arredores de São Paulo. Em todas estas regiões os fenômenos descritos acima e abordados na conceituação proposta acontecem com grande intensidade, principalmente nas questões relacionadas ao deslocamento para os grandes centros comerciais da cidade.

A definição de desenvolvimentos multiuso apresentada acima sugere que empreendimentos bem planejados possam mitigar os problemas descritos anteriormente e proporcionar uma vida sócio econômica mais sustentável para as pessoas e para as cidades uma vez que priorizam a integração dos usos de forma planejada levando em consideração questões como mobilidade, conveniência e segurança. Esta linha de raciocínio vai de encontro às ideias dos urbanistas modernistas, que buscavam um desenho urbano eficiente em contraposição ao conceito dominante atualmente que analisa o uso das quadras da cidade e não planeja sua integração eficiente com o entorno num contexto mais amplo.

Um exemplo que traduz essa nova linha de pensamento sobre planejamento urbano é o arquiteto e urbanista dinamarquês Jan Gehl (2010), que destaca a necessidade de se retomar a escala humana de convivência nas cidades e corrigir o movimento de afastamento das pessoas dos espaços públicos gerado como consequência da utilização do carro ao longo dos anos. GHDL (2010) lista 12 princípios que deveriam ser observados no planejamento sustentável dos espaços urbanos, sendo eles:

- Proteção em relação ao tráfego de veículos: priorização dos pedestres num ambiente seguro;
- Segurança nos espaços públicos: fluxo de pessoas, boa iluminação e espaços com vida dia e noite;
- Proteção contra sensações desagradáveis: abrigo do sol extremo e da chuva, sombreamento e microclima adequados e níveis saudáveis de poluição sonora e atmosférica;
- Espaços para caminhar: fachadas interessantes para pedestres, ausência de obstáculos e acessibilidade;
- Espaços de permanência: paisagens contemplativas e locais públicos agradáveis para se permanecer;
- Locais para sentar: mobiliário urbano adequado para a permanência de pessoas e atrações do entorno;
- Possibilidades para observar: vistas e paisagens que se conectem e que não estejam escondidas;
- Oportunidade para conversar: baixos níveis de ruído urbano e mobiliário urbano convidativo, proporcionando a integração entre as pessoas;
- Lugares para se exercitar: equipamentos e circuitos públicos para realizar exercícios e calendário de eventos ao longo de todo ano;
- Escala humana: prédios e espaços projetados na escala humana (cidade vista pelos olhos das pessoas);
- Possibilidades de aproveitar o clima: o ambiente urbano deve ser agradável em todas as estações do ano;
- Boa experiência sensorial: árvores, plantas e cursos d'água acessíveis e mobiliário urbano agradável e de qualidade (incluindo o design)

Tais conceitos têm sido implantados no planejamento urbano de diversas cidades pelo mundo, como é o exemplo de Copenhagen, ilustrada em publicação de 2009⁶. Nesse trabalho a cidade assumia em 2009 seu compromisso com o desenvolvimento sustentável para o futuro seguindo os conceitos de Jan Ghel e com um olhar totalmente focado nas pessoas e na sua convivência nos espaços urbanos, fato que pode ser observado nos dias atuais, fazendo com que a capital da Dinamarca seja uma referência em planejamento urbano.

Este trabalho não explorará em detalhe todos os aspectos urbanísticos dos desenvolvimentos multiuso modernos, mas irá constantemente fazer referência à aplicabilidade destes conceitos dentro funcionamento dos desenvolvimentos multiuso e em seguida dos complexos multiuso, objeto deste trabalho.

Principalmente no continente europeu e norte americano é possível observar-se iniciativas relevantes de parceria entre o poder público e o setor privado a fim de explorar o desenvolvimento urbano seguindo esse conceito orientado pelos planos diretores das cidades e também com o objetivo de reurbanizar áreas degradadas em termos sociais, econômicos ou de infraestrutura. Os exemplos são inúmeros, podendo ser citado o caso do bairro de King's Cross em Londres⁷. Nele, uma área degradada que abrigava uma antiga estação de trem foi transformada num bairro planejado com um diverso mix de empreendimentos integrados, resultando numa nova centralidade da cidade de Londres com um poder de atração muito relevante, ancorada na Universidade de Artes do Londres, que foi transferida para a região para induzir o desenvolvimento do projeto. A intervenção não se resumiu ao planejamento dos empreendimentos isoladamente, mas tratou temas como associação de bairro, identidade do empreendimento e padrões arquitetônicos e construtivos, baseando-se nos conceitos do urbanismo moderno. Um estudo da ULI⁸ expõe, entre diversas informações, uma característica relevante desse tipo de empreendimento que é o planejamento de longo prazo. Nesse caso específico o desenvolvimento do projeto se iniciou em 1996 e tem expectativa de estar concluído em 2020.

⁶Visions and Goals for Urban Life in Copenhagen 2015, <https://www.kk.dk/metropolformennesker>, Acesso em: 31/05/2018

⁷ <https://www.kingscross.co.uk/about-the-development> Acesso em: 19/05/2018

⁸ Urban Land Institute, **ULI Case Studies - Kings Cross**. Disponível em: http://casestudies.uli.org/wp-content/uploads/sites/98/2016/01/kingscross_16pgs_v11.pdf - Acesso em 03/06/2018



Figura 1: Perspectiva artística do projeto King's Cross, Fonte: http://casestudies.uli.org/wp-content/uploads/sites/98/2016/01/kingscross_16pgs_v11.pdf - Acesso em 03/06/2018

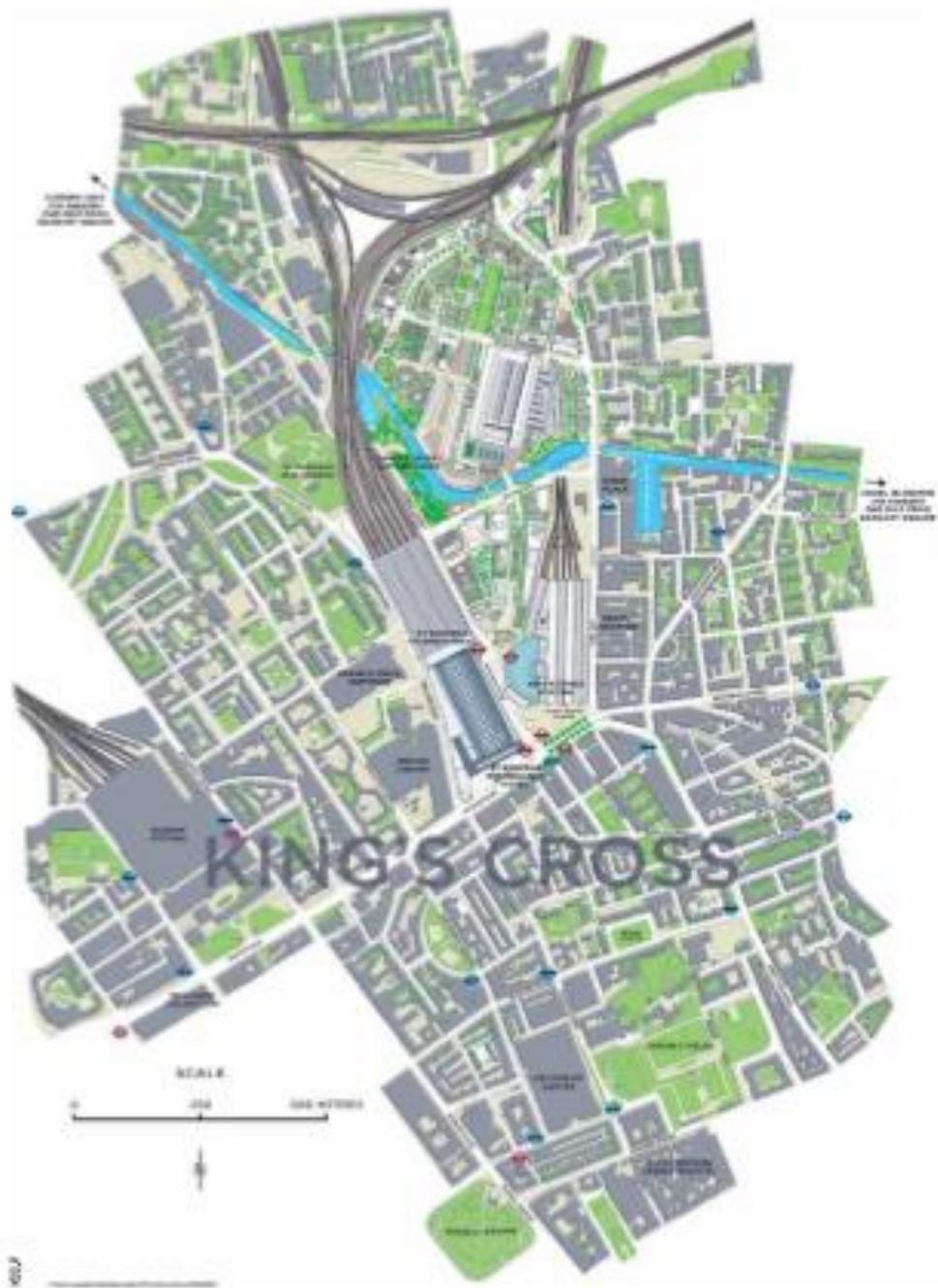


Figura 2: Mapa da Implantação de King's Cross, Fonte: http://casestudies.uli.org/wp-content/uploads/sites/98/2016/01/kingscross_16pgs_v11.pdf - Acesso em 03/06/2018

Nos desenvolvimentos multiuso, ou urbanos, como no exemplo de King's Cross, é possível identificar alguns fatores comuns com a definição de 2006 apresentada anteriormente:

- Diversidade de tipologias de empreendimentos: varejo, edifícios comerciais, hotéis, edifícios residenciais e espaços de lazer;
- Integração planejada entre esses empreendimentos;
- Espaços orientados para os pedestres;
- Maximização da utilização dos espaços urbanos ou comuns entre os empreendimentos;
- Interligação com a malha urbana de vias e de transporte público;
- Expressão arquitetônica.

Considerando esses aspectos numa escala menor, mais local, chegamos ao início da conceituação sobre Complexos Multiuso. Como geralmente ocorre com toda modalidade de negócio inovadora, os primeiros exemplos de complexos multiuso ocorreram antes mesmo de serem identificados como os precursores de um novo conceito de negócio imobiliário. Podem ser citados diversos exemplos, tanto no âmbito nacional quanto internacional. A seguir serão descritos alguns exemplos deste tipo de modalidade inovadora para a época na qual foram construídos.

Um dos primeiros exemplos deste tipo de integração entre diversas tipologias de empreendimento foi o Rockefeller Center⁹ desenvolvido em Nova Iorque, nos Estados Unidos, inaugurado no ano de 1939. Esse empreendimento está localizado no centro da ilha de Manhattan e é composto por seis quarteirões contendo dez edifícios com mais de 800.000 m² de área construída.

⁹ <https://www.tishmanspeyer.com/properties/rockefeller-center?cs=> Acesso em: 19/05/2018



Figura 3: Rockefeller Center, Fonte: <https://www.bentov.com/product-page/rockefeller-center-new-york-midtown-usa-12440>, Acesso em: 10/06/2018

Uma característica peculiar e que caracteriza os complexos multiuso é que todas estas edificações são permeadas e integradas por meio de mais de quarenta restaurantes, uma casa de shows, cem lojas, uma casa de leilões, um estúdio de televisão e uma pista de patinação que passou a ser mundialmente conhecida. Apesar de ser relativamente antigo, o empreendimento ainda é uma referência de complexo multiuso dada a diversidade de usos contidos nosso edifícios.



Figura 4: Pista de patinação do Rockefeller Center, Fonte: <https://www.robertharding.com/preview/794-933/ice-skating-rink-below-rockefeller-centre-building-fifth/>, Acesso em: 10/06/2018

Pode ser igualmente citado como exemplo brasileiro de complexo multiuso o Conjunto Nacional localizado na Avenida Paulista em São Paulo, desenvolvido na década de 1950. Vale destacar que o Conjunto Nacional na realidade é um exemplo de complexo de uso misto e não multiuso, diferença que será detalhada em seguida ainda neste capítulo. Por enquanto ele é citado pelas características semelhantes ao exemplo anterior do Rockefeller e que fazem parte da conceituação básica dos complexos multiuso.

Segundo MEIRELLES (2007) o Conjunto Nacional foi a resposta de José Tjurs, empresário do ramo hoteleiro, ao início da verticalização na cidade e às mudanças no padrão de consumo. O empreendimento é composto por uma grande área de varejo no térreo e uma grande torre que na realidade compreende três edifícios distintos dentro da mesma estrutura, um residencial e dois comerciais. Com base na definição que será apresentada em seguida pode-se verificar que se trata de um típico complexo multiuso com edificações de uso misto.

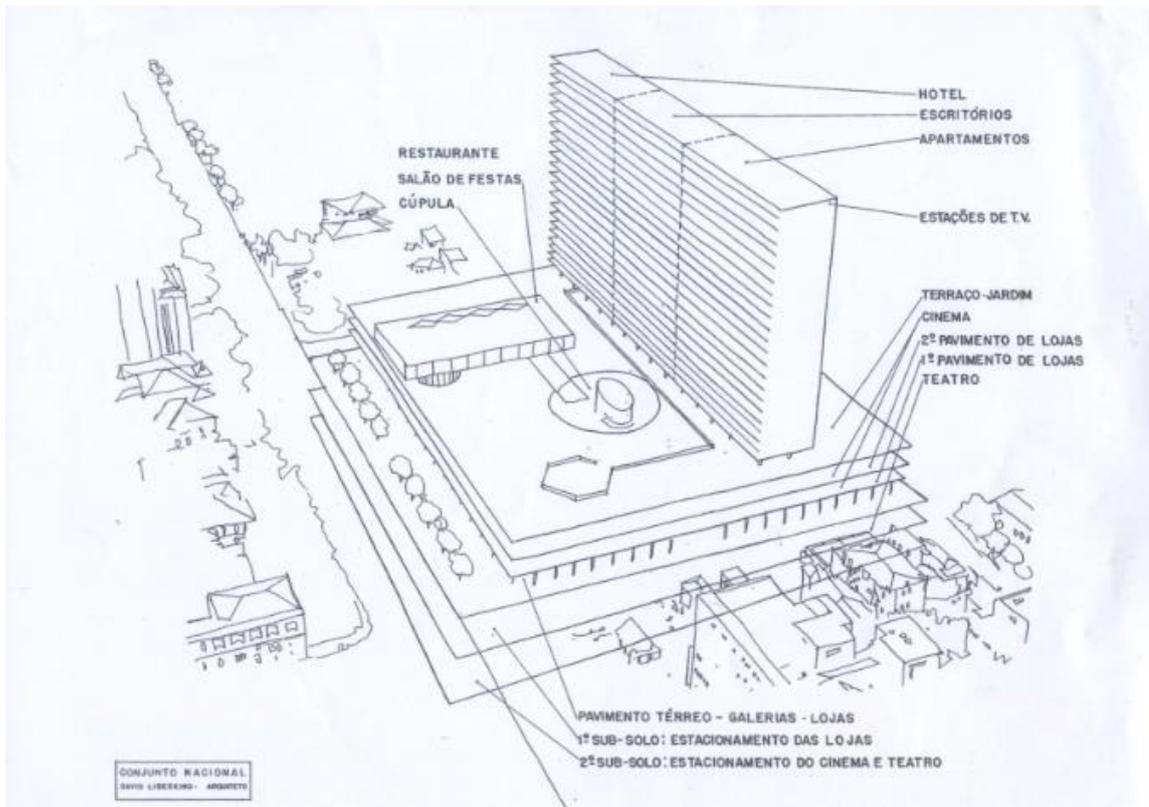


Figura 5: Projeto Conjunto Nacional, Fonte: Acervo Familiar Digital de Marcelo Libeskind

Considerando os exemplos do Rockfeller Center e do Conjunto Nacional pode-se afirmar que os complexos multiuso aconteceram antes dos desenvolvimentos multiuso. Soma-se a esse aspecto o fato de os dois empreendimentos serem idealizados e desenvolvidos por um único grande empreendedor. Nesse sentido os complexos começam a se diferenciar dos desenvolvimentos multiuso. Dois aspectos relevantes dos desenvolvimentos multiuso, independentemente da origem dos recursos financeiros ser pública ou privada, são a necessária parceria entre setores públicos e privados para permitir adequações de diretrizes urbanas para o desenvolvimento do empreendimento no longo prazo e o seu impacto muitas vezes relevante no âmbito social. Pode ser citado como impacto social a ser evitado nos desenvolvimentos multiuso (ou urbanos), através de políticas públicas, o fenômeno de gentrificação¹⁰.

Já os complexos multiuso, dada sua escala, podem ser desenvolvidos exclusivamente sob gestão de empresas privadas, apenas fazendo as interfaces necessárias com os órgãos municipais para o desenvolvimento do projeto. Sob esta ótica, será adotada para este trabalho a visão de que os complexos multiuso, objeto de estudo, tem as mesmas características dos

¹⁰ Fenômeno decorrente da crescente valorização imobiliária dos grandes centros urbanos que faz com que as regiões mais valorizadas concentrem a parcela da população mais rica, enquanto as classes mais pobres são forçadas a morar cada vez mais longe dos centros urbanos.

desenvolvimentos multiuso, mas em menor escala e sem atuação direta do poder público no seu desenvolvimento, considerando ainda que os mesmos são desenvolvidos exclusivamente pela iniciativa privada.

DeLISLE e GRISSOM (2011) trazem um outro ponto de vista sobre o tema dos complexos multiuso e classificam dois tipos de empreendimentos, “mixed-use” (uso misto) e “multi-use” (multiuso). Segundo os autores, um complexo de uso misto pode ser definido como a coexistência de diversos tipos de propriedades (hotel, comercial ou residencial) em uma única estrutura. Uma das tipologias mais comuns nesse caso é a existência de alguma atividade comercial nos primeiros andares suplementada por um edifício de escritórios ou apartamentos residenciais. Já no caso dos complexos multiuso, estes diversos tipos de empreendimentos estão separados fisicamente porém estão integrados de alguma maneira, em vez de estarem numa estrutura única:

“In general, a mixed-use project can be defined as an individual project in which two or more distinct property types (e.g., office, retail, residential, hotel) are included in a single structure. In many cases these buildings feature retail or commercial uses on the first-floor which are ancillary to the residential or office uses that are often located on the upper floors. On the other hand, multi-use projects may contain the same components, but the various facilities are located in multiple structures that are somehow connected rather than in a single vertical structure.”

Em geral, um projeto de uso misto pode ser definido como um único projeto no qual dois ou mais tipos diferentes de edifícios (por exemplo, escritórios, varejo, residencial, hotel) estão contidos numa mesma estrutura. Em muitos casos esses edifícios possuem comércio ou varejo no térreo, sendo estes complementares para os usos residenciais ou comerciais nos andares superiores. Por outro lado, projetos multiuso podem conter os mesmos componentes, mas os vários usos estão localizados em diversos edifícios que estão de alguma forma conectados e não necessariamente numa única estrutura vertical.
(tradução livre)

RABIANSKI, GIBLER, TIDWELL e CLEMENTS (2009) reforçam essa distinção entre os termos “multiuso” e “uso misto” e afirmam que a distribuição de empreendimentos em uma edificação única ou em diversas edificações distribuídas num mesmo terreno é o principal fator

determinante para a classificação. Com base nessa ideia é possível reforçar ainda mais a conceituação que se pretende incorporar sobre complexos multiuso. O conceito explicito no texto acima coincide com a tradução direta do termo multiuso e também traduz a tipologia de empreendimento em questão: um empreendimento composto por um conjunto de empreendimentos com usos distintos, integrados de alguma forma, mas com uma diferença em relação aos desenvolvimentos multiuso por serem implantados num terreno único e sob comando de um empreendedor privado. Vale ressaltar que a participação de outros empreendedores é frequente, já que as diferentes tipologias de empreendimento demandam expertises específicas. A ocorrência de um complexo multiuso pode até levar à associação com empreendimentos vizinhos já sedimentados, visando à integração de suas atividades para benefício mútuo. Dada a dimensão limitada dos terrenos nos grandes polos urbanos é natural se observar a inserção de empreendimentos de uso misto em complexos multiuso. Por exemplo, é comum se observar alguns projetos com torres comerciais que se iniciam acima de pequenos centros comerciais e que estão inseridas num complexo que possui também um conjunto de torres residenciais. Pode-se somar a esse exemplo a presença de torres hoteleiras, hospitais com hotéis, etc. O escopo de análise deste trabalho abrange esta sobreposição de modalidades de empreendimento, restringindo-se aos complexos multiuso, desenvolvidos exclusivamente por empreendedores privados.

Na cidade de São Paulo podem ser citados como típicos exemplos de complexos multiuso o Shopping JK Iguatemi, com quatro torres comerciais, um teatro e um shopping center, e o Shopping Cidade Jardim, com três torres comerciais, seis torres residenciais e um shopping center, ambos ilustrados nas imagens seguintes.



Figura 6: Shopping JK Iguatemi, Fonte: <http://arquitectonica.com/blog/portfolio/hospitality/wtorre-plaza-jk-iguatemi-mall/>



Figura 7: Torres Comerciais Shopping JK Iguatemi, Fonte: <http://arquitectonica.com/blog/portfolio/hospitality/wtorre-plaza-jk-iguatemi-mall/>



Figura 8: Shopping Center Cidade Jardim, Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/11/1831330-jhsf-vende-um-terco-do-shopping-cidade-jardim-por-r-410-milhoes.shtml>



Figura 9: Torres Comerciais do Shopping Center Cidade Jardim, Fonte: <https://jhsf.com.br/cidade-jardim-corporate-center/>

No Brasil, considerando-se os problemas relacionados à segurança e, principalmente, à dificuldade de relacionamento entre os poderes público e privado, a modalidade de complexos multiuso vem ganhando expressão cada vez maior. De maneira geral os complexos multiuso, visando à segurança, se isolam do entorno e ficam menos integrados na malha urbana, não considerando em seu planejamento muitas vezes as questões de mobilidade urbana e integração

para pedestres discutidas neste capítulo e fundamentais nas grandes cidades atualmente. Um exemplo deste isolamento é o complexo do Shopping Cidade Jardim em São Paulo.

Esses complexos tem sido desenvolvidos em terrenos de grandes dimensões com a combinação de duas a quatro tipologias de empreendimentos, podendo conter, inclusive, empreendimentos de uso misto conforme a definição previamente discutida nesta seção. São usuais as combinações de shopping centers e edifícios comerciais, dos shopping center com edifícios residenciais e dos edifícios comerciais com hotéis. Pode ser citado como exemplo o empreendimento Parque da Cidade, também em São Paulo, composto por torres comerciais, hotel, shopping center e torres residenciais. Vale destacar que o Parque da Cidade já prevê uma integração maior com a malha urbana do entorno se comparado ao Cidade Jardim, por exemplo, e também inclui um empreendimento de uso misto.



Figura 10: Complexo Parque da Cidade, Fonte:

<http://parquedacidadecomercialresidencial.blogspot.com/2012/09/imagens-parque-da-cidade.html>



Figura 11: Projeto da Implantação do Complexo Parque da Cidade, Fonte: <https://www.orealizacoes.com.br/parquedacidade/>

Em terrenos menores, com o objetivo de explorar no limite o potencial construtivo disponível, e dada a limitação física do terreno, é comum o desenvolvimento de projetos de uso misto e verticalizados. Esta modalidade porém apresenta as mesmas dificuldades de análise e interfaces complexas inerentes aos complexos multiuso. Estas dificuldades no caso do uso misto são intensificadas pelo fato dos diferentes empreendimentos estarem inseridos numa mesma edificação.

Considerando que a proximidade e combinação dos empreendimentos que constituem os complexos multiuso devem gerar uma mútua-indução, no sentido de potencializar as atividades desenvolvidas nos mesmos, o planejamento deve levar em conta as especificidades de cada uma dessas tipologias. Quais aspectos são relevantes na estruturação, implantação e operação desses empreendimentos, visando à sua integração e rentabilidade máximas, serão o principal objeto de estudo deste trabalho. A seguir será desenvolvida a estrutura conceitual básica sobre os empreendimentos que compõem este tipo de complexo sob a ótica de sua integração.

2.2 Planejamento do shopping center e necessidades dos demais usos que compõem os complexos

O objetivo desta seção não é detalhar todos os aspectos inerentes ao planejamento do shopping center e dos demais empreendimentos imobiliários que podem compor os complexos multiuso, mas abordar aqueles que serão diretamente afetados quando tais empreendimentos são inseridos no contexto de um complexo, principalmente do ponto de vista das expectativas dos frequentadores de cada um desses empreendimentos.

Para delimitar o escopo de análise do trabalho, serão considerados como possíveis integrantes dos complexos multiuso, além do shopping center, os usos residencial, comercial e hoteleiro.

2.2.1 Shopping Center

O shopping center é um empreendimento de base imobiliária, isto é, um empreendimento imobiliário no qual o fluxo de receitas advém do recebimento de aluguel proveniente da locação de espaços. No caso específico dos shopping centers, a receita de proveniente da locação da ABL¹¹, além de ter um patamar mínimo garantido, chamado de Aluguel Mínimo Mensal, é calculada com base num percentual da receita advinda do volume de vendas de cada loja, o chamado aluguel percentual¹². Tanto os valores de aluguel mínimo, quanto os valores do aluguel percentual, são negociados individualmente, em cada contrato de locação. Segundo MONETTI (1989), de acordo com essa dinâmica, o aluguel realmente captado na fase de operação é reflexo do valor de vendas alcançado pelas lojas, ficando parte do retorno do empreendedor à mercê da real capacidade de vendas do shopping center. Tal capacidade de vendas é diretamente ligada à capacidade do empreendimento de atrair os consumidores que, segundo ROCHA LIMA (1996), compram por necessidade ou por anseio, podendo estas categorias serem classificadas ainda em dois grupos, compras de conveniência ou compras por

¹¹ ABL: Área Bruta Locável

¹² Vale lembrar que, atualmente, a dificuldade na aferição desses montantes pelo shopping center tem levado alguns empreendimentos a considerar exclusivamente o aluguel mínimo em seus contratos com lojistas.

comparação, no qual a compra só é efetivada depois da observação das alternativas disponíveis para um mesmo produto.

Ao conjunto de lojas com determinado arranjo espacial no empreendimento dá-se o nome de “mix de lojas”. Quando esse mix de lojas oferta um conjunto de mercadorias demandadas pelos consumidores com certa regularidade temos caracterizados os shopping centers de mix disperso, isto é, não especializados num único nicho de varejo ou de motivação de compra (MONETTI e CRUZ, 2015). As compras variam desde produtos de baixo valor e pouca diversificação, até produtos que demandam maior comparação de preço e qualidade para sua efetivação. No primeiro caso, dedica-se menos esforço no ato da compra e os consumidores tendem a ter uma menor tolerância a grandes deslocamentos para terem seus anseios de consumo imediato atendidos, ocasião que se identifica a compra de conveniência. Já no segundo caso, as ditas compras comparadas, para que haja a comparação, devido à maior complexidade do item a ser comprado, ou até mesmo ao seu elevado valor, o cliente aceita maiores deslocamentos. Existe ainda uma categoria de compras – as compras especializadas – para as quais são aceitos maiores deslocamentos, devido à escassez de oferta de determinados produtos no mercado. Nesse último caso, a tolerância para deslocamentos é ainda maior.

Para o planejador de um shopping center, constata-se o desafio de atrair o público consumidor, isto é, fazer com que o mesmo vença os deslocamentos acima descritos para realizar suas compras no shopping center em questão. Por esse motivo é necessária, no início do planejamento do shopping center, a imposição de um padrão de qualidade para o empreendimento que, pelos seus atributos, dispostos de determinada maneira, irá atender os anseios de consumo do público alvo para o qual o empreendimento foi concebido.

Além do mix de lojas existe mais uma série de atributos relevantes para a atração do público a um dado shopping center. ROCHA LIMA (1996) destaca alguns destes pontos, descritos abaixo:

- Acessibilidade, associada à inserção urbana do shopping center;
- Conforto ao chegar, associado à capacidade de acessar o edifício shopping center;
- Conforto para comprar, relacionado à oferta de lojas e à percepção do cliente de um determinado referencial de qualidade;

- Ambiente, referido à qualidade intrínseca da edificação, quanto ambiente agradável;
- Atendimento, relacionado com o trato dado ao consumidor;
- Diversidade de oferta, associada à formatação da estrutura da oferta de cada segmento de produto
- Complementaridade da oferta, relacionado à capacidade do shopping center de atender os diversos anseios dos consumidores num mesmo local.

Ainda segundo ROCHA LIMA (1996) “a esse conjunto de atributos descritos, posicionados num determinado estado, denomina-se sistema de ancoragem do shopping center”. Esse sistema de ancoragem que irá atender às necessidades e anseios do público alvo, podendo fazer com que o mesmo continue comprando no shopping center, criando o hábito de consumo no local.

O sistema de ancoragem de um shopping center pode se dar de diversas formas, com o objetivo de atingir o público alvo imposto pelo planejador e de se posicionar em relação à concorrência. Cabe ao empreendedor (ou planejador), portanto, impor o vetor pelo qual o sistema de ancoragem será utilizado para penetrar no mercado alvo. Esta imposição denomina-se estratégia de ancoragem, isto é, a definição da tipologia de centro de compras no qual serão posicionados esses atributos para que o consumidor alvo perceba o shopping center em questão como um local que atende seu referencial de qualidade para consumo. É necessário frisar que todas estas definições, tanto de público alvo, como de estratégia de ancoragem são impostas pelo planejador (em conjunto com o empreendedor). Com a estratégia de ancoragem definida é que pode-se seguir para as demais etapas de planejamento do empreendimento e definir, inclusive, o sistema de ancoragem que será empregado.

Não será objeto deste trabalho descrever as rotinas de planejamento de shopping centers, mas alguns conceitos pertencentes a essa fase serão necessários, como a caracterização do que se denomina *zona de influência*, importante no contexto dos complexos multiuso.

Para um shopping de mix disperso, a capacidade de vendas estará associada à capacidade de gastos das famílias dentro da zona de influência, delimitada conforme seja a tolerância ao deslocamento em função da compra pretendida. A zona de influência primária, delimita a

fronteira de deslocamento aceita para as compras de conveniência, enquanto a zona secundária se estende até o limite de deslocamento aceito para compras comparadas. Além desses limites, encontra-se o que se denomina de zona terciária. É possível afirmar, dentro desse conceito, que a força de atração exercida sobre o consumidor diminui à medida em que a distância aumenta, o que explica os modelos denominados de “gravitacionais”, nos quais se diz que a atração cresce com o tamanho do centro (poder de comparação) e decresce com a distância.

Segundo MONETTI (1990), isso significa que shopping centers voltados para a comercialização de bens de compra comparada apresentam zonas de influência bem mais amplas que aquelas produzidas por aqueles destinados a compras de conveniência, que captam clientes de um raio menor. Diante dessa dinâmica, o conceito de *zona de influência* é especialmente importantes para os shopping centers, inclusive os inseridos em complexos multiuso.

Independentemente de sua rotina de planejamento e de seus atributos, é possível afirmar que o shopping center depende, essencialmente, do desempenho de vendas das lojas que compõem seu mix e do fluxo de clientes que por ele transitam. Sendo assim, quanto maior sua capacidade de atrair o público alvo dentro de suas zonas de influência, melhor tenderá a ser seu desempenho.

2.2.2 Torres Comerciais

O objetivo desta seção é discorrer sobre as principais necessidades e atributos das torres comerciais quando inseridas num complexo multiuso, sem focar em todos os aspectos relacionados à sua concepção, desenvolvimento e implantação. Portanto não serão detalhadas as pesquisas de mercado, definição de metragem e quantidade das salas comerciais, especificações técnicas da edificação e demais etapas de planejamento pertinentes a esse tipo de empreendimento.

Para decidir se investirá no desenvolvimento de um edifício comercial, ou na compra de uma sala comercial, um investidor observa uma série de fatores que possam atrair possíveis locatários ou compradores dos espaços comerciais. Em qualquer um dos casos o poder de

atração do edifício está diretamente ligado à características que podem ser percebidas pelos ocupantes e que poderão ser percebidas como facilitadoras das atividades do seu dia a dia.

Os ocupantes de torres comerciais podem vir de diversas regiões da cidade, necessitando que o empreendimento esteja próximo de meios de transporte público, como estações de trem, pontos de ônibus ou estações de metrô. Estes mesmos ocupantes, por passar parte considerável de seu dia nesses locais, demandam restaurantes para alimentação e locais nos quais possam realizar compras de conveniência, buscando itens recorrentes em sua rotina.

Por outro lado, as empresas que se instalam nas torres comerciais, além de buscar a comodidade para seus funcionários, buscam a proximidade de serviços complementares que possam apoiar atividades cotidianas, como gráficas, serviços de entrega, agências bancárias ou ainda órgãos públicos específicos. Outro fator relevante para as empresas é a acessibilidade do escritório para demais empresas com as quais elas tem relação constante (fornecedores ou clientes), facilitando o agendamento de reuniões e o atendimento a clientes. Pode ser citado ainda, como componente valorizado pelas empresas, a imagem mercadológica que o endereço do edifício denota. Na maioria das grandes cidades existem grandes avenidas ou pequenas centralidades que concentram grande número de empresas instaladas em edifícios com alto padrão de qualidade técnica e alto preço nos valores de venda ou locação. Para uma empresa que busca se posicionar perante a concorrência e seus clientes, estar num desses endereços pode ser um diferencial a ser perseguido.

A percepção de valor, pelo mercado, dos edifícios comerciais, portanto, está relacionada à quantidade dos atributos descritos acima, valorizados pelos seus ocupantes e investidores, que este edifício consegue concentrar.

2.2.3 Torres Residenciais

Nesta seção, da mesma maneira que nas torres comerciais, serão destacadas as necessidades gerais do público que compra e habita unidades residenciais, não sendo objetivo da mesma detalhar aspectos específicos da rotina de planejamento dos produtos residenciais.

Empreendimentos residenciais podem ter seu planejamento direcionado para uma grande quantidade de tipologias diferentes de público alvo. Independentemente destas tipologias, é

possível afirmar, de maneira geral, que, por serem empreendimentos voltados para moradia e permanência por um longo período de tempo, as torres residenciais devem proporcionar tranquilidade, segurança e privacidade para seus moradores. Complementarmente, a depender do público alvo, estruturas de lazer nos edifícios são valorizadas, como piscinas, quadras esportivas e áreas para a realização de festas e churrascos. Apesar da necessidade por vagas ter caído nos grandes centros urbanos, com a diminuição do uso do automóvel particular como meio de transporte principal, a disponibilidade de vagas de estacionamento ainda é uma questão a ser considerada pelos empreendedores de edifícios residenciais, devendo ser calibrada de acordo com os parâmetros da legislação vigente e necessidades do público alvo.

Principalmente nas grandes cidades, devido à dificuldade de deslocamento imposta pelos congestionamentos e ausência de transporte público adequado, a proximidade dos centros comerciais tem sido valorizada atualmente. Da mesma maneira, a proximidade de supermercados, padarias, farmácias e shopping centers permite que o morador possa ter seu anseio por compras recorrentes atendido facilmente.

Essa dificuldade de deslocamento nas grandes cidades tem levado a valorização crescente da proximidade do local de trabalho e tem dado origem a novas modalidades de empreendimentos residenciais voltados para locação, em contraposição ao modelo tradicional, no qual o apartamento é vendido para o morador que irá habitar a unidade adquirida. A compra de apartamentos para exploração da locação não é nova, mas usualmente era feita por pequenos investidores imobiliários. Atualmente este conceito tem sido desenvolvidos em empreendimentos completos e por empresas relevantes do mercado imobiliário, visando o público que está disposto a morar o mais próximo possível do local de trabalho, mesmo que isso implique em mudanças constantes do local de moradia. Nesse caso há uma troca entre a escolha de comprar um imóvel possivelmente mais distante do local de trabalho, por uma locação, próxima do mesmo local.

2.2.4 Torres Hoteleiras

Nesse trabalho, serão considerados empreendimentos hoteleiros voltados ao público que se hospeda em viagens de trabalho, não sendo explorados os casos de empreendimentos turísticos ou temáticos. Além disso a metodologia para verificação dessas taxas de ocupação, da concorrência, para definição do padrão do hotel e as demais etapas de planejamento do mesmo não serão detalhadas nesta seção.

Para o público que viaja para cumprir uma agenda profissional, o hotel deve proporcionar a maior proximidade do edifício destino, no qual se dará a reunião ou evento corporativo, e fácil acessibilidade dos principais pontos de chegada na cidade como aeroportos e rodoviárias. Além disso são valorizados pelo público desse tipo de viagem a proximidade de atividades de lazer noturnas, restaurantes e academias. É comum que o hóspede desse hotel ainda conte com algum centro de comércio varejista, seja ele um shopping center ou uma rua que concentre uma variedade de lojas, para suprir alguma necessidade emergencial durante sua viagem, como a falta de um item na bagagem ou a necessidade de uma peça de vestuário não prevista.

A densidade de atividades na região na qual está instalado o hotel, sejam elas reuniões ou eventos, terá grande influência nas taxas de ocupação do mesmo.

2.3 Interfaces entre os empreendimentos nos complexos multiuso ancorados em shopping centers

A concepção de que agrupar empreendimentos imobiliários num mesmo local trará necessariamente um melhor desempenho a todos eles pode ser considerada simplista. Empreendimentos imobiliários são essencialmente locais povoados por pessoas e os hábitos das mesmas estão sujeitos a dinâmicas sociais, econômicas e psicológicas de difícil avaliação e ponderação no contexto do planejamento racional de um empreendimento. Nesse sentido é possível analisar objetivamente os atributos valorizados por cada tipologia de empreendimento em um complexo observando-se o programa de necessidades de cada produto imobiliário

separadamente e comparando-os para chegar-se num ponto comum no qual a necessidade de uma determinada tipologia de empreendimento é atendida pelos atributos oferecidos pelo outro.

É possível afirmar que praticamente qualquer atividade baseada em empreendimentos imobiliários pode existir num complexo multiuso. Para este trabalho, com o objetivo de deixar a análise clara e utilizar exemplos usuais de combinação de empreendimentos no mercado atual, serão estudados como componentes dos complexos multiuso os edifícios residenciais, comerciais e hoteleiros, além do shopping center, que é tratado como o empreendimento âncora do complexo. Cada tipologia de empreendimento possui necessidades e dificuldades específicas e terá, no complexo, uma interface particular com os demais empreendimentos.

Primeiramente é preciso que seja desenvolvido o conceito no qual o complexo multiuso é entendido como uma nova centralidade no ambiente urbano. Conforme já mencionado anteriormente nesse texto, pode-se enxergar o complexo multiuso como uma escala reduzida de uma intervenção urbana, com muitos dos conceitos podendo ser transpostos para o caso dos complexos.

Segundo CERQUEIRA (2004), vários fatores podem impulsionar a formação de novas centralidades urbanas, como por exemplo, as operações urbanas, com o alargamento ou prolongamento de uma via. Outros aspectos podem gerar forças propulsoras na formação de concentrações de atividades comerciais, como quando uma grande empresa se instala em lugar alternativo, criando uma nova localidade ou então, quando um novo bairro residencial é ocupado, ou um shopping center inaugurado, ou ainda nas cercanias de um aeroporto. Os complexos multiuso podem ser entendidos como um arranjo de algumas dessas características, pois concentram num mesmo local uma nova estrutura urbana, prédios comerciais, um shopping center e, dependendo de seu tamanho, uma quantidade expressiva de unidades residenciais (condomínios verticais residenciais). Na criação desse novo centro, que pode ainda ser chamado de *cluster*, é comum que o shopping center seja o primeiro empreendimento a ser realizado e inaugurado. A inauguração do shopping center, como primeiro empreendimento, está ligada com a estratégia de implantação do complexo, induzindo o adensamento de toda a região ao redor do complexo. Ele funciona como a grande âncora do complexo, gerando identidade para a localização em que se encontra e para o novo centro, podendo melhorar o poder de atração para os compradores ou frequentadores dos demais empreendimentos. O padrão e posicionamento mercadológico desse shopping center inserido no complexo irá ser imposto

dentro do contexto da estratégia de ancoragem do complexo e irá influenciar o planejamento dos demais produtos imobiliários, que se valerão da estratégia de ancoragem do shopping center para se posicionar em relação ao mercado para seus respectivos públicos alvo.

Independentemente dos atributos que serão definidos como âncoras específicas de cada empreendimento (relacionando-se com a estratégia de ancoragem do complexo), é necessário se observar as necessidades de cada um deles separadamente no planejamento do complexo, para que a interação entre os mesmos possa ser potencializada sem que haja qualquer tipo de interferência indesejada que acabe por prejudicar o desempenho de cada empreendimento individualmente. No caso em que é estudada a inserção posterior de um empreendimento em um complexo multiuso existente, a avaliação dos benefícios advindos da interação futura entre eles deve levar em conta os produtos imobiliários já existentes no complexo, pois estes acabarão por definir o padrão e vocação dos demais empreendimentos a serem inseridos.

Num complexo multiuso, o conjunto de empreendimentos ao redor do shopping caracteriza uma espécie de zona de influência cativa, induzida pela principal âncora primária do empreendimento que é a acessibilidade, assim denominada por ser fundamental na caracterização da atração do empreendimento, sobretudo porque os demais atributos são induzidos pelo próprio desenho do shopping (ROCHA LIMA, 1996). Essa facilidade de deslocamentos das pessoas dentro do ambiente do complexo é responsável por eliminar grande parte das resistências a deslocamentos dos clientes, fazendo com que os mesmos acessem o shopping sem dificuldades, facilitando ainda a criação do hábito de consumo nesse local. Sendo assim, as características dos demais empreendimentos do complexo e seu público alvo estão diretamente ligadas ao planejamento do shopping center no complexo multiuso uma vez que este deverá atender às necessidades do público que reside, trabalha ou frequenta esses empreendimentos, além de atender o público do resto da zona primária, da secundária e, eventualmente, terciária.

Além da questão da zona de influência das atividades de varejo dentro do complexo é necessário analisar a dinâmica do centro de compras com os demais empreendimentos. Essa interface é abordada de forma mais extensa nos subitens desta seção, mas é possível observar que, nos complexos multiuso, os moradores das residências ou funcionários dos escritórios tendem a se valer do varejo para compras de conveniências, e ainda podem se valer das atividades de alimentação e lazer lá oferecidas. Em complexos menores é frequente o emprego

de parte da área para varejo sobretudo nos espaços situados no nível da rua, que possuem maior exposição visual para as pessoas que circulam ao seu redor¹³. Vale ressaltar ainda que cada tipologia de empreendimento confere ao shopping center situado no complexo um fluxo de clientes em diferentes horários durante a semana. Essa alteração constante no horário, volume e perfil de público no centro de compras tende a resultar num mix de lojas amplo abrangendo atividades de moda, alimentação, conveniência e lazer em proporções que variam de acordo com a vocação de cada complexo (definida pela combinação de empreendimentos existentes no complexo). Empreendimentos com mais torres comerciais por exemplo tendem a ter grande parcela de seu mix voltada à alimentação e conveniência para atender à demanda destes empreendimentos durante a semana de trabalho. Já em complexos com um maior equilíbrio entre torres comerciais e residenciais os shopping centers tendem a ter um mix de lojas mais equilibrado, contendo atividades de lazer e moda além das lojas de alimentação, fomentando o fluxo do centro de compras nos finais de semana.

A relação descrita acima, sobre a abrangência da zona de influência de um shopping, é válida para qualquer shopping center, independentemente do mesmo estar situado num complexo multiuso. Porém, vale destacar que o planejamento do mix de lojas de um shopping center inserido num complexo multiuso deve contemplar a natureza dos demais empreendimentos do complexo. Um planejamento eficaz de um complexo multiuso com atividades de varejo deve levar esta análise em consideração e provavelmente potencializará o desempenho das lojas (consequentemente do shopping center) e do complexo como um todo.

A seguir serão descritas algumas necessidades e características particulares de cada empreendimento, bem como sua interface com o restante do complexo e em especial com o shopping center.

¹³ Vale dizer que nos shopping centers em geral procura-se evitar que lojas sejam acessadas diretamente pelo público externo, mas usualmente são induzidos a entrar no empreendimento para acessar uma loja individualmente, reforçando a força do conjunto.

2.3.1 Torres Comerciais

No caso de torres comerciais, o complexo, ao criar um grande centro comercial, vai de encontro a duas demandas relevantes para essa tipologia de empreendimento imobiliário: a criação de economia de escala e a criação de uma imagem, associada ao seu posicionamento perante clientes e concorrentes. De acordo com CERQUEIRA (2004), a criação de economia de escala está relacionada com a eficiência dos serviços e a estrutura urbana de suporte às atividades do *cluster* comercial (facilidade de entrega, restaurantes, transporte, creches, escolas, academias esportivas, atividades culturais). Tais atividades estão presentes no complexo multiuso, de maneira que a sinergia gerada possa produzir o efeito de troca entre os empreendimentos comerciais e os demais presentes no complexo, além de reduzir os custos fixos para os escritórios ali instalados, devido à oferta próxima de produtos e serviços complementares que possam atender aos escritórios, sem onerar a estrutura administrativa dos mesmos, como serviços de entregas, gráficas ou até mesmo proximidade de agências bancárias conforme descrito no item 2.2.2. Outro aspecto relevante com a criação de economias de escala no *cluster* é que, mesmo com a tecnologia atual, o contato pessoal ainda é necessário para as atividades comerciais e esse contato é favorecido pela densidade de aglomeração do complexo e acessibilidade aos demais escritórios e empreendimentos.

A criação de uma imagem está relacionada, segundo CERQUEIRA (2004), a aspectos que não são facilmente mensuráveis, que representam a qualidade do ambiente e que são percebidos pelos clientes e empreendedores. A arquitetura do complexo é um exemplo desse tipo de atributo. No complexo, a estrutura urbana interna, paisagismo, e uniformidade de linguagem arquitetônica acaba por conferir uma espécie de identidade visual que agrada frequentadores e investidores. Além disso, o padrão do shopping, ou das demais empresas instaladas no complexo, aporta uma percepção de qualidade para esse local, podendo esta, portanto, estar relacionada à localização da torre comercial no cluster específico.

Soma-se a esta percepção de qualidade a sensação de segurança nos complexos, valorizada pelos frequentadores das torres comerciais, uma vez que os sistemas e procedimentos de segurança dos complexos costumam ser mais robustos que num prédio isolado. O estabelecimento e controle do perímetro no qual o complexo está inserido reforça esta sensação, com a presença de câmeras e agentes de segurança, fazendo com que o usuário se sinta protegido.

Ainda sobre o ponto de vista de segurança nos complexos é comum que, em edificações de uso misto que apresentam uma sobreposição entre shopping center e torre comercial, os funcionários da torre tenham que passar por determinadas áreas do shopping para acessar a torre, uma vez que as atividades dos escritórios se iniciam antes da abertura do shopping center. Por outro lado, o shopping center continua operando após o término das atividades na torre. Portanto, todo o acesso deve ser planejado no sentido de resguardar os interesses específicos de acesso e proteção dos dois ativos e seus frequentadores.

Outra necessidade, que atualmente está em queda nas grandes cidades devido ao advento dos motoristas por aplicativo e bicicletas compartilhadas, mas ainda se apresenta como fator relevante para torres comerciais, principalmente em decorrência da legislação vigente, é o número de vagas de estacionamento. Através da interligação planejada das diversas áreas de estacionamento os empreendimentos podem compartilhá-las, através de artigos específicos descritos na convenção de condomínio do complexo, aproveitando momentos de baixo fluxo de veículos em alguns destes bolsões, explorando sua capacidade ociosa. Grandes empreendimentos comerciais nos grandes centros urbanos costumam ter carência de vagas de estacionamento, mas a abundância de disponibilidade de vagas num complexo pode gerar problemas de trânsito interno entre os bolsões, subsolos e vias internas do complexo, principalmente nos horários de pico. Este poderia ser considerado um dos grandes fatores negativos nos complexos multiuso com grande densidade de torres comerciais.

Considerando o fluxo habitual dos funcionários das empresas alocadas nas torres comerciais do complexo, um shopping center de mix disperso pode se valer desse mesmo fluxo para consumo em compras principalmente de conveniência, ou mesmo compras por impulso, que ocorrem por estímulo durante outra atividade. Ao ofertar uma gama de produtos e lojas focados em atender às necessidades da região e também aquelas cotidianas dos funcionários e empresas das torres comerciais, o shopping center do complexo pode atrair uma forte demanda, principalmente durante a semana de trabalho. É certo que compras pontuais e de comparação ainda são possíveis por parte dos frequentadores das torres comerciais, mas as mesmas irão depender do referencial de qualidade imposto pelo mesmo público. Este referencial irá ser comparado com as possibilidades que estas pessoas possuem em outras regiões da cidade nas quais residem ou frequentam para que essa compra seja realizada. Nesse caso, a comparação é

facilitada, pois o deslocamento entre residência (fora do complexo) e trabalho é diário e, portanto, não há grande esforço no pequeno deslocamento adicional necessário para a comparação.

Um grande destaque deve ser dado às lojas de alimentação e restaurantes, cada uma focada em atender uma parcela da demanda para diferentes referenciais de qualidade do público alvo das torres. Atualmente a proximidade de academias de ginástica tem sido igualmente valorizada pelos frequentadores das torres comerciais. Assim sendo, a estratégia de ancoragem do shopping center inserido no complexo deve levar em consideração o referencial de qualidade esperado por este público frequente a fim de captar esta demanda proveniente do próprio complexo e ter suas receitas incrementadas.

Do ponto de vista do dimensionamento de torres comerciais, o principal fator determinante do dimensionamento das áreas a serem ofertadas é a capacidade de absorção do mercado, o potencial construtivo disponível no complexo e os valores referenciais de locação frente à concorrência do entorno. É possível afirmar que, numa região adensada, com outras torres comerciais no entorno do complexo, boa parte das facilidades do mesmo complexo podem ser utilizadas pelos frequentadores dos empreendimentos adjacentes. Uma torre vizinha ao complexo pode contar, portanto, com a conveniência do shopping, por exemplo. Sendo assim, a estratégia de comercialização e locação de torres comerciais em complexos, devem levar em consideração não só os benefícios que podem ser desfrutados por outros empreendimentos ao redor, mas também os benefícios exclusivos que as torres do complexo possuem, sendo estes sim, diferenciais competitivos. Como exemplos desses benefícios exclusivos em relação às torres concorrentes do entorno, podem ser citados a segurança, acesso protegido de intempéries entre estacionamentos do complexo e demais empreendimentos do mesmo, parcerias comerciais exclusivas com lojas do shopping center ou ainda a distância menor para os deslocamentos entre empreendimentos. O aumento na receita de venda ou locação que estes atributos podem trazer para os empreendedores que irão desenvolver as torres comerciais pode ser considerado, porém, o risco relacionado a este adicional de receita fia a cargo do empreendedor, podendo levar à sua adoção ou não nos modelos financeiros. Essa observação sobre consideração ou não dos ganhos adicionais de aluguel pelo fato das torres estarem inseridas no complexo vale da mesma forma para o shopping. O planejador pode levar

em consideração este incremento de receita ou não, dependendo da orientação do empreendedor sobre a tomada ou não desse risco.

2.3.2 Torres Residenciais

Empreendimentos residenciais em complexo multiuso compartilham diversas sinergias similares às torres comerciais, porém é necessário destacar a princípio uma distinção importante: o período de permanência dos moradores. Este fato faz com que haja uma certa complementariedade dos fluxos no que diz respeito à sinergia de consumo com o shopping center. Enquanto as pessoas saem de suas casas para trabalhar pela manhã e retornam ao final do dia numa rotina usual, os trabalhadores alocados nas torres do complexo chegam às torres pela manhã e saem ao final do dia. Segundo esse fluxo, do ponto de vista do complexo e imaginando que poucas pessoas moram e trabalham no mesmo complexo (apesar da nova dinâmica urbana descrita no item 2.2.3 sobre residenciais para locação), é possível afirmar que do início da noite até o início da manhã um complexo composto por torres comerciais, residenciais e shopping center, está povoado prioritariamente de moradores dos empreendimentos residenciais. Já do início da manhã até o final da tarde, o complexo está povoado principalmente por trabalhadores das torres comerciais. Logo, o fluxo de visitantes e consumidores no shopping center pode se estender por um período maior do que o horário comercial normal e com uma intensidade variável ao longo do dia. Essa complementariedade dos fluxos permite que o planejador possa trabalhar o sistema de ancoragem do shopping center no sentido de explorar os diversos públicos por um período mais extenso.

Aos sábados, domingos e feriados, o shopping center de um complexo com torres residenciais se beneficia de forma mais intensa do fluxo gerado pelos moradores do complexo, uma vez que os mesmos tem mais disponibilidade de tempo para atividades de lazer (apesar desse fluxo ocorrer também durante a semana). Nesse sentido o shopping center pode desenvolver um cronograma de atividades de lazer diferenciadas com foco nos diversos públicos que compõe os residentes ou mesmo disponibilizar operações focadas em atrair esses moradores, compensando a queda de fluxo usual que experimentam shopping centers localizados em zonas predominantemente comerciais.

Por outro lado os empreendimentos residenciais possuem certas distinções em relação aos edifícios comerciais. Enquanto nos prédios comerciais o compartilhamento de áreas comuns e estacionamento com o complexo é benéfico, nos prédios residenciais o isolamento e privacidade em relação às demais atividades do complexo é fundamental. Porém, a interligação dos acessos para as demais áreas do complexo, principalmente o acesso de pedestres para o shopping center, deve ser pensada no sentido de garantir a acessibilidade, que será responsável por quebrar a barreira do deslocamento entre os empreendimentos, fomento o fluxo de pessoas. Segundo SCOTT (2006) componentes residenciais exigem segurança e acessos restritos, conflitando com a necessidade de acesso público e amplo para os demais empreendimentos (comerciais, hoteleiros e shopping centers) no contexto dos complexos multiuso. Nesse caso, o equilíbrio entre essas diferentes necessidades será o principal objetivo do projeto arquitetônico em sua fase inicial, detalhando os trajetos a serem realizados pelos usuários de cada empreendimento e as rotas de conexão entre eles. Importante destacar a necessidade do projeto prever os dispositivos de separação física visando a garantia da privacidade necessária para determinadas áreas, principalmente para os edifícios comerciais.

Do ponto de vista do planejamento financeiro, da mesma forma que nos projetos de torres comerciais, a consideração ou não de desempenho acima dos patamares de mercado, vindo do fato do empreendimento residencial estar localizado no complexo, depende de uma decisão sobre aceitação de risco por parte do empreendedor em sua modelagem. Além disso, as pesquisas relacionadas a absorção recente de certos produtos imobiliários residenciais devem ser realizadas para identificar se o produto é compatível com a vocação do complexo multiuso e com o mercado a que se propõe atender, mesmo que haja uma primeira percepção, por parte do empreendedor, de aceitação positiva relacionada à inserção no complexo.

2.3.3 Torres Hoteleiras

Assim como as torres residenciais e comerciais trazem diferentes fluxos para o complexo, ambos trazendo um público frequente, os empreendimentos hoteleiros contribuem com um fluxo de pessoas baseado num público eventual. O perfil de consumo desse público num shopping center localizado no complexo é diverso, podendo conter demanda por alimentação (em restaurantes ou lojas de fast food), por compras de conveniência ou até mesmo por compras

que seriam naturalmente de comparação (com outros shopping centers), mas que acabam se tornando compras de especialidade devido a uma situação de emergência do hóspede, como uma roupa que o mesmo esqueceu ou precisa repor. Além disso, quando os hóspedes do hotel finalizaram sua agenda profissional do dia, pode haver uma demanda por certa atividade de lazer como, por exemplo, salas de cinema ou academias de ginástica que permitam um uso diário quando o hotel não fornece tal estrutura. Neste último ponto, a existência de academias de ginástica no shopping, pode gerar uma espécie de economia de escala entre hotel e shopping center uma vez que o hotel pode ter seus custos de operação e implantação reduzidos por não haver necessidade de prever essa infraestrutura na própria edificação do hotel. Um acordo comercial estruturado de maneira adequada pode permitir que, o hóspede que se hospeda no hotel do complexo tenha acesso à academia localizada no shopping. Como a academia do shopping atende um público maior e mais diverso em termos de preferências e modalidades, é usual que a mesma seja mais completa e tenha mais opções de equipamentos e atividades que a academia localizada em hotéis, que tem público reduzido. Portanto, este é um exemplo claro da complementariedade entre esses dois tipos de empreendimento quando inseridos em complexos multiuso, gerando vantagens para ambos. Por outro lado, uma vez que está inserida no complexo, a academia pode apresentar horários de movimento intenso e assim o hóspede do hotel pode ser surpreendido com um volume de pessoas que o desestimule a fazer suas atividades físicas, fato que dificilmente ocorreria numa academia exclusiva do hotel.

Dinâmica similar (de economia de escala) é possível no caso de restaurantes. A oferta de opções para alimentação no shopping supre de maneira muito mais abrangente as necessidades dos hóspedes do hotel do que qualquer operação de alimentação localizada no mesmo.

Além das etapas de planejamento características de um hotel, é etapa necessária o entendimento da vocação do complexo e o planejamento da estratégia de inserção do hotel no complexo para se valer do fluxo vindo das torres comerciais do mesmo complexo, isto é, o perfil de visitantes das torres do complexo e região deve ser compatível com o padrão do hotel. A presença ou não de centros de convenção no complexo também pode ser considerada um grande gerador de demanda para hotéis, sendo necessária a verificação da compatibilidade entre os perfis de visitantes e hóspedes de maneira análoga.

Novamente, como exemplificado nas demais tipologias de empreendimentos descritas acima, cabe ao empreendedor definir se irá ou não considerar tarifas e taxas de ocupação acima do mercado baseando-se no fato do hotel estar inserido no complexo.

2.3.4 Observações sobre as interfaces entre os diferentes usos no complexo

Diante das principais interfaces entre os diversos usos no complexo expostas acima e, principalmente, entre os empreendimentos e o shopping center é possível afirmar que há uma possível melhora do desempenho de todos os empreendimentos quando há um planejamento adequado, relacionado à aderência de vocação e padrão de cada produto imobiliário com a estratégia do complexo multiuso como um todo. Posicionar empreendimentos em complexos multiuso planejados de forma adequada poder ser visto por empreendedores como uma maneira de mitigar riscos uma vez que nos complexos multiuso há melhora estimada de desempenho financeiro, indução mútua de fluxos de visitantes, e complementariedade de demanda e oferta.

Se pensados de maneira integrada, desde a fase inicial de concepção, os empreendimentos de um complexo podem até mesmo compartilhar infraestrutura técnica, como subestações de energia, sistema de drenagem e retenção de águas pluviais, sistemas de lançamento e tratamento de esgoto e sistemas de água de reuso, reduzindo os custos de implantação, e possivelmente de operação, de todos os empreendimentos.

Outro aspecto visível nos complexos multiuso é o intenso fluxo de pessoas que por ele circulam. Este fluxo de pessoas constante pode ser aproveitado para ações de marketing e instalação de painéis fixos ou temporários para divulgação de mídia, sendo que esta receita pode beneficiar o complexo ou cada empreendimento individualmente, dependendo do regimento interno vigente. Já na esfera de benefícios intangíveis pode ser citada a valorização dos aspectos de conveniência e segurança intrínsecos aos complexos multiuso. Os frequentadores destes complexos frequentemente tem a percepção de que estes são ambientes mais seguros e contam no seu dia a dia com a disponibilidade dos serviços presentes principalmente nos centros de varejo, mas não é possível tornar estes aspectos tangíveis e quantificáveis. Ainda que por alguns aspectos subjetivos os complexos multiuso agradam seus

frequentadores e acabam induzindo certa valorização aos empreendimentos que os compõem. Vale reforçar novamente que esta relação de indução positiva entre empreendimentos se dá em complexos multiuso detalhadamente planejados. A aglomeração de empreendimentos num complexo sem planejamento, provavelmente levará à quebra de expectativas de desempenho dos projetos.

Após a conceituação de complexos multiuso e uma breve descrição de aspectos relevantes no planejamento de shopping centers e dos demais produtos imobiliários que podem estar contidos nos complexos, se pretendeu nesta seção da estruturação conceitual abordar somente os aspectos mais relevantes de cada empreendimento no contexto do complexo e a interface entre os mesmos e o shopping center.

Na proposta de planejamento de complexos multiuso ancorados em shopping centers do capítulo seguinte serão analisadas as ações de planejamento para o desenvolvimento de complexos multiuso levando em consideração as interfaces analisadas na estruturação conceitual fases de estruturação, implantação e operação, mantendo o ponto de vista mercadológico, técnico, jurídico e operacional.

3. PROPOSIÇÃO DE ROTINA DE PLANEJAMENTO DE COMPLEXOS MULTIUSO ANCORADOS EM SHOPPING CENTERS

O objetivo desta seção é propor uma rotina de planejamento que possa ser aplicada no desenvolvimento de complexos multiuso. A rotina consiste na organização de aspectos relevantes que devem ser observados no planejamento de um complexo multiuso nas suas diferentes fases de estruturação, desenvolvimento e operação. Esta organização em forma de rotina cronológica foi estruturada imaginando-se um complexo multiuso que contém um shopping center e ao menos alguma outra tipologia de empreendimento imobiliário, podendo esta ser de empreendimentos hoteleiros, edifícios comerciais ou edifícios residenciais, variando em quantidade e padrão de produto dentro do mesmo complexo. Não serão considerados neste trabalho outras tipologias de empreendimentos como centro de convenções, lojas *free standing*¹⁴, centros esportivos, escolas ou hospitais, ainda que esses usos sejam comuns nos complexos.

Retomando a definição de complexo multiuso apresentada na estruturação conceitual deste texto, imagina-se que empreendimentos dessa tipologia estejam integrados à malha urbana e são conceituados e desenvolvidos por um empreendedor privado. Esta definição é importante para orientar diversos aspectos do planejamento dos complexos considerando sua conexão com o bairro e entorno imediato de maneira planejada, e sua relativa independência para tomada de decisões no âmbito do projeto (propriedade privada).

No caso específico de complexos multiuso ancorados em shopping centers, pelo fato do shopping center ser um tipo de empreendimento voltado para exploração da renda, é possível que o desenvolvedor do complexo seja o proprietário do shopping, que se vale do complexo e do shopping center como ancoragem para os demais produtos imobiliários (novamente remetendo ao conceito de ancoragem da estruturação conceitual apresentada). Mesmo assim a rotina pode ser imaginada para um empreendedor privado qualquer, que tem a intenção de adensar o complexo com outros empreendimentos, além do shopping center, mesmo que não seja o proprietário ou operador do shopping center ou de qualquer outro empreendimento do complexo.

¹⁴ Lojas situadas em edificações separadas e independentes com utilização voltada a um setor específico do varejo. Como exemplo podem ser citadas lojas de produtos para animais, mobiliário residencial, materiais de construção, ferramentas, concessionárias de automóveis, etc

Neste capítulo a fase de estruturação é definida pelo período compreendido entre o momento no qual é concebida a ideia de realizar um complexo multiuso até a confirmação da decisão de se implantar o empreendimento pelo empreendedor, passando por todos os estudos e pesquisas necessárias nessa fase. Já a fase de implantação será definida como o período entre o início do detalhamento e refinamento dos projetos, planejamento dos produtos imobiliários, estruturação de parcerias, pesquisas de mercado detalhadas e demais frentes de trabalho até a conclusão das obras do complexo (considerando o shopping center e os demais produtos imobiliários). Por fim, o início da fase de operação é caracterizado pela inauguração do shopping center e início de suas operações com a abertura ao público. Serão detalhados os aspectos relevantes na operação do complexo quando todos os empreendimentos são inaugurados ao mesmo tempo e também quando estes são executados e inaugurados após a abertura do shopping center. O diagrama abaixo ilustra a divisão das fases.



Figura 12 – Fases de planejamento dos Complexos Multiuso

Abaixo estão detalhados os pontos fundamentais do planejamento de complexos multiuso em cada fase de seu desenvolvimento. Em cada fase os pontos fundamentais são destacados e desenvolvidos do ponto de vista do planejador do complexo, antes que se inicie o processo de estruturação. Este planejador observa as etapas futuras e tenta, baseado na rotina, mitigar possíveis impactos negativos ao longo do desenvolvimento, aplicando ferramentas de planejamento para garantir o desempenho do complexo multiuso de acordo com o referencial de qualidade estipulado pelo empreendedor.

3.1 Fase de Estruturação

A fase de estruturação compreende todas as pesquisas, modelos financeiros, projetos preliminares e estudos necessários para que o empreendedor esteja necessariamente embasado por dados para a sua tomada de decisão sobre seguir ou não com o desenvolvimento do projeto do complexo. Devido à magnitude dos investimentos e riscos envolvidos os empreendedores que tomam a decisão de estudar tais projetos admitem que arcarão com certo volume de investimento de tempo e recursos financeiros para elaboração de todos estes estudos preliminares.

Como em qualquer projeto de grande magnitude, o planejamento de um shopping center está embasado em densas e específicas pesquisas de mercado. Pela alta especialização dos empreendedores que desenvolvem e operam shopping centers é possível afirmar que um complexo ancorado nesse tipo de empreendimento necessita do conhecimento destas empresas para seu planejamento (ou, como alternativa, de consultores especializados para a realização dos primeiros estudos de concepção). Vale destacar nesse ponto que, por mais especializado e por mais experiência que tenha o consultor, no caso desta contratação se fazer necessária, as companhias especializadas possuem dados sobre empreendimentos anteriores e fácil acesso à alta direção de grandes redes varejistas, fato que é fundamental para o planejamento do mix de lojas de shopping centers e conseqüentemente para as projeções de sua receita. Independentemente de ser ou não um desenvolvedor ou operador especializado, o empreendedor que decide investir num complexo ancorado em um shopping center necessitará, num primeiro momento, de uma pesquisa de mercado detalhada.

As pesquisas de mercado não devem se estender somente ao shopping, mas também a todos os empreendimentos do complexo. Segundo MILES, BERENS e WEISS (2000), a pesquisa de mercado é o item mais crucial numa análise da qualidade do investimento, analisando as tendências de longo prazo nacionais, regionais e locais identificadas na concepção da ideia. Essas tendências são analisadas no presente na medida em que o analista projeta um fluxo de absorção para o projeto, verificando sua aceitabilidade no mercado. Ainda segundo os autores, para que a absorção de cada produto imobiliário seja corretamente analisada, todas as características, funções e benefícios do mesmo devem ser levadas em conta considerando-se produtos comparáveis disponíveis no mercado para cada segmento. Assim, o desenvolvedor pode atribuir valor a características diferenciais de seu produto, verificando se é possível a

captação de melhores preços ou aluguéis que alimentarão os modelos. Podem ser citados, a título de exemplo, como fatores para a análise de oferta de produtos:

- Estoque e qualificação dos espaços existentes;
- Novas construções: em andamento e em projeto;
- Características gerais da oferta futura;
- Vacância geral e características dos espaços vagos;
- Absorção recente;
- Aluguéis e preços de mercado;
- Termos e condições de aluguel ou venda praticados.

Os autores também listam alguns fatores para calibrar a demanda dos empreendimentos:

- População e mudanças na mesma;
- Taxas de emprego e desemprego;
- Mudanças na renda familiar;
- Outros fatores macroeconômicos e fatores locais.

A extensão da pesquisa não só ao empreendimento âncora (no caso, o Shopping Center), mas a todos os empreendimentos do complexo é fundamental, uma vez que a vocação do complexo como um todo vai ser calibrada de acordo com o público alvo definido pelo empreendedor e pela capacidade de absorção pelo mercado de cada produto imobiliário presente no complexo. Este momento do planejamento é particularmente delicado para o empreendedor pois pode haver uma crença superestimada do shopping center como indutor de valorização dos demais produtos imobiliários do complexo acima dos valores de mercado. Conforme exposto na estruturação conceitual deste trabalho, é preciso cautela e análise cuidadosa do potencial dos demais empreendimentos não só para verificar se o mesmo é possível de ser realizado mas também para que se possa ter uma orientação mais precisa sobre o seu padrão. Pode-se afirmar no entanto que um shopping center posicionado com os atributos adequados pode alterar a realidade do entorno imediato, levando a uma elevação do padrão dos empreendimentos a serem desenvolvidos ao seu redor, mas esta é uma situação muito particular e cujo efeito é de difícil mensuração durante a fase de planejamento a ponto de se poder calibrar um modelo financeiro com essa expectativa. A reflexão dessa expectativa além dos patamares

de mercado nos modelos financeiros, conforme exposto no Capítulo 2, fica a critério do empreendedor do complexo. Mesmo assim, alguns empreendedores valem-se deste poder de valorização que um shopping center exerce dentro de uma determinada região para considerar a receita dos demais empreendimentos do complexo num padrão acima do mercado.

Não se pretende nesta seção entrar no detalhamento dos tópicos e dinâmicas das pesquisas de mercado, mas somente alertar para necessidade da realização de pesquisas detalhadas para cada produto imobiliário do complexo desde o planejamento inicial. Cada uma das pesquisas, dependendo do tipo de produto, irá coletar informações adequadas e gerará informações pertinentes a cada uso do complexo. Será pontuada na seção seguinte a necessidade de atualização destas pesquisas na medida em que cada empreendimento entrar em sua fase de implantação no caso de complexos com lançamentos imobiliários sucessivos após a abertura do shopping center.

O resultados das pesquisas de mercado deve proporcionar ao empreendedor do complexo um visão clara sobre o padrão de público alvo esperado para todos os tipos de empreendimentos, sua vocação em termos de posicionamento de seus atributos (sistema de ancoragem), custo de obras e expectativa de receitas. Todos estes fatores servirão de dados de entrada para a análise da qualidade do investimento do complexo. Além disso o empreendedor do complexo terá, por meio das pesquisas específicas para cada tipologia de empreendimento, uma perspectiva mais estruturada sobre a possibilidade de se viabilizar cada empreendimento do complexo. É fundamental destacar que as pesquisas devem entender qual é o momento ideal para a realização de cada empreendimento do complexo. A implantação de complexos multiuso dividida em fases e com lançamentos imobiliários sucessivos é comum mas deve ser planejada detalhadamente durante a implantação do complexo conforme será descrito na seção seguinte.

Neste ponto faz-se necessária uma observação sobre o posicionamento dos complexos dentro das cidades. Podem ser identificadas, a princípio, duas situações para a inserção dos complexos na malha urbana, cada uma com ações de planejamento diferentes. A primeira situação diz respeito a complexos que são desenvolvidos em terrenos completamente inseridos na malha urbana, situação na qual a disponibilidade de área é limitada. Nesta situação o empreendedor imediatamente tende a levar em conta as características da população que reside e trabalha neste entorno, bem como todas as questões de infraestrutura urbana da região estudada. Sendo assim a vocação e posicionamento deste complexo será resultado direto do

padrão de atividade econômica deste entorno conforme conceito desenvolvido na seção 2.2 deste texto sobre o planejamento de shopping centers no contexto do complexo multiuso.

Já no caso da utilização de complexos multiuso ancorados em shopping centers para a criação de uma nova centralidade¹⁵ no contexto das cidades, a avaliação da vocação do conjunto exige um estudo mais aprofundado. Nesse caso o principal aspecto a ser observado para definir o padrão do complexo a ser realizado são os vetores de renda da região estudada. Estes vetores podem ser estudados observando-se a mudança nos padrões de renda em determinada região em alguns intervalos de tempo relativamente longos (é comum se observar a situação da distribuição de renda em períodos de 5 anos), verificando seu deslocamento no solo urbano por longos períodos, baseando-se em dados demográficos e socioeconômicos. Este conceito está baseado na dinâmica social na qual as pessoas almejam viver próximas à outras pessoas com condição socioeconômica similar ou superior. Esse adensamento acaba por induzir uma valorização sucessiva dos preços em determinadas regiões da cidade. Tal valorização atrai um público com poder de aquisitivo ainda maior que o inicial, reforçando a intensificação desse ciclo de valorização constante nessas regiões. Esse ciclo persiste até que o crescimento da região em questão encontre uma barreira territorial que impeça a sua expansão (um rio, por exemplo), ou até que as condições socioeconômicas regionais mudem atingindo-se um período de equilíbrio. Perturbações na economia regional podem fazer com que os preços caiam e que o número de empreendimentos pare de crescer. É possível ainda que outra região da cidade presencie o mesmo fenômeno e subtraia uma parcela da demanda da região em estudo. Independentemente da variedade de situações possíveis a observação dos vetores de crescimento de renda é importante para o planejamento de uma nova centralidade.

Ao observar esses movimentos de renda o empreendedor pode posicionar o complexo na direção destes vetores, numa área ainda sem densidade intensa de empreendimentos, assumindo que no médio prazo a ancoragem objetivada pelo complexo acabe por atrair empreendimentos e pessoas para o complexo e para seu entorno criando uma nova centralidade e uma consequente percepção de valorização dos empreendimentos que ali forem instalados. A princípio apostar na criação e valorização de um novo bairro, comprando terrenos baratos e com áreas maiores antes da valorização, para explorar os benefícios desta mesma valorização é um conceito

¹⁵ Resgatando os conceitos da estruturação conceitual, a nova centralidade aqui é entendida como a criação do complexo numa área com baixa densidade de empreendimentos residenciais e de atividades comerciais relevantes. Podem ser exemplos as periferias da cidade ou regiões antigamente ocupadas por fábricas ou galpões nos grandes centros urbanos que passaram a possuir uma incipiente dinâmica de bairro com o lançamento de alguns empreendimentos pontuais antes de se tornarem novas centralidades.

bastante observado e explorado no mercado imobiliário. Porém, dado o porte dos complexos objetos deste trabalho e principalmente o fato deste complexo estar ancorado em um shopping center, a aposta numa nova centralidade deve ser embasada em estudos mercadológicos sólidos. Se esta distância entre os centros consolidados e o empreendimento for grande demais para os hábitos de deslocamento daquela cidade os clientes podem não frequentar o novo centro. Além disso, oscilações macroeconômicas podem retardar a aceleração desse crescimento ou mesmo interrompe-lo, deixando o empreendimento em questão isolado. Outra questão a ser observada é a medida na qual a infraestrutura urbana da cidade está dimensionada para acompanhar o crescimento dessas novas centralidades uma vez que ela é a principal via de mobilidade para essa região.

Assim sendo, neste cenário de criação de uma nova centralidade, o empreendedor deve atentar principalmente para o risco associado à velocidade de crescimento dos vetores de deslocamento de renda e o quão ela é sensível à oscilação de fatores externos. Essa análise é de difícil quantificação e ficará a cargo da percepção do nível de risco do empreendedor perante os dados sobre o mercado local e sobre a capacidade de penetração no público alvo da estratégia de ancoragem do seu complexo, gerando o poder de atração necessário.

Um grande risco nesta situação, e conseqüente quebra de expectativa do empreendedor, seria acabar com um empreendimento isolado e distante da atividade econômica da cidade. Nesse caso, uma maneira de mitigar esse risco é detalhar a estratégia de ancoragem do complexo e do shopping center visando atrair o consumidor local e regional, mesmo num cenário diferente do esperado de crescimento do vetor de renda. A definição da estratégia de ancoragem adequada para o público alvo imposto fará com que o centro de compras do complexo atraia visitantes e se torne referência na região. Assim, tanto o complexo como seu entorno passam a ser elencados dentro das primeiras opções de investidores para a implantação de outros produtos imobiliários por estarem aderentes ao padrão de qualidade referencial para o público alvo. Essa habilidade de criar âncoras de varejo fortes o suficiente para mudar a orientação do crescimento de determinadas regiões é característica dos grandes empreendedores do mercado de shopping centers e é de grande valia no planejamento de complexos multiuso.

Com base nas pesquisas iniciais e na definição das tipologias de empreendimentos que constituirão o complexo o empreendedor deve, ainda na fase de planejamento, realizar uma estimativa inicial relacionada ao possível custo de contrapartidas urbanas exigidas pelos órgãos públicos. Desvios nas estimativas de custos relacionadas a estes itens podem se tornar responsáveis pela quebra desempenho financeiro na implantação de complexos. É necessária a realização de consultas antecipadas aos órgãos municipais e estaduais sobre a necessidade de complementos de infraestrutura ou obras mitigatórias e compensatórias que possam ser atreladas, futuramente, ao complexo como um todo. Como exemplo, podem ser citadas extensões de redes de energia, esgoto, águas pluviais, drenagem, bem como a criação de bacias de retenção e alargamento ou extensão de rodovias, ruas ou avenidas. Nesta fase não se faz necessário um planejamento detalhados de cada uma destas componentes, mas a consulta prévia nos órgãos competentes pode alimentar o empreendedor de eventuais pontos de atenção que devem ser considerados como contingência nas análises financeiras iniciais.

O estudo das possíveis contrapartidas solicitadas por órgãos públicos estão muitas vezes relacionadas ao impacto que a implantação dos complexos multiuso traz para a região na qual ele será implantado. O adensamento intenso de uma determinada área acarreta o aumento no fluxo de pessoas, carros e sobrecarga na infraestrutura urbana presente na região, gerando necessidade de adequações. O atendimento a estas medidas é fundamental para garantir o bom funcionamento e acessibilidade para o complexo. Nas grandes capitais, como São Paulo, as contrapartidas relacionadas ao tráfego de veículos costumam ser mais relevante do que nas cidades de menor porte, havendo grupos específicos nos órgãos competentes para o dimensionamento das medidas mitigatórias dos chamados polos geradores de tráfego (categoria na qual se enquadram os complexos multiuso).

Do ponto de vista arquitetônico o mix de produtos imobiliários deve gerar as tabelas de áreas locáveis e privativas necessárias de cada empreendimento para que os mesmos possam ser distribuídos de maneira planejada num primeiro estudo de ocupação. Este estudo de ocupação levará em conta as principais restrições impostas pelos órgãos municipais em termos construtivos e evoluirá, acomodando ou até mesmo alterando as áreas definidas para os diferentes usos.

O estudo de ocupação detalhado, ou masterplan, definirá não só a distribuição das áreas privativas e locáveis mas também as áreas comuns e construídas. A área comum é importante

para o complexo multiuso pois é nela que se dá a distribuição de fluxo de pessoas tão valorizada entre os empreendimentos. Já as áreas construídas resultantes do estudo alimentarão os modelos financeiros para embasar a tomada de decisão dos empreendedores em relação aos custos de implantação e respectivas perspectivas de receita. Nesse ponto é aconselhável que sejam estudados os acessos e qualquer sobreposição ou interface estrutural relevante entre os empreendimentos que possa impactar os custos. No caso de edificações de uso misto, nas quais os diferentes usos estão localizados na mesma edificação, com empreendedores diferentes, estas interfaces estruturais devem ser estudadas desde o princípio de forma conjunta para definir questões relacionadas a rateio de custos entre os empreendedores uma vez que há o compartilhamento de elementos estruturais para edificações não só de uso, mas de propriedade distintas. Segundo SCOTT (2006) em empreendimentos urbanos de uso misto, o componente de varejo de um projeto é geralmente a parte mais complicada do projeto global, que exige planejamento nas fases iniciais do desenvolvimento. Segundo a autora a arquitetura é crucial nos projetos de uso misto, devido às relações entre as edificações de diferentes usos que estão sendo agrupadas num mesmo local. Além disso, no caso dos shopping centers a estratégia de ancoragem está intimamente ligada com a concepção arquitetônica do projeto, que visa destacar, através da linguagem arquitetônica, um determinado padrão de acabamento da edificação que esteja alinhado com a percepção de valor do público alvo. Além disso o planejamento interno dos centros de varejo, abrangendo a disposição de seus corredores e posicionamento das vitrines e acessos é fundamental para o desempenho das lojas, potencializando a sua exposição para os clientes.

Por estas razões, um empreendedor que irá desenvolver um complexo multiuso deve observar a harmonia arquitetônica entre os projetos de todos os empreendimentos do ponto de vista conceitual e visual. Esta uniformidade na linguagem visual das edificações e sua perceptível integração e harmonia irão ser alguns dos fatores intangíveis de atração de fluxo e valorização neste complexo. Para isso, é fundamental que nas primeiras negociações com possíveis parceiros para desenvolvimento dos diversos empreendimentos que serão desenvolvidos no complexo, seja alinhado o padrão arquitetônico a ser seguido, uma vez que este impacta de forma relevante nos custos de execução e desenvolvimento de projetos pelos demais empreendedores.

Com todos estes aspectos levados em consideração, entende-se que a decisão de seguir ou não com o projeto poderá ser tomada de maneira mais estruturada e segura, caracterizando o final da fase de estruturação do complexo. O detalhamento dos pontos a serem levados em consideração durante a fase de implantação dos complexos será exposto na próxima seção. Abaixo são listados de forma resumida os aspectos descritos acima a serem observados no planejamento de um complexo multiuso ancorado em shopping center observando a fase de estruturação:

- Pesquisas de mercado realizadas por especialistas em shopping centers;
- Pesquisas de mercado para cada empreendimento do complexo;
- Estimativa de fases de implantação do complexo, com o planejamento dos prazos de cada tipologia de empreendimento;
- Análise de risco quando o complexo é posicionado na direção do desenvolvimento dos vetores de renda das cidades;
- Estimativa de custos com obras mitigatórias e compensatórias para todos os empreendimentos;
- Consulta prévia órgãos públicos para verificação de necessidades de infraestrutura urbana complementares;
- Estudo de ocupação com programa de áreas detalhado para todos os empreendimentos;
- Estudo inicial de acessos para o complexo levando em consideração todas as tipologias de empreendimentos e sua dinâmica de utilização;
- Levantamento inicial de interfaces e sobreposições estruturais relevantes entre os empreendimentos para possível verificação de impacto relevante em custos e possibilidade de implantação dividida em fases;
- Alinhamento sobre padrão construtivo e arquitetônico com os empreendedores dos demais produtos imobiliários do complexo, equalizando questões relacionadas a possíveis aumentos de custo.

3.2 Fase de Implantação

A fase de implantação, é constituída por diversas frentes de trabalho paralelas sendo que algumas delas podem ser realizadas por outros empreendedores e portanto estão fora da gestão direta do idealizador e planejador do complexo (conforme citado neste texto, é possível que

este empreendedor seja o mesmo empreendedor do shopping center, mas esta não é uma condição necessária). Por essa razão, estruturar de forma detalhada a relação entre os empreendedores é fundamental para que seja mantida a harmonia arquitetônica, técnica e operacional entre os empreendimentos. Podem ser citadas como frentes de trabalho paralelas na implantação de um complexo:

- Negociação e celebração dos contratos de parceria com os demais empreendedores;
- Detalhamento dos projetos de arquitetura e demais projetos de forma coordenada;
- Organização jurídica dos condomínios e sub condomínios;
- Revisão constante das premissas dos modelos financeiros do empreendimento;
- Atualização das pesquisas de mercado de todos os empreendimentos do complexo;
- Obras do complexo e dos empreendimentos.

Neste ponto vale destacar novamente que raramente todos os empreendimentos do complexo são executados ao mesmo tempo. Por isso a implantação completa de um complexo, isto é, até que todos os empreendimentos sejam concluídos, costuma ser extensa, se alongando por diversos anos. A divisão em fases da implantação destes complexos é comum e aconselhada, uma vez que o momento favorável para lançamento de cada empreendimento varia. No caso da divisão em fases, para efeito deste trabalho, será considerada como primeira fase aquela que contém o shopping center pelos conceitos já discutidos previamente neste texto.

Para que sejam propostas ações de planejamento visando mitigar possíveis problemas durante a fase de implantação será considerado o caso no qual o empreendedor do complexo é também planejador do shopping center uma vez que este é a âncora do complexo no escopo deste trabalho. Este empreendedor, por sua vez, especialista em sua atividade, convida outros empreendedores para desenvolver torres comerciais, residenciais e hoteleiras no mesmo complexo. Neste cenário, o empreendedor idealizador e desenvolvedor do complexo (mesmo do shopping center) é o responsável pelo planejamento de longo prazo, focado na interação entre os empreendimentos, e portanto deve se servir de todos os instrumentos possíveis para garantir essa harmonia no resultado final durante todo o ciclo do empreendimento.

No contexto do desenvolvimento do complexo com diversos empreendedores, a relação entre os mesmos se dá em dois momentos: na negociação, e conseqüente fechamento dos

contratos, e durante a implantação e operação destes empreendimentos. Esta relação entre empreendimentos em operação, do ponto de vista jurídico, é regrada na Convenção de Condomínio e será analisada mais adiante neste capítulo, sendo importante para o sucesso dos complexos.

Do ponto de vista contratual as parcerias para realização dos demais empreendimentos de um complexo podem ser caracterizadas por diversos regimes contratuais com cláusulas particulares a cada negociação.

As parcerias e suas diversas modalidades não são exclusivas dos complexos multiuso, mas por não conhecer claramente as implicações de cada uma delas, um empreendedor que desenvolverá um complexo multiuso pode ter suas expectativas frustradas no que diz respeito à expectativa de fluxo financeiro vindo destas parcerias. Além disso, existe um esforço de gestão, de prazo relativamente longo, relacionado à gestão da carteira de recebíveis uma vez que o ciclo dos empreendimentos inseridos no complexo é longo. No caso de empresas de capital aberto a questão dos recebíveis é ainda mais crítica porque as receitas advindas de parcerias possuem regras específicas para contabilização a depender do tipo de contrato firmado, gerando impacto direto no EBITDA¹⁶ (parâmetro constantemente utilizado por analistas de mercado para avaliar o desempenho de empresas de capital aberto). Porém o encaixe real de caixa desta receita está intimamente relacionado com o sucesso comercial ou não dos empreendimentos. Entram em cena nesse caso dispositivos jurídicos e de seguro específicos para garantir um recebimento mínimo, sendo esse fato por si só um risco financeiro relevante a ser tratado pelas partes na elaboração dos contratos.

Retornando ao exemplo das empresas de capital aberto, o acompanhamento destes recebíveis é de difícil análise pelos investidores e precisa ser controlado cuidadosamente ano a ano juntamente com os empreendedores parceiros através da revisão constante das projeções de recebimento, para não frustrar investidores ou até mesmo o empreendedor do complexo em relação ao sucesso das parcerias estabelecidas. O efeito deste fluxo de recebíveis no balanço e nos resultados das empresas, sejam elas de capital aberto ou não, dependerá da representatividade dos mesmos perante as demais receitas das mesmas.

¹⁶ EBITDA: Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization ou seja, Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização

Para definir mais claramente os aspectos relevantes nas modalidades de parceria e como os mesmos impactam nas relações entre empreendedores de complexos multiuso em sua fase de implantação, a análise deste texto focará somente nas permutas físicas e na venda de porções de terreno dentro do complexo como possíveis modelos contratuais. Neste último modelo serão trabalhados alguns aspectos jurídicos sobre como se constituem estas frações de terreno e serão descritos os demais pontos que um empreendedor de um complexo multiuso deve observar. É certo que há diversos modelos de parceria no mercado, mas a análise de cada um tornaria este trabalho excessivamente extenso para o objetivo que se propõe.

Permutas físicas, em sua concepção original, se caracterizam pelo recebimento do valor do terreno, pelo proprietário, em forma de unidades prontas do empreendimento que está sendo executado. Como não interessa, neste caso, ao empreendedor do complexo, ficar com unidades de um empreendimento comercial ou residencial por exemplo, mas sim o fluxo de receitas proveniente do empreendimento, é possível que as permutas físicas sejam transformadas em valores financeiros correspondentes a um percentual da receita de venda das unidades. No caso deste tipo de permuta o primeiro fator a ser levado em consideração é a precificação da mesma. Na maioria das ocasiões o valor a ser pago por um empreendedor num terreno para a construção está diretamente ligado, em termos simplistas, ao potencial construtivo do mesmo, padrão e preço de construção e preço de venda das unidades autônomas (ou ainda ao preço de locação das mesmas). Com a definição do valor, usualmente expresso em um percentual do VGV¹⁷, o contrato é celebrado baseando-se numa expectativa de receita futura atrelada a um preço de venda estimado. Nesse ponto o empreendedor deve analisar o valor negociado.

Conforme afirma ROCHA LIMA (2008), pelo prêmio de mais receita de venda do terreno o proprietário do terreno compra os riscos de velocidade de vendas e de comportamento de preços de mercado. Isto é, o empreendedor do complexo tende a aceitar valores de permuta apostando no sucesso futuro do empreendimento que está se valendo da mesma. Caso o comportamento do mercado tenha alguma variação, a remuneração do empreendedor será imediatamente afetada, seja do ponto de vista de receita total ou de velocidade de encaixe.

Uma boa prática que pode ser adotada pelo empreendedor do complexo no seu planejamento para mitigar esse tipo de risco é estabelecer em contrato um valor mínimo garantido de recebimento desta permuta através de algum tipo de garantia ou seguro. Como exemplos pode ser citados as cartas de fiança bancária ou seguros garantia que possam ser

¹⁷ VGV: Valor Geral de Vendas: valor correspondente a soma da venda de todas as unidades de um empreendimento imobiliário.

acionados no caso de inadimplemento do parceiro em relação ao valor mínimo estipulado em contrato. Caso o empreendedor do complexo queira ser mais agressivo e capturar através da permuta parte da remuneração do empreendedor parceiro, no caso de bom desempenho do projeto, podem ser elaboradas regras contratuais nas quais o valor da permuta aumenta a partir de um mínimo garantido na medida em que os preços de venda aumentam, por exemplo. Tais regras de apuração de resultado devem ser definidas caso a caso e devem levar em conta a tipologia de empreendimento e a percepção de risco de cada empreendedor.

Já no caso da compra de frações de terreno, o empreendedor do complexo não corre o risco do desempenho financeiro do empreendimento a ser desenvolvido (a não ser no caso extremo de inviabilização do mesmo) mas ainda corre o risco de inadimplemento das parcelas relacionadas a este terreno. Para isso, estruturas de seguro como as descritas acima também são aplicáveis. Os cuidados com o fluxo de recebimento dos recebíveis, apesar de mais simples no caso de venda de fração, se comparado à permuta, também se aplica neste caso pois o horizonte de acompanhamento do projeto é igualmente longo.

Independentemente do tipo de parceria a ser firmada, seja ela por permuta ou por venda de fração de terreno, o empreendedor do complexo deve fixar algumas regras adicionais no contrato para garantir que os empreendimentos sejam executados nos padrões do complexo multiuso em questão e que os mesmos sigam as regras estabelecidas na convenção de condomínio. Não é interessante para o empreendedor do complexo a existência de um empreendimento inacabado ou executado fora dos padrões de qualidade acordados previamente. Para mitigar o risco de obras inacabadas também é possível exigir algum tipo de garantia, como os seguros de *performance bond*, que podem ser acionadas caso o parceiro em questão seja incapaz de concluir as obras.

Um primeiro capítulo contratual a ser considerado é a obrigatoriedade da aprovação pelo empreendedor do complexo de projetos conceituais e executivos, memoriais descritivos e amostras de acabamentos, a seu critério, de cada empreendimento a ser desenvolvido. Isto dificultará qualquer desvio do padrão idealizado pelo empreendedor do complexo. Outro aspecto a ser tratado no contrato é a reprodução de condições específicas presentes na convenção de condomínio do complexo, que na maioria das vezes já existe quando do fechamento das parcerias. Ao colocar tais condições em contrato, o empreendedor do complexo

reforça a garantia de cumprimento das mesmas e antecipa problemas que podem ser a elas relacionados.

Observando o longo cronograma de execução típico de empreendimentos imobiliários o desenvolvedor do complexo deve também registrar no contrato com seus parceiros todo o cronograma de desenvolvimento dos demais empreendimentos de acordo com seu planejamento inicial, passando pelas fases de aprovação, projetos, lançamento comercial e obras. Caso seja do interesse do desenvolvedor do complexo, podem ser estipuladas multas para o não cumprimento de datas contratuais. Estas multas podem servir como garantia para os demais empreendedores cumprirem seu propósito de adensar o complexo, desde que haja, obviamente, condições favoráveis de mercado para tal.

Os pontos descritos acima são importantes para o desenvolvimento dos empreendimentos imobiliários no complexos multiuso e existem diversas cláusulas e condições contratuais que poderiam ser enumeradas, mas este texto foca na aplicabilidade das mesmas no contexto dos complexos multiuso exclusivamente. Desde que haja concordância de ambas as partes, é possível que qualquer condição seja traduzida em contrato.

Em seguida serão descritas algumas atividades que podem também serem igualmente regradas em contrato como questões relacionadas ao desenvolvimento de projetos e à constituição de condomínios e sub condomínios do complexo.

Considerando o desenvolvimento de projetos de todos os empreendimentos durante a implantação de um complexo multiuso é fundamental que o empreendedor do complexo tenha estrutura para coordenar as informações vindas de cada empreendimento, não só relacionadas aos projetos de arquitetura, mas também aos projetos técnicos complementares. É necessária a compatibilização entre as instalações elétricas, hidráulicas, sistemas de incêndio, circulações internas dentro do complexo, sistemas de ar condicionado, etc. Porém, nos complexos multiuso as questões que exigem maior cuidado e que podem ser financeiramente muito impactantes para todos os empreendedores são as compatibilizações estruturais e obras de infraestrutura.

Em relação a estruturas é importante observar se há sobreposição estrutural entre as estruturas dos diversos empreendimentos. De acordo com SCOTT (2006), cada um dos diferentes componentes no interior do edifício requer seu próprio tipo exclusivo de sistema estrutural, que pode afetar os outros usos. Este fato deve ser compatibilizado com o período no qual cada empreendimento será executado para que não haja interferências operacionais ou construtivas que impactem severamente a operação ou execução de complexo e dos diversos

empreendimentos. No caso de edificações de uso misto com proprietários e usos distintos é comum que se compartilhem elementos estruturais, como pilares e vigas. Nesse sentido é importante que os projetos executivos sejam desenvolvidos em conjunto, não só pela compatibilização técnica, mas também para que sejam definidos critérios de rateio de custos de tais elementos, uma vez que eles atendem mais de dois edifícios.

Observando-se as obras de infraestrutura é necessária a verificação da demanda de cada empreendimento e compatibilizá-las no contexto do complexo. Além destas obras, é fundamental a compatibilização com as possíveis obras mitigatórias e compensatórias exigidas pelos órgãos públicos. Cada empreendimento terá seu quinhão de contribuição nestas obras para o cálculo das mesmas e portanto deverá arcar com os custos proporcionalmente. A ausência destes critérios de rateio impactaria significativamente o empreendedor do complexo, beneficiando os demais empreendedores sem a contrapartida de receita para o empreendedor do complexo. Soma-se a estes procedimentos a necessidade de se comparar o cronograma de conclusão de tais obras em relação às fases de implantação do complexo e à concessão do Habite-se dos empreendimentos da primeira fase definida. É possível que o poder público exija a conclusão dessas obras para a obtenção do Habite-se, gerando a necessidade de desembolso antecipado para a realização destas obras. Este cronograma compatibilizado é fundamental pois pode impactar drasticamente os empreendimentos e conseqüentemente os empreendedores envolvidos.

Com base nas dinâmicas de acompanhamento e coordenação de projetos descritas acima é aconselhável que o empreendedor do complexo seja o responsável por toda a tramitação dos projetos em órgãos públicos, inclusive no Corpo de Bombeiros, garantindo o cumprimento das exigências e dos prazos relacionados a esses trâmites.

Os aspectos jurídicos relacionados à formatação de condomínios de uso misto na forma de complexos multiuso é extenso e valeria um texto dedicado a eles exclusivamente pela sua complexidade. Este texto pretende levantar alguns pontos fundamentais que devem ser minimamente observados por empreendedores que desejam investir nessa modalidade de empreendimento.

Em 2011 a ABRASCE, sob a coordenação do escritório Lobo e Ibeas Advogados, publicou um caderno sobre Aspectos Jurídicos em Shopping Centers. Este caderno, destaca em algumas seções certos conceitos e práticas especificamente relacionadas aos complexos multiuso ancorados em shopping centers.

O primeiro conceito tratado no texto é sobre a diferenciação entre condomínio voluntário e condomínio edilício:

- *“Condomínio voluntário consiste na copropriedade de mais de uma pessoa física ou jurídica sobre um mesmo bem, único e indiviso”;*
- *“Condomínio edilício é a forma de organização jurídica da propriedade pela qual uma edificação, ou um conjunto de edificações se subdivide em unidades autônomas suscetíveis de utilização independente, tais como apartamentos, escritórios, salas, lojas ou vagas para veículos. Cada unidade autônoma da edificação, ou do conjunto de edificações, terá uma matrícula própria no Registro Geral de Imóveis e a ela corresponderá uma determinada área de uso exclusivo (sujeita à propriedade exclusiva de seu titular) e uma fração ideal do terreno e das áreas, partes e coisas comuns do condomínio (o que permanece sob copropriedade de todos os condôminos)”*

O complexo é portanto, do ponto de vista jurídico, um condomínio edilício dividido em sub condomínios autônomos. Organizar esta subdivisão de forma planejada ao longo da implantação dos complexos multiuso é fundamental para o funcionamento harmonioso do complexo e para resguardar o interesse do empreendedor desenvolvedor. Este regramento será condensado nos artigos da convenção de condomínio.

Segundo o mesmo manual da ABRASCE, a *“convenção de condomínio é o documento básico de regramento da convivência e de definição dos direitos e deveres recíprocos entre condôminos de um condomínio edilício. Pode ser instituída por instrumento particular ou escritura pública, devendo ser firmada por titulares de pelo menos dois terços das frações ideais do condomínio, tornando-se desde logo, obrigatória para os titulares de direitos sobre as unidades e todos os que exerçam sobre elas posse ou detenção. Uma vez registrada no cartório competente do Registro Geral de Imóveis, torna-se oponível contra terceiros, a significar que estes não mais poderão alegar desconhecimento de suas disposições”*. Esta definição traz um aspecto importante para os desenvolvedores e proprietários de complexo multiuso: o voto relacionado a qualquer tipo de deliberação sobre o condomínio. O cômputo de tais votos leva em consideração a proporção da fração ideal de cada condômino. Logo, é interessante ao empreendedor do complexo, neste caso o empreendedor proprietário do shopping center, ter maioria de votos, e, portanto, uma proporção maior de frações ideais, para conseguir controlar a dinâmica do complexo. É comum que o critério para definição desta fração ideal seja o coeficiente de proporcionalidade das áreas de cada empreendimento em

relação a área total dos empreendimentos do complexo, porém, segundo BICALHO (2017), o critério de coeficiente de proporcionalidade de áreas para a definição de fração ideal não encontra obrigatoriedade legal, o que proporciona certa liberdade para o empreendedor optar pelo critério que preferir (até mesmo pela mera atribuição dessa fração de maneira unilateral e sem embasamento em algum critério calculado). As frações ideais podem influenciar ainda (exceto se não houver disposição contrária na convenção de condomínio) na aprovação de obras em áreas comuns do complexo, alteração da convenção de condomínio, contagem de votos em assembleias gerais ou até mesmo na participação nas despesas comuns. Assim sendo é essencial, para o grupo empreendedor do shopping center, a reserva para si de uma quantidade de frações ideais suficiente para o efetivo controle da assembleia e o comando da administração do complexo multiuso. Vale destacar que outros aspectos da convenção de condomínio são igualmente importantes para a convivência entre os empreendimentos, como o rateio de despesas em relação às áreas comuns com critérios claros e as regras de autonomia administrativa de cada sub condomínio.

Outro ponto importante a ser destacado, além das frações ideais e da convenção de condomínio, é a garantia do controle do empreendedor do complexo no tocante a alterações futuras, como expansões ou mudanças no planejamento das demais fases de implantação do complexo. Quando há alienação ao público, é necessária a realização de incorporação imobiliária, sendo que o memorial de incorporação correspondente deve ser registrado no cartório competente do Registro de Imóveis, antes do início do oferecimento ao público. Para garantir a mencionada autonomia do empreendedor do complexo para alterações futuras é recomendável que estas questões estejam reguladas, não só no memorial de incorporação e na convenção de condomínio (que é um dos documentos exigidos para registro do memorial de incorporação), mas também no contrato de venda das unidades autônomas dos demais empreendimentos do complexo. Estas alterações no entanto não podem prejudicar os condôminos atuais indiretamente e portanto é importante estabelecer os limites de alteração deste plano. BICALHO (2017) cita alguns exemplos de quais poderiam ser alterações contestadas:

- Redução substancial do padrão do empreendimento nas fases seguintes;
- Aumento expressivo do número de unidades sem criação de novas áreas comuns, quando as mesmas são compartilhadas com as unidades alienadas anteriormente;
- Redução expressiva do número de unidades acarretando aumento da quota condominial das unidades existentes;

- Supressão de áreas comuns futuras que seriam utilizadas por áreas vendidas anteriormente;
- Supressão de edificação ou serviço que valorize ou tenha sinergia com o resto do condomínio (como a desistência da construção de um hotel em complexos nos quais este serviria de argumento de venda e valorização para os demais empreendimentos).

Retomando a questão do cronograma de implantação dos empreendimentos do complexo, é aconselhável ao desenvolvedor que mantenha atualizados os modelos financeiros e as pesquisas de mercado para cada empreendimento que será desenvolvido. Esse controle periódico ajuda a calibrar a expectativa em relação aos lançamentos e ao respectivo fluxo de recebíveis de cada empreendimento de acordo com cada modelo de parceria. Parece obvio, mas é comum empreendedores com modelos financeiros defasados a anos. Isso se deve em parte ao ciclo longo de implantação dos complexos como foi anteriormente mencionado nesse texto mas também se deve a uma certa indisciplina dos empreendedores na gestão de projetos complexos e de longo prazo. Estabelecer essa governança interna focada no acompanhamento e atualização dos modelos financeiros é fundamental para um empreendedor que pretende atuar nesse ramo. No caso das pesquisas de mercado a atualização é importante pois nem sempre há mercado para lançamento dos empreendimentos previstos inicialmente. Tendo isso em vista o empreendedor do complexo em sua função de coordenador do desenvolvimento deve se antecipar buscando alternativas viáveis ou até mesmo postergando certas parcerias e lançamentos.

O último aspecto a ser abordado nesta seção sobre a implantação dos complexos multiuso são as obras. Conforme dito anteriormente, pela sua complexidade, tanto do ponto de vista técnico como mercadológico, é comum que os complexos multiuso ancorados em shopping centers tenham sua implantação, e consequente construção, dividida em fases. Se o empreendedor do complexo tem todo o cronograma de lançamentos e obras definido no início da implantação, a mitigação de impactos decorrentes das obras de cada empreendimento deverá ser de fácil planejamento e meramente baseada numa coordenação técnica de obras e projetos bem executada. No entanto, esta é uma situação rara nesse tipo de empreendimento. Considerando que o shopping center será o primeiro a iniciar suas obras, o primeiro cuidado nesta dinâmica de obras que deve ser observado é a manutenção de acesso livre para o abastecimento das docas do shopping próximo a sua inauguração. O fluxo de veículos para

abastecimento do estoque das lojas é intenso e culmina com a finalização da obra do shopping center em si. Essa logística deve estar no centro do planejamento da obra.

No caso da realização de obras de outros empreendimentos da primeira fase de implantação juntamente com as obras do shopping center, o ideal é que seja feito um planejamento de modo a separar-se o fluxo de entrada e saída de materiais de cada canteiro para que as obras possam ocorrer da maneira mais independente possível. Quando há compartilhamento das áreas de subsolo essa separação é ainda mais crítica para que não haja interferências entre uma obra e outra, principalmente do ponto de vista de segurança.

A data de inauguração do shopping center é um evento relevante, que atrai uma grande quantidade de pessoas. Sendo assim, a manutenção de outras obras dentro de um complexo no dia de inauguração não é desejável, principalmente se o shopping center está numa edificação de uso misto, isto é, no caso de algum outro empreendimento compartilhar a mesma edificação. É desejável que não haja atividade relevante de obras no complexo nos primeiros dias de operação do shopping center e esse impacto deve estar previsto no cronograma das demais obras desde seu planejamento. Até que a dinâmica operacional seja ajustada ao fluxo que passará a existir no complexo as obras não devem ser retomadas totalmente. Este é um cenário ideal, que pode não ser factível na realidade de prazos sempre exíguos para a execução dos empreendimentos do complexo, mas a observância dessas questões é relevante para coordenar as atividades destes diversos canteiros num complexo já em operação.

Adicionalmente, recomenda-se que na construção da primeira fase o empreendedor do complexo fiscalize e coordene a execução das obras obrigatórias para a obtenção do habite-se do empreendimento. Tais obras podem exigir o controle de algumas atividades que dependem dos demais empreendimentos e essa cobrança deve ter, idealmente, como ponto focal o desenvolvedor do complexo.

Não serão enumerados todos os aspectos relacionados às particularidades das obras de cada empreendimento, mas pode ser feito um paralelo neste ponto com as questões abordadas no início desta seção sobre a coordenação de projetos. Caso esta coordenação seja realizada de forma satisfatória pelas equipes técnicas que coordenam a implantação do complexo as obras de todos os empreendimentos provavelmente transcorrerão com certa facilidade (dentro da realidade usual). Porém caso essa coordenação seja falha, caberá às equipes de execução corrigir estas falhas. Esta correção ao longo das obras pode acarretar impactos relevantes nos custos de todos os empreendimentos.

Para empreendimentos futuros a serem realizados dentro do complexo em novas fases é ideal que o proprietário do complexo aprove todo o plano de logística das novas obras, focando na proteção dos pedestres demais usuários do complexo em operação. Um cuidado adicional deve ser tomado em relação a obras verticais, com a manutenção das devidas proteções normatizadas próximas a áreas de circulação de carros e pessoas.

Todos os esforços no planejamento das obras em um complexo devem focar a manutenção da operação adequada do shopping center e demais empreendimentos inaugurados na primeira fase e o isolamento das atividades construtivas dos demais empreendimentos na medida do possível para preservar o complexo de seus impactos.

Pela descrição dos pontos de atenção relevantes na fase de implantação de complexos multiuso ancorados em shopping centers desenvolvida nas páginas anteriores desta seção é possível perceber a necessidade de equipes especializadas em cada área de atuação e focadas na implantação do complexo. Portanto, o empreendedor que decide atuar neste tipo de empreendimento deve ter a clara percepção do esforço técnico e administrativo dedicado ao projeto de que terá que dispor.

Neste ponto do texto vale destacar que é possível que um empreendedor se interesse em desenvolver todos os empreendimentos do complexo, bem como a infraestrutura comum a todos. Neste texto foram citadas as parcerias entre empreendedores como modelo padrão por serem usuais, principalmente em complexos multiuso de grande porte. No caso do desenvolvimento completo de todos os empreendimentos de um complexo multiuso por um mesmo empreendedor as atividades descritas neste texto se agrupam numa mesma estrutura administrativa. Nesse sentido, a manutenção da preocupação com as particularidades de cada um deles é essencial para o desenvolvimento adequado do complexo. Além disso, o planejamento financeiro se torna um ponto ainda mais sensível, uma vez que o empreendedor possivelmente terá um volume de investimentos ou compromissos financeiros assumidos relevantes, aumentando sua exposição a riscos. Ainda é possível imaginar que a sinergia operacional derivada da concentração de atividades possa trazer economia de custos na estrutura administrativa, melhorando o resultado do empreendimento. Porém esse ganho é difícil de ser calculado e deve variar a depender do porte de cada companhia. Seja qual for o modelo adotado, a observância dos aspectos detalhados nesta seção, resumidos a seguir, devem ser de grande valia para empreendedores que desejam atuar com os complexos multiuso.

Como uma maneira de sintetizar de maneira didática os pontos abordados nesta seção, abaixo estão descritos em forma de tópicos os itens a serem considerados no planejamento de complexos multiuso durante a fase de implantação:

- Planejamento do fluxo de recebíveis ao longo do ciclo completo dos demais empreendimentos do complexo, além do shopping centers (resultantes de parcerias);
- Análise de riscos relacionados a receita total e velocidade de vendas das permutas com empreendedores parceiros;
- Exigência de seguro para garantia de valor mínimo de permuta no contrato com empreendedores parceiros;
- Exigência, no contrato de parceria, de garantia para pagamento de fração de terreno no caso de venda de fração;
- Regramento, em contrato, da aprovação de projetos conceituais e executivos, memoriais descritivos e amostras de acabamento dos diversos empreendimentos pelo empreendedor do complexo a seu critério;
- Inserção de cláusulas específicas da convenção de condomínio existente, ou a ser desenvolvida, no contrato com os parceiros;
- Detalhamento completo do cronograma de desenvolvimento dos demais empreendimentos no contrato com os parceiros;
- Compatibilização de projetos arquitetônicos e técnicos complementares de todos os empreendimentos pelo desenvolvedor do complexo;
- Compatibilização de projetos de infraestrutura, obras compensatórias e mitigatórias, com definição dos critérios de rateio proporcional entre os empreendedores;
- Observação e tratamento de possíveis sobreposições estruturais entre os empreendimentos;
- Ponto focal de interface técnica com órgãos públicos na figura do empreendedor do complexo para garantir o cumprimento de exigências e prazos estabelecidos;
- Divisão do condomínio do complexo em sub condomínios com autonomia administrativa;
- Redação da convenção de condomínio resguardando o interesse do empreendedor do shopping;
- Reserva de frações ideais suficientes para controle de votos no âmbito dos diversos empreendimentos do complexo;

- Regramento de expansões e alterações futuras no complexo na convenção de condomínio, memoriais de incorporação e contratos de alienação de unidades autônomas;
- Atualização periódica dos modelos financeiros durante a fase de implantação, considerando a revisão constante dos parâmetros mercadológicos;
- Atualização das pesquisas de mercado antes da realização de parcerias para novos empreendimentos;
- Manutenção do livre acesso às docas do shopping center no período próximo à sua inauguração;
- Separação de acessos para entrada e saída de materiais de cada canteiro de obras se possível (especificamente no caso em que há compartilhamento de subsolos);
- Pausa momentânea nas obras dos demais empreendimentos do complexo logo após a inauguração do shopping center (aguardando a estabilização da operação do complexo);
- Coordenação, pelo empreendedor do complexo, das obras de infraestrutura fundamentais para obtenção de habite-se.

3.3 Fase de Operação

De certa forma é possível afirmar que as fases de operação e implantação de um complexo acabam se sobrepondo conforme descrito na seção anterior quando há a divisão da implantação em fases. Porém, é possível considerar um complexo em operação a partir da inauguração de seu primeiro empreendimento ou no caso, pela forma como está sendo considerado o desenvolvimento do empreendimento neste trabalho, do shopping center.

Além das considerações sobre implantação do empreendimento em si e dos demais empreendimentos e fases do complexo, algumas questões são essencialmente operacionais e dizem respeito ao dia a dia de cada empreendimento.

Podem ser citados num primeiro momento os bolsões de estacionamento. Conforme foi mencionado neste texto, um dos benefícios de um complexo é a possibilidade de exploração da capacidade ociosa de bolsões de estacionamento de um empreendimento com o fluxo de veículos em excesso proveniente de outro. Nesse cenário é necessário que os sistemas

eletrônicos que auxiliam a operação dos estacionamentos (como cancelas, máquinas de bilhetes, cartões de acesso, etc) sejam integrados entre os empreendimentos. Caso contrário esse possível compartilhamento se torna inviável.

Da mesma forma, outro benefício relevante dos complexos é a segurança. Cada empreendimento costuma ter uma pequena central de segurança que concentra e monitora as imagens de todas as câmeras do respectivo empreendimento. Pensando-se na integração do complexo é desejável que haja a possibilidade de se replicar as imagens de cada sistema em outro, através da conexão entre os sistemas de câmeras. Isso permite que cada empreendimento enxergue o que está acontecendo em outro ou nas áreas comuns do complexo. Idealmente o shopping, por ser o empreendimento de maior porte, concentra a administração das áreas comuns e sua central recebe as imagens de câmeras exclusivas do complexo, repassando uma reprodução das mesmas para os demais empreendimentos. A manutenção de planos de emergência entre os administradores das edificações e empresas instaladas é fundamental na operação de complexos.

Atualmente uma grande preocupação operacional dos complexos multiuso é relacionada a modalidades de transporte alternativas. Nas grandes cidades os constantes congestionamentos tem levado as pessoas a buscar formas alternativas para se locomover. No caso do pedido de carros por aplicativo a necessidade por baias de embarque e desembarque nas áreas comuns dos complexos aumentou. Igualmente aumentou a necessidade por bicicletários para estacionamento daqueles que usam bicicletas próprias ou alugadas, com a devida estrutura necessária de apoio (como chuveiros, armários e vestiários). Todas essas demandas, em sua maioria, não poderia ter sido prevista em projeto imaginando-se que estes complexos, que hoje estão consolidados, iniciaram seu planejamento provavelmente a mais de 5 anos atrás. Pode-se perceber por esses fatos que a adaptabilidade dos complexos à rotina do entorno no qual estão inseridos é fundamental.

Observando-se a rotina administrativa de um complexo é possível destacar a necessidade de administração minuciosa das despesas relacionadas às áreas comuns. Um empreendedor que pretende permanecer em um complexo multiuso como proprietário e administrador deve prever uma equipe focada nesse controle. Além disso, pela relevância dos complexos é fundamental que o administrador do mesmo tenha relacionamento próximo com as autoridades de segurança

municipais e serviços de emergência. Esse relacionamento pode ser criado através de exercícios de crise simulados e reuniões periódicas.

Estes são alguns aspectos relevantes do ponto de vista operacional num complexo multiuso ancorado em shopping center. Muitos deles devem ser previstos em projeto, outros são bem próximos da administração de um condomínio comum, mas nesse caso em um escala muito maior. Da mesma maneira que foi feito nas outras seções, abaixo é colocado um resumo dos principais pontos operacionais a serem observados durante o planejamento de um complexo multiuso ancorado em shopping center.

- Previsão para interligação de sistemas de estacionamento;
- Previsão para interligação de câmeras de segurança;
- Adaptabilidade às mudanças urbanísticas do entorno (áreas que permitam flexibilização ou adaptação de seu uso previstas no projeto arquitetônico);
- Contratação de estrutura administrativa com experiência em administração condominial (controle de rateio de custos de áreas comuns entre todos os empreendimentos);
- Manutenção de relacionamento com entidades de segurança municipais e serviços de emergência.

4. ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso tem como objetivo identificar os diversos tipos de interação entre os empreendimentos num complexo multiuso numa situação real. Este estudo analisará estas interfaces nas fases de estruturação, implantação e operação, observando aspectos mercadológicos, técnicos, jurídicos e operacionais. Neste capítulo não é discutida a aplicação da rotina proposta, mas é apresentado um caso real de desenvolvimento de um complexo multiuso ancorado em shopping center, considerando as boas práticas executadas e problemas ocorridos. Após esta exemplificação será discutida no capítulo 5 a aplicabilidade da rotina no caso estudado.

O complexo multiuso em questão foi desenvolvido pela Iguatemi Empresa de Shopping Centers na cidade de São José do Rio Preto, interior do Estado de São Paulo, e foi inaugurado no dia 26 de Abril de 2014.

4.1 O Complexo do Shopping Center Iguatemi em São José do Rio Preto

O complexo multiuso do Shopping Center Iguatemi São José do Rio Preto foi desenvolvido num terreno de aproximadamente 108.000 m² e atualmente é constituído pelos seguintes empreendimentos:

- Shopping Center com 43.649 m² de ABL e 107.388,71 m² de ATC;
- Uma torre comercial de aproximadamente 8.800 m² de área privativa com salas comerciais que variam de 28 a 56 m²;
- Um hotel com 152 quartos padrão *mid scale*¹⁸

¹⁸ A classificação *midscale* internacionalmente reflete um determinado padrão de atendimento e de acomodações num hotel. Neste caso se refere a um hotel com bom padrão de acomodações mas com serviços limitados. Geralmente hotéis desse tipo não possuem salões de eventos e restaurantes. O hotel em questão neste complexo é um Hyatt Place quatro estrelas: <https://saojosedoriopreto.place.hyatt.com/pt/hotel/home.html>

- Três torres residenciais com 144 apartamentos no total separadas nas seguintes tipologias:
 - 48 unidades de 151 m²
 - 48 unidades de 86 m²
 - 48 unidades de 70 m²

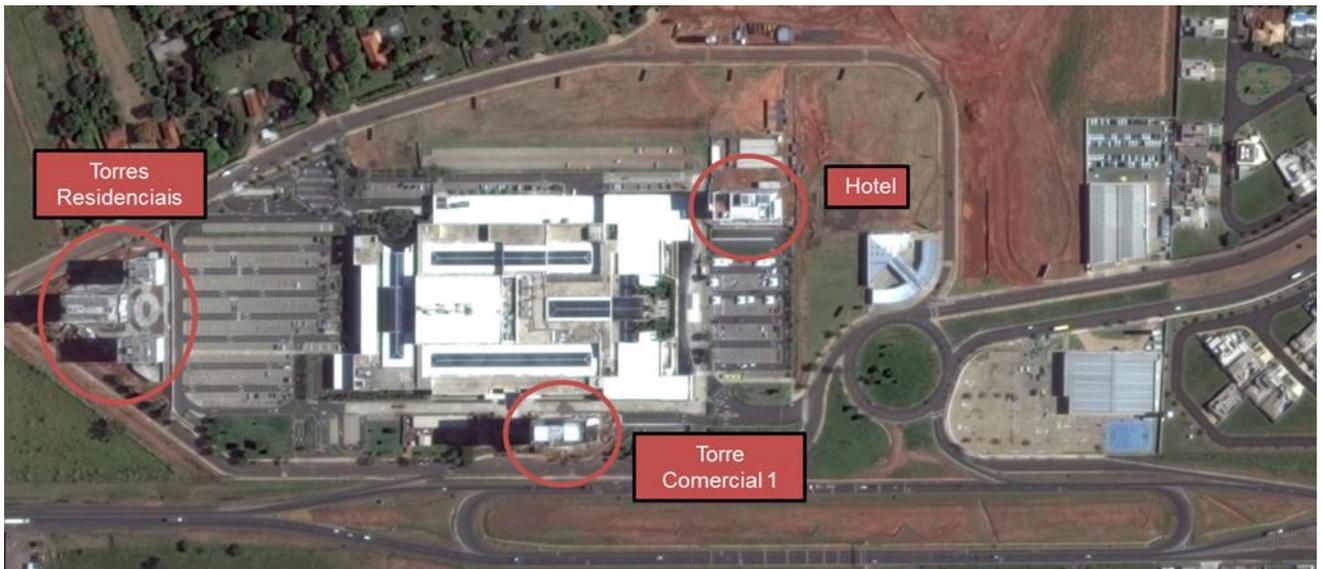


Figura 13: Empreendimentos do Complexo Iguatemi São José do Rio Preto, Fonte: arquivo IESC

No ano de 2017 o shopping center teve um faturamento de aproximadamente R\$ 27.904.000,00, considerando a soma das receitas¹⁹ provenientes das locações, e um fluxo de veículos acumulado da ordem de 1.408.000 carros que gerou um faturamento de aproximadamente R\$ 210.000,00 proveniente dos serviços de estacionamento com manobristas (“*valet parking*”). Necessário destacar que neste empreendimento, por uma questão de estratégia mercadológica em relação à concorrência, não é cobrado estacionamento comum, sendo cobrado somente o serviço de manobrista (o fluxo apresentado acima considera todas as modalidades de uso do estacionamento). Abrigando lojas locais, lojas nacionais de grande renome, restaurantes, salas de cinema e uma loja âncora internacional, o shopping center se

¹⁹ Receita: Aluguel mínimo somado ao aluguel percentual, locações temporárias e receitas de estacionamento

consolidou como um ativo relevante no portfólio da companhia que idealizou o empreendimento e é reconhecido com o centro de varejo mais qualificado da região.

O projeto do shopping center teve como conceito arquitetônico a priorização da iluminação natural dos corredores, climatização adequada (dado que a cidade costuma apresentar temperaturas elevadas), circulação interna planejada com corredores largos e permitindo que os pavimentos se comuniquem visualmente através de vazios nas lajes intermediárias. O mix de lojas priorizou restaurantes no pavimento térreo, lojas nos pisos térreo e superior e lojas de alimentação rápida e cinemas no último piso (2º pavimento).



Figura 14: Fachada do Shopping em Abril de 2014, Fonte: arquivo IESC



Figura 15: Fachada frontal com terraços dos restaurantes e drop off do valet, Fonte: arquivo IESC



Figura 16: Corredores do shopping, Fonte: arquivo IESC



Figura 17: Coberturas com iluminação natural nos corredores, Fonte: arquivo IESC



Figura 18: Terraços dos restaurantes e Figueira, Fonte: arquivo IESC



Figura 19: Terraço da praça de alimentação, Fonte: arquivo IESC

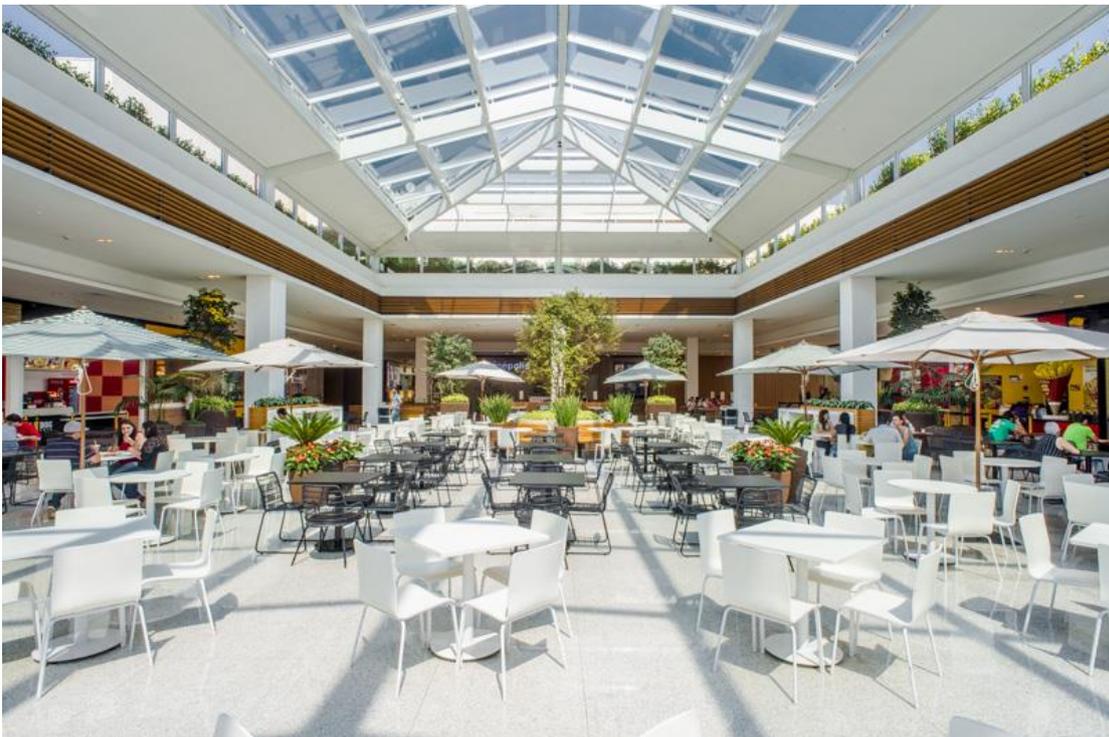


Figura 20: Praça de alimentação, Fonte: Arquivo IESC



Figura 21: Área externa da figueira, Fonte: arquivo IESC

Apesar do shopping center ter sido inaugurado no ano de 2014, os demais empreendimentos do complexo foram implantados depois da inauguração do shopping e foram inaugurados segundo as datas da tabela abaixo:

Empreendimento	Lançamento Comercial	Entrega da Obra
Comercial 1	dez/13	jun/16
Comercial 2	Indefinido	Indefinido
Residencial	jun/14	jan/17
Hotel	-	jul/16

Tabela 1: Inauguração dos empreendimentos do complexo, Fonte: arquivo IESC

Os cronogramas distintos de obras e inaugurações estão diretamente relacionados à diferença entre os diversos tipos de empreendimento e às negociações comerciais ocorridas ao longo de sua estruturação, mas um tema relevante que será abordado neste trabalho será o impacto que a escolha de cada uma destas tipologias de empreendimento tem no planejamento do complexo multiuso e em cada uma de suas fases de implantação.

A seguir serão apresentados fatos relevantes que ocorreram no desenvolvimento deste complexo multiuso, separados nas fases de sua estruturação, implantação e operação.

4.2 Fase de Estruturação

Conforme descrito anteriormente neste texto, a fase de estruturação está compreendida entre o momento de identificação da oportunidade e a decisão do empreendedor de seguir com o desenvolvimento do projeto, até o início da implantação. A partir deste momento são iniciados os detalhamentos de projeto e o aprofundamento dos demais estudos de planejamento.

Entre os anos de 2009 e 2015 a Iguatemi Empresa de Shopping Centers passou por um grande processo de expansão baseado na construção de novos shopping centers e na ampliação de certos ativos que já compunham seu portfólio, mas que eram considerados altamente estratégicos. Esta expansão teve início com a implantação do Shopping Center Iguatemi Brasília, Iguatemi Alphaville, localizado em Barueri na região metropolitana de São Paulo, Iguatemi JK na cidade de São Paulo e continuou com o foco estratégico da companhia que é investir nas regiões Sul e Sudeste do país, concentrando-se no atendimento aos segmentos de renda das classes A e B. Pela grande representatividade do Estado de São Paulo na economia nacional esta expansão foi muito intensa no interior do Estado, e teve como alvo as cidades de Ribeirão Preto (inauguração em Setembro de 2013), Sorocaba (inauguração em Novembro de 2013) e São José do Rio Preto (inauguração em Abril de 2014), culminando com a recente expansão do Shopping Center Iguatemi Campinas em Maio de 2015. Estas cidades foram escolhidas para o cumprimento desta diretriz estratégica de crescimento da empresa com base nos dados socioeconômicos disponíveis em meados de 2009.

Para o estudo sobre implantação de shopping centers os principais dados que devem ser levantados estão relacionados ao mercado consumidor da região em questão, especialmente sob o ponto de vista do seu tamanho, perfil e à sua capacidade de consumo para um determinado mix de lojas (público alvo do shopping), o que por consequência está diretamente ligado à renda familiar e hábitos de consumo. Nesse sentido é fundamental que um shopping center focado nas classes A e B esteja próximo das principais concentrações de alta renda na cidade. Assim, a primeira etapa da pesquisa de mercado realizada em Setembro de 2009 foi o levantamento dos dados macroeconômicos da cidade. Os principais dados desta pesquisa são apresentados abaixo.

Dados Demográficos de São José do Rio Preto	
População Total	425.854
Crescimento Populacional (% a.a.)	2,49
Total de domicílios	135.978
Renda média familiar mensal	R\$ 2.811
Renda média familiar mensal (Brasil)	R\$ 1.873
IDHM São José do Rio Preto	0,834
IDHM Brasil	0,766

Tabela 2: Dados demográficos de São José do Rio Preto, Fonte: Base IPDM 2007 / IBGE PIB Municípios 2005

Dados Econômicos		
Segmento	São José do Rio Preto	Brasil
Domicílios Renda Alta	28%	16%

Tabela 3: Dados econômicos de São José do Rio Preto, Fonte: Base IPDM 2007 / IBGE PIB Municípios 2005

Dados de Consumo	
Demanda (R\$ mil ano 2007)	R\$ 1.021.822
Moda	25%
Cinema	1%
Eletroeletrônicos	30%
Artigos para casa	10%
Alimentação fora do domicílio	24%
Higiene pessoal, cosméticos e perfume	11%

Tabela 4: Dados de consumo de São José do Rio Preto, Fonte: Base IPDM 2007 / IBGE PIB Municípios 2005

Quando são considerados os shopping centers do interior do Estado de São Paulo há uma grande tendência dos mesmos atraírem uma demanda de cidades vizinhas que não possuem centros de compra relevantes, tornando-se polos regionais de consumo, principalmente nos finais de semana. Assim, se faz necessário analisar não somente os dados econômicos da cidade em questão mas também das cidades vizinhas. No caso em estudo foram analisadas cidades num raio de 60 Km de distância e ainda mais duas cidades relevantes da região, não pertencentes a este raio, que foram Barretos e Votuporanga²⁰. Os resultados estão demonstrados abaixo. A região definida pelas cidades em questão foi, para efeitos de análise de mercado, chamada de Grande São José do Rio Preto.

Dados Demográficos	
População Total	868.134
Total de domicílios	276.074
IDHM Grande São José do Rio Preto	
IDHM Brasil	0,766

Tabela 5: Dados demográficos da região de São José do Rio Preto, Fonte: Base IPDM 2007 / IBGE PIB Municípios 2005

Dados Econômicos		
Segmento	Grande São José do	
	Rio Preto	Brasil
Domicílios Renda Alta	22%	16%
Domicílios Renda Média	45%	32%
Domicílios Renda Baixa	33%	52%

Tabela 6: Dados econômicos da região de São José do Rio Preto, Fonte: Base IPDM 2007 / IBGE PIB Municípios 2005

²⁰ Cidades até 20 Km: Ipiguá, Mirassol, Bady Bassit, Cedral, Guapiaçu / Cidades até 40 Km: Nova Granada, Onda Verde, Uchôa, Tabapuã, Ibirá, Potirendaba, Nova Aliança, Jaci, Neves Paulista, Monte Aprazível, Bálamo, Tanabi, Mirassolândia / Cidades até 60 Km: Palestina, Icém, Altair, Olímpia, Severínia, Cajobi, Embaúba, Novais, Catanduva, Catiguá, Elisiário, Marapoama, Urupês, Irapuã, Mendonça, Adolfo, Ubarama, José Bonifácio, Nipoã, União Paulista, Poloni, Sebastianópolis do Sul, Cosmorama / Cidades adicionais: Barretos e Votuporanga

Dados de Consumo	
Demanda (R\$mil ano 2007)	R\$ 1.707.615
Moda	25%
Cinema	1%
Eletroeletrônicos	29%
Artigos para casa	10%
Alimentação fora do domicílio	24%
Higiene pessoal, cosméticos e perfume	11%

Tabela 7: Dados de consumo da região de São José do Rio Preto, Fonte: Base IPDM 2007 / IBGE PIB Municípios 2005

Mesmo observando-se o potencial da região, se faz necessária ainda a verificação da oferta atual de ABL. Ainda que cada shopping center atenda a um público alvo específico, é possível que este esteja sendo atendido por um ou mais shopping centers ao mesmo tempo. A cidade de São José do Rio Preto possuía em 2009 dois shopping centers voltados para a classe média que somavam 53.500 m² de ABL e um outro shopping center voltado para as classes de menor renda na região norte da cidade que possuía 10.000m² de ABL.

Após a análise do contexto econômico e da concorrência local outro fator se tornou fundamental para a escolha de possíveis terrenos: a disponibilidade de área. Uma vez que a Iguatemi implanta empreendimentos focados no desenvolvimento de longo prazo das regiões nas quais ela atua, os mesmos raramente têm menos de 40.000m² de ABL em sua primeira fase e, deste limitador, surge o tamanho aproximado do terreno a ser prospectado, levando-se em conta os fatores construtivos específicos de cada cidade como projeção máxima, recuos e potencial construtivo. Definiu-se que os terrenos, neste caso, deveriam ter aproximadamente 100.000 m² de área. Este número tem relação direta com a área do shopping e suas expansões futuras, mas também considera um projeto com distribuição predominantemente horizontal, com no máximo três pavimentos, e com um único nível de subsolo com o objetivo de reduzir os custos de construção. Com base neste fator restritivo (área do terreno) foram mapeados alguns terrenos potenciais na cidade de São José do Rio Preto conforme o mapa abaixo, bem como sua distância em relação aos shopping centers concorrentes.

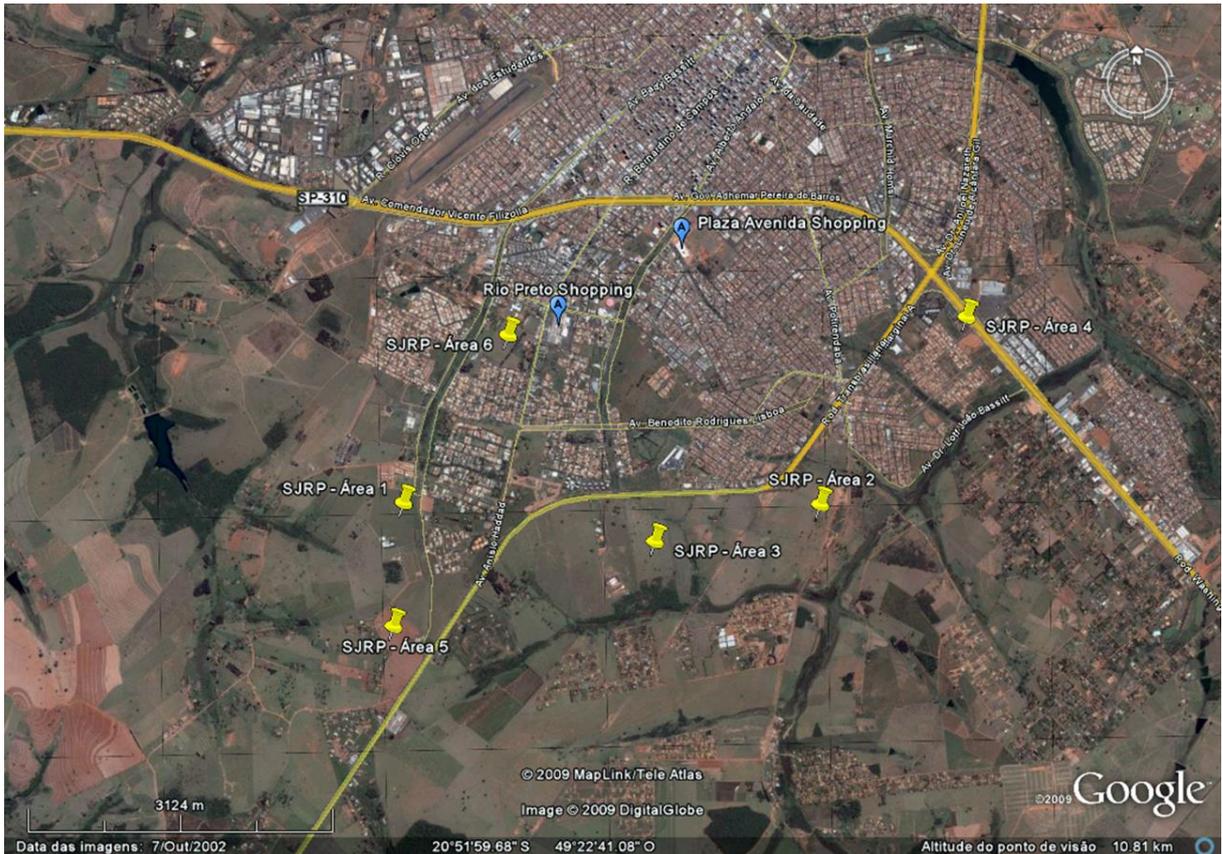


Figura 22: Localizações possíveis e shoppings concorrentes, Fonte: arquivo IESC

Apesar das características físicas do terreno serem relevantes para a implantação e para a concepção do projeto, a localização deveria estar próxima do público alvo definido. Nesse sentido foram analisados o plano viário da cidade, com diretrizes previstas para serem implantadas até 2020, e também um mapeamento da renda familiar na mancha urbana da cidade, ambos demonstrados a seguir.

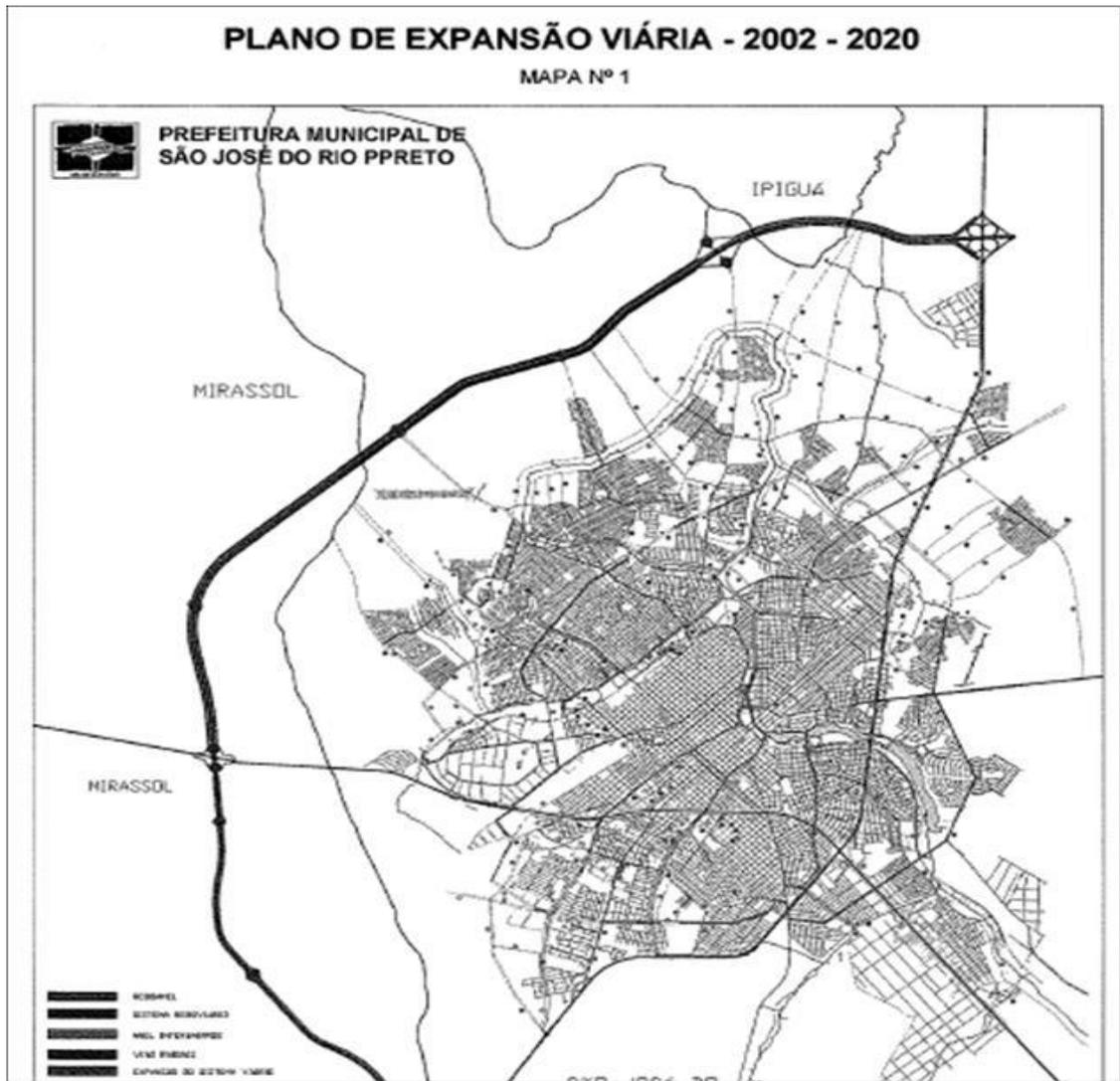
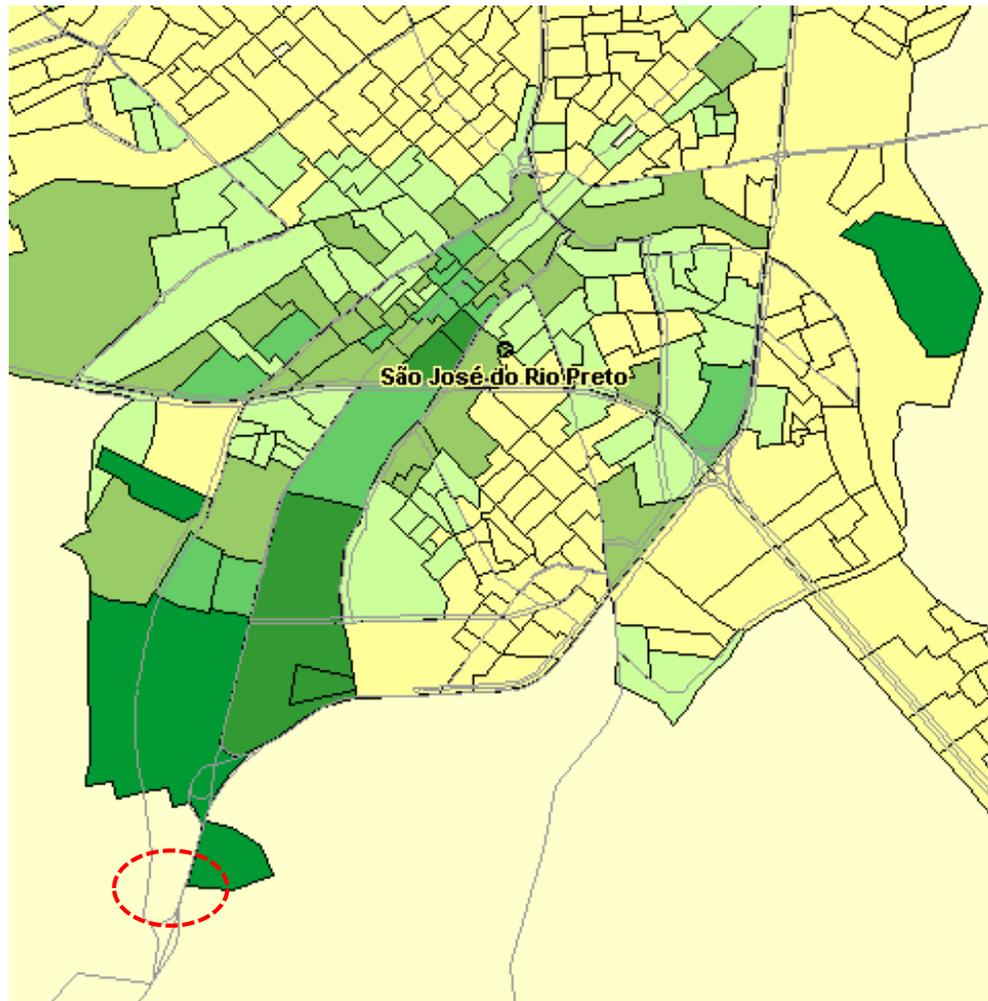


Figura 23: Plano de expansão viária de São José do Rio Preto, Fonte: Prefeitura Municipal de São José do Rio Preto



**Setor Censitário Temático by
Chefes de Família - Renda Média Estimada**

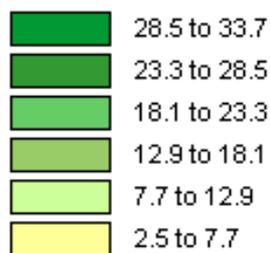


Figura 24: Renda familiar em salários mínimos, Fonte: Geografia de Mercado 2009

Pela análise do plano viário é possível notar o planejamento da cidade sendo orientado em direção ao vetor Sul por meio da execução de um anel viário passando pela cidade de Mirassol, que possuía um público consumidor qualificado conforme mapeado nas pesquisas de mercado iniciais. Além disso, o gráfico de distribuição da renda demonstra uma concentração nítida do público de alta renda na região do extremo sul da cidade. Esta região se caracterizava,

na época, pela presença de condomínios fechados de alto padrão, alguns deles com campos para a prática de golf, esporte que tradicionalmente atrai um público de alta renda. Com base nessas informações, o terreno destacado no mapa anterior (círculo em vermelho) foi o escolhido por se localizar no vetor de alta renda da cidade e pela perspectiva de melhoria de infraestrutura urbana e viária. O detalhamento da área está evidenciado abaixo:



Figura 25: Terreno escolhido para a implantação do Shopping Center, Fonte: arquivo IESC

Após a escolha do terreno foi destacada da área total disponível uma área, condizente com os estudos iniciais, de cerca de 108.000m². Nesta área foi realizado o primeiro estudo de ocupação que foi revisado até obter-se uma configuração final, contendo quatro torres comerciais, além do shopping center, demonstrada na próxima figura.



Figura 26: Perspectiva artística da implantação inicial do complexo do shopping Iguatemi de São José do Rio Preto, Fonte: arquivo IESC



Figura 27: Perspectiva artística oposta da implantação do complexo do shopping Iguatemi em São José do Rio Preto, Fonte: arquivo IESC

Com base no *masterplan*²¹, nos dados provenientes das pesquisas de mercado detalhadas e em premissas internas foi desenvolvida a AQI²² inicial que foi base para a tomada de decisão de seguir com o projeto. Vale destacar que tanto o *masterplan*, quanto a AQI, sofreram algumas revisões até se chegar numa revisão final que pudesse ser aceita entre todos os departamentos da companhia e a alta direção.

Como dados de entrada da AQI podem ser destacados alguns dos itens principais:

- Datas: lançamento comercial, inauguração e início de obras;
- Áreas: ABL total e setorização por categoria de lojas²³;
- Investimentos: obras, contingências, contrapartidas municipais, obras de infraestrutura²⁴, corretagens, benefícios a lojistas²⁵, marketing e custos pré-operacionais;
- Receitas: aluguel mínimo, aluguel percentual, receitas com estacionamento e receitas com locação de espaços de mídia;
- Curva de ocupação da inauguração até entrada em regime;
- Custos condominiais;
- Premissas sobre percentual de áreas vagas

É usual que nas AQIs os empreendedores se baseiem em parâmetros relacionando alguns itens como custo por metro quadrado de área construída e área locável e receitas por metro quadrado de área locável. Estes parâmetros são comparáveis com outros empreendimentos e permitem ao tomador de decisão ter alguma referência de rentabilidade para basear sua escolha em seguir ou não com o projeto. O último parâmetro da AQI que foi analisado no complexo em questão pelo empreendedor foi a TIR²⁶. Neste projeto, após as revisões da AQI e dos demais parâmetros, foi tomada a decisão de se prosseguir com o desenvolvimento do complexo e iniciar a fase de implantação com o detalhamento de todos os projetos necessários e envolvimento de todas as equipes da companhia de maneira mais intensa.

²¹ Entende-se *masterplan* nesse texto como o estudo de ocupação arquitetônico consolidado

²² AQI: Análise da Qualidade do Investimento

²³ A setorização por tipo de lojas tem o intuito de refinar o estudo das receitas pois cada categoria costuma apresentar valores de locação distintos, bem como condições contratuais particulares.

²⁴ Custos para obras de infraestrutura estão geralmente relacionados a participação do empreendedor nas obras de concessionárias de serviços públicos.

²⁵ É comum na comercialização de lojas de shopping centers que o empreendedor negocie com o lojista um valor para compensar os custos de implantação do mesmo. Esse valor é chamado de benefício ao lojista ou *allowance* em inglês.

²⁶ TIR: Taxa Interna de Retorno

Até este ponto o processo de estruturação não fugiu do usual para qualquer empreendedor minimamente estruturado que atua na implantação de shopping centers. Observa-se no entanto que os demais empreendimentos constantes no *masterplan* (quatro torres comerciais) não tiveram sua viabilidade estudada através de pesquisas de mercado específicas e também não foi dimensionado o impacto financeiro das interfaces entre as estruturas dos edifícios que iriam compor os diversos usos do complexo. A participação do empreendedor do complexo em obras de infraestrutura vinculadas aos empreendimentos futuros também não foi dimensionada. Vale ainda destacar que os impactos operacionais provenientes da interface entre os empreendimentos também não haviam sido planejados nesta fase.

Pode-se notar portanto que, apesar de ser um complexo, o Iguatemi São Jose do Rio Preto foi estruturado como um shopping center regional isolado, contando com o adensamento de fluxo proveniente do fato de estar contido num complexo como uma vantagem adicional, apesar desta vantagem não ter sido quantificada na AQI, tanto do ponto de vista de custo quanto de receita.

Mesmo assim, considerando o shopping center isoladamente, para a Iguatemi Empresa de Shopping Center, o empreendimento fez sentido e a decisão de seguir com o projeto foi aprovada. Na seção a seguir será estudado como se deu a implantação deste complexo.

4.3 Fase de Implantação

A implantação deste complexo multiuso se iniciou com a herança do pensamento desenvolvido ao longo de sua estruturação, isto é, pensando-se o shopping center como empreendimento separado do complexo no qual ele estava inserido. Os projetos executivos foram detalhados, levando a um maior refinamento das estimativas de custo iniciais e chegando-se a um orçamento, não mais paramétrico como na fase inicial, mas detalhado. Além disso as pesquisas de mercado, principalmente com o intuito de verificar a predisposição dos lojistas a irem para aquele futuro centro de compra, foram refinadas. Todas essas etapas da implantação envolveram um maior número de profissionais da companhia e confirmaram a qualidade do empreendimento nesta fase. Isto é, o empreendimento nos primeiros estágios de sua implantação estava aderente aos parâmetros de qualidade definidos na estruturação.

Durante as atividades específicas da equipe focada em varejo na implantação foi iniciada uma aproximação comercial com os lojistas considerados primordiais para o sucesso deste

shopping center. Estes lojistas seriam os grandes responsáveis pela alteração do padrão de consumo do público alvo. Vale lembrar neste ponto que as pessoas da cidade já consumiam, logo o novo centro de compra deveria ser capaz de mudar alguns hábitos pré-existentes e captar boa parte da demanda local. No decorrer das primeiras negociações verificou-se que os benefícios que deveriam ser concedidos aos lojistas para a efetivação das negociações seria maior do que o previsto inicialmente. Estes benefícios são recursos financeiros disponibilizados para os principais lojistas com o intuito de diminuir seu custo de implantação inicial, seja somente transferindo essas quantias para os lojistas ou pagando por conta do empreendedor do shopping os custos das obras da loja. Este fator impactou significativamente o desempenho financeiro esperado do projeto. Não é objeto deste trabalho estudar em detalhes as negociações comerciais, mas neste ponto vale destacar um primeiro momento de quebra de expectativa em relação ao planejamento inicial.

Na frente de trabalho de projetos e aprovações havia a necessidade de aprovar o projeto básico definido no *masterplan* na prefeitura municipal, órgãos competentes e concessionárias de serviços públicos. Para estas aprovações foi necessário destacar futuros empreendimentos do complexo e as fases do shopping center. Apesar das fases do shopping center estarem claras na época, a quantidade e tipologia dos demais empreendimentos do complexo ainda não estavam definidas e por isso tomou-se a decisão de seguir com as quatro torres comerciais presentes no *masterplan*. Sendo assim, as diretrizes de prefeitura, demais órgãos municipais e concessionárias foram emitidas com base nos empreendimentos apresentados em projeto. Como a IESC era a empreendedora do complexo automaticamente o cumprimento de tais diretrizes recaíam sobre ela e sobre o empreendimento como um todo.

Em Setembro de 2012 iniciaram-se os serviços de terraplanagem, caracterizando o começo oficial das obras. Até este ponto, desde a estruturação do empreendimento em meados de 2009, foram desenvolvidos projetos executivos de engenharia e arquitetura, foram conduzidas as principais negociações comerciais, realizados orçamentos detalhados de obra e foram contratados os serviços preliminares de construção. Todas estas atividades foram desenvolvidas focando o shopping center isoladamente.

Ao longo do ano de 2012 e 2013 foram conduzidas as negociações com incorporadores do mercado para a realização dos demais empreendimentos do complexo. Ao confrontar a realidade do mercado mais de três anos depois da estruturação do empreendimento os empreendedores verificaram que não havia mercado para a implantação de quatro torres

comerciais como estava previsto inicialmente. Através de pesquisas e reuniões com grandes empresas do mercado a IESC tomou a decisão de modificar o mix de empreendimentos. Após as negociações com os incorporadores um novo *masterplan* resultante foi composto por três torres residenciais, duas torres comerciais e um hotel conforme a figura abaixo.



Figura 28: Perspectiva artística revisada da implantação do complexo do Shopping Center Iguatemi de São José do Rio Preto, Fonte: arquivo IESC

Estas negociações foram conduzidas durante o período no qual o shopping estava em obras e portanto geraram a necessidade reaprovação dos projetos na prefeitura, nos órgãos municipais e nas concessionárias. Neste processo de reaprovação foram revistas as diretrizes e todas as contrapartidas municipais foram alteradas, gerando custos adicionais relacionados à tanques de retardo para águas pluviais, rede de águas pluviais, redes de esgoto e prolongamento de redes de energia elétrica. Caracterizou-se neste ponto do cronograma de implantação o segundo momento significativo de grande quebra de expectativa em relação aos parâmetros iniciais estabelecidos na AQI. Os impactos no custo de implantação foram relevantes. As redes de águas pluviais e esgoto por exemplo tiveram que ser prolongadas por cerca de dois quilômetros e os tanques de retardo solicitados pela administração municipal foram

extremamente custoso. Novamente, com a IESC fazendo o papel de principal desenvolvedora, a responsabilidade da execução das contrapartidas recaiu sobre ela. Além disso, os contratos com os demais empreendedores já haviam sido celebrados e não previram os rateios de tais contrapartidas, ainda que as mesmas estivessem dimensionadas para antedar a todos os empreendimentos. Uma vez que a questão não estava devidamente regrada em contrato a cobrança posterior encontrou barreiras com os demais empreendedores. Como último fator agravante, o habite-se do shopping center estava condicionado à conclusão de tais contrapartidas.

A alteração das obras de contrapartidas municipais durante a obra do shopping center gerou uma série de atividades que acabaram se tornando caminho crítico no cronograma de inauguração, gerando custos adicionais e impactando todo o planejamento de obra inicial. Somado a esse fato, ao longo das obras do shopping, começaram a serem desenvolvidos primeiramente os projetos executivos da primeira torre comercial. Alguns meses depois começaram a ser desenvolvidos os projetos do hotel e em seguida os projetos das torres residenciais. Não serão detalhados neste trabalho todos os pontos de compatibilização que foram tratados entre os projetos, mas duas interferências relevantes merecem destaque.

A primeira foi a sobreposição da via de circulação de veículos externa do shopping, localizada entre o mesmo e a torre comercial, e o subsolo da mesma torre comercial. Esta sobreposição, se não fosse trabalhada antecipadamente ao longo da obra, levaria à necessidade de interdição e demolição desta via quando da execução do subsolo da torre. Neste ponto do cronograma a torre estava programada para ter suas obras iniciadas logo após a inauguração do shopping. Esse fato levou à necessidade da alteração do projeto estrutural do shopping contemplando um novo segmento de laje neste local que permitiria que o subsolo da torre fosse escavado por baixo deste mesmo trecho de laje, sem que a via fosse interditada e que o tráfego de veículos ao redor do shopping inaugurado fosse interrompido.

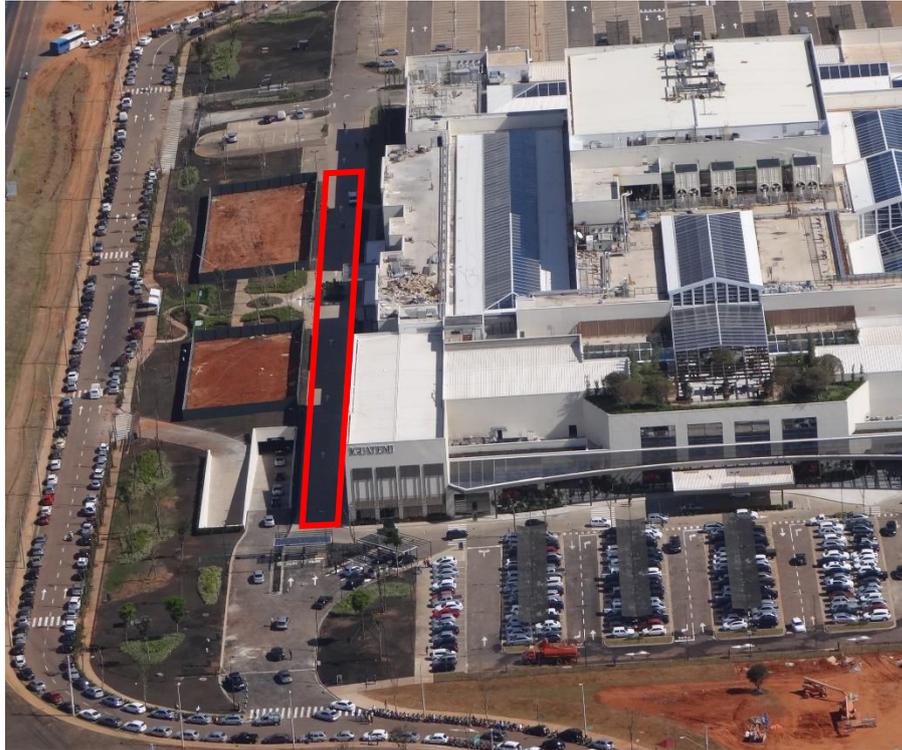


Figura 29: Foto aérea do dia da inauguração com área de interferência destacada, Fonte: arquivo IESC

Uma segunda interferência foi relacionada ao cronograma de implantação das torres residenciais. Os empreendedores estavam reticentes sobre quando deveriam realizar o lançamento comercial e iniciar as obras. Nesse momento o shopping se aproximava de sua inauguração e como havia a sobreposição do terreno no qual seriam implantadas as torres com a área na qual se localizava o estacionamento externo do shopping foi tomada a decisão de adiar o lançamento das torres residenciais e priorizar a conclusão das obras do shopping conforme o planejamento inicial. Foi finalizado o estacionamento externo com a conclusão de todos os serviços de pavimentação, drenagem superficial e infraestrutura de cancelas de estacionamento.

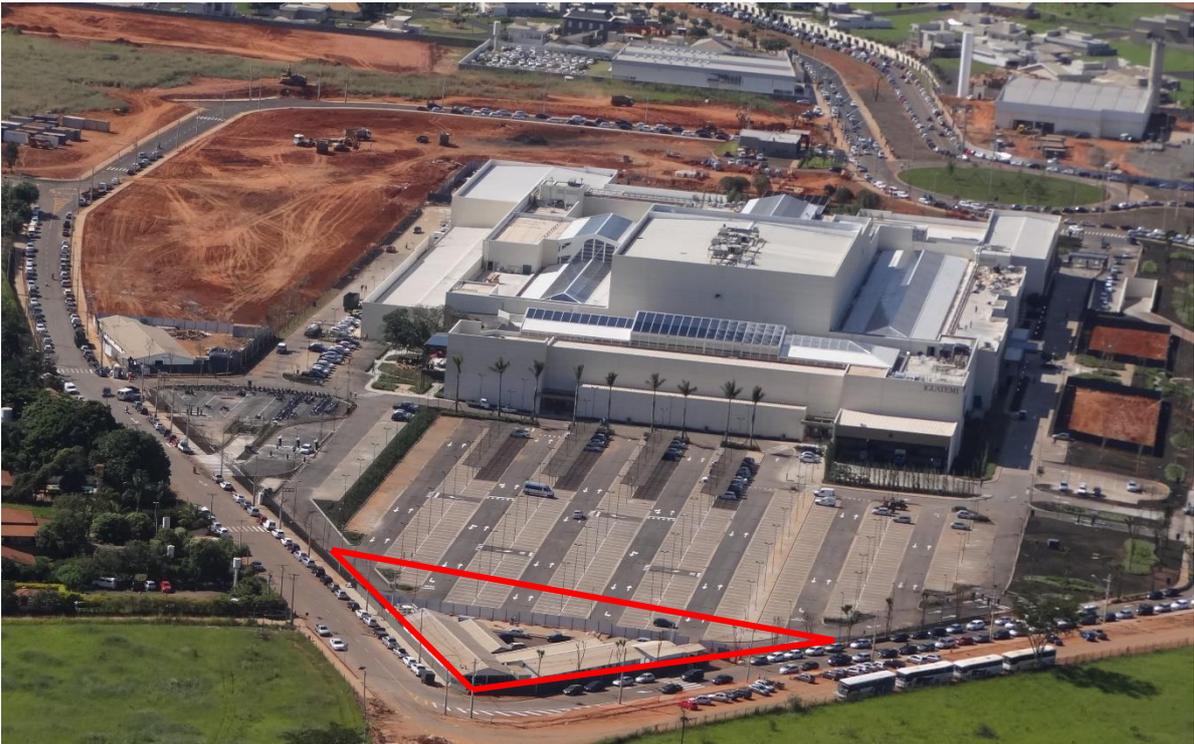


Figura 30: Foto aérea do dia da inauguração do shopping com a área de implantação das futuras torres residenciais destacada, Fonte: arquivo IESC

Em 26 de Abril de 2014 foi inaugurado o shopping center e portanto a primeira fase do complexo.

4.4 Fase de Operação

Considerando a fase de operação a partir da inauguração do shopping, o complexo do Iguatemi São José do Rio Preto teve como principal impacto imediato a execução das obras dos demais empreendimentos posteriormente à sua inauguração. Após algumas semanas de operação do shopping, com a estabilização do fluxo de visitantes, iniciaram-se os processos de mobilização destas obras, podendo esse período ainda ser entendido como o período de implantação do complexo como um todo. No caso em questão foi tomado o cuidado de separar e delimitar os terrenos das torres comerciais e da torre hoteleira que seria desenvolvida. Os acessos para as obras também foram acordados com os empreendedores, sendo no caso das torres comerciais e residenciais realizado pela avenida marginal ao complexo e no caso do hotel pelo terreno vizinho, visando mitigar qualquer impacto na operação.

Em Junho de 2014, menos de dois meses após a inauguração do shopping center foi lançado o empreendimento residencial com grande sucesso de vendas e consequente início das obras.

Cerca de um terço do estacionamento foi demolido, os acessos e saídas do shopping foram reposicionados e o terreno do novo empreendimento foi finalmente delimitado. Os impactos operacionais foram grandes e muito relevantes para um shopping center que estava no início de sua operação, envolvendo redirecionamento temporário do fluxo de veículos e realização de obras durante o horário normal de operação. Um fator agravante foi a necessidade de realização de serviços principalmente relacionados à pavimentação, que geram, pelo movimento de terra e brita, grande quantidade de poeira, acabando por sujar durante o período de obras os carros dos clientes que eventualmente estavam estacionados no estacionamento adjacente. Além disso, se essas etapas tivessem sido planejadas com maior antecedência todo o custo adicional com demolições poderia ter sido evitado. Vale ressaltar nesse ponto que tais decisões devem ser tomadas com muita antecedência uma vez que a alteração de projetos pressupõe a nova aprovação nos órgãos municipais e prefeitura, processo que é extremamente moroso.

O administrador do complexo foi definido como o mesmo responsável pela administração do shopping e na medida em que as obras foram sendo concluídas os demais condomínios autônomos foram instalados. Nesta frente de trabalho jurídica, a cada instalação, retificação dos memoriais de incorporação ou alteração da convenção de condomínio foram contratados escritórios de advocacia voltados a contornar questões que não haviam sido previamente previstas. No caso deste complexo tomou-se o cuidado de reservar ao empreendedor do shopping frações ideais suficientes para obtenção do controle das alterações futuras. Esta atitude se mostrou fundamental para a boa operação do complexo, corrigindo equívocos do planejamento inicial e preparando o complexo para o futuro.

Questões relacionadas a integração viária, bolsões de estacionamento e segurança já haviam também sido previstas em projeto, facilitando em muito a atividade operacional.

Na medida em que cada empreendimento do complexo foi inaugurado, iniciou-se a fase de acompanhamento dos contratos de cada empreendimento do ponto de vista financeiro. A torre hoteleira foi feita num regime de venda de fração ideal e portando tinha um fluxo de

pagamento uniforme e bem definido. Já a torre residencial foi realizada num regime de permuta física transformada em financeira. Esse modelo exigiu acompanhamento constante da performance de venda dos apartamento para a verificação do recebimento de preço das unidades no percentual da permuta. Vale ressaltar que esse acompanhamento teve que ser feito por mais de 4 anos, mensalmente, através da verificação dos relatórios de prestação de contas do incorporador parceiro.

O caso das torres comerciais foi mais complexo. Inicialmente foram previstas duas torres e toda a negociação realizada em torno de dois empreendimentos, inclusive a precificação da permuta. Apesar do primeiro empreendimento ter tido uma boa performance de vendas, o mercado imobiliário e a economia nacional, na ocasião do lançamento da segunda torre em meados de 2015, estavam em grande crise, inviabilizando seu lançamento. Até a data da realização deste trabalho não havia previsão de retomada da segunda torre e provavelmente ela será substituída por outra tipologia de empreendimento. Em relação à gestão dos recebíveis, foi realizado o mesmo controle dos empreendimentos residenciais.

Apesar das dificuldades durante seu desenvolvimento é possível afirmar que o complexo do Shopping Center Iguatemi de São José do Rio Preto se consolidou como uma nova centralidade na cidade e já é possível verificar atualmente diversas obras de empreendimentos no entorno imediato do complexo, corroborando a relevância desta nova centralidade e seu poder de atração do público alvo.

5. CONSIDERAÇÕES SOBRE A APLICAÇÃO DA ROTINA DE PLANEJAMENTO PROPOSTA NO CASO

Neste capítulo serão discutidos os principais pontos do caso descrito no Capítulo 4 que poderiam ter sido evitados, ou melhorados, se a rotina sugerida no Capítulo 3 tivesse sido aplicada. Não será objeto deste capítulo planejar novamente todo o desenvolvimento do complexo do Shopping Iguatemi de São José do Rio Preto baseando-se na rotina proposta, mas, através da apresentação dos principais pontos a serem corrigidos no caso, validar a rotina proposta como mitigadora de impactos relevantes para o empreendedor que deseja desenvolver esse tipo de projeto.

Novamente, assim como na proposição da rotina, o planejador se encontra no início do planejamento do complexo multiuso e deseja, observando suas futuras fases, detalhar as ações que deve concretizar ao longo de seu desenvolvimento para que o empreendimento tenha desempenho aderente às expectativas impostas pelo empreendedor. Abaixo são descritas algumas situações do caso apresentado e como a rotina poderia ter sido utilizada como ferramenta de planejamento para mitigar impactos. Além dos impactos negativos, são destacadas boas práticas aplicadas no caso estudado que estão alinhadas com a rotina proposta.

No caso apresentado, o complexo foi desenvolvido pelo mesmo empreendedor do shopping center, o que garantiu certa segurança sobre a estratégia de ancoragem e vocação para o shopping center. No período no qual foi realizado o planejamento do shopping center em questão (de meados de 2010 a 2014), o mercado imobiliário brasileiro contava com a previsão de diversos lançamentos de shopping centers, em cidades de perfis variados e focados em diferentes classes sociais. Em muitas ocasiões, por não terem sido desenvolvidos por empresas com experiência no setor, alguns lançamentos não foram bem sucedidos ou tiveram seu desempenho abaixo das expectativas. Nesse sentido a participação de um empreendedor especializado em shopping centers no complexo da Iguatemi em São José do Rio Preto mitigou o risco do desvio extremo em relação ao desempenho projetado pela alta capacidade de planejamento, especialização e força comercial da empresa envolvida no desenvolvimento de shopping centers.

Já no planejamento dos demais usos do complexo multiuso a aplicação de pesquisas específicas não foi realizada, como proposto na rotina, e os estudos de ocupação iniciais

contemplaram a execução de torres comerciais cuja área locável não poderia ser absorvida no mercado local pelos próximos 10 anos após a inauguração prevista para o shopping (segundo o que foi observado após a conclusão da primeira torre comercial em 2015). A realização das pesquisas antecipadamente para a verificação da demanda para cada tipo de uso no mercado local poderia ter orientado de maneira mais assertiva as fases do empreendimento e poderia ter evitado revisões desnecessárias nos estudos de arquitetura do ponto de vista de usos e vocação do complexo. É possível afirmar também que a estratégia de ancoragem do empreendimento foi baseada somente no shopping center, quando poderia ter sido baseada na integração planejada de um mix de diferentes produtos imobiliários, valendo-se do shopping como âncora principal, mas não exclusiva. Vale lembrar que no caso estudado estavam previstas inicialmente a execução de quatro torres comerciais e na configuração final o complexo contou com duas torres comerciais (das quais apenas a primeira foi executada), três torres residenciais e um hotel, além do shopping center.

A mudança na composição dos usos do complexo foi uma reação à demanda do mercado imobiliário na fase de implantação, durante a qual foram acessados outros empreendedores para “lotear” o complexo com outras tipologias de empreendimento, não sendo um movimento planejado no sentido de verificar essas demandas e potencializar a sua interação dentro do complexo, conforme exposto na estruturação conceitual deste texto. Do lado do shopping center a composição do mix de lojas não focou desde o início as possíveis sinergias e criação de economias de escala características dos complexos multiuso, tendo que ser ajustada depois da inauguração dos demais empreendimentos. Pode ser citado o caso dos empreendimentos residenciais, que, se tivessem sido previstos desde o início pela realização das pesquisas, poderiam ter direcionado o planejamento do mix de lojas a considerar um supermercado para a demanda diária por produtos relacionados à alimentação e à casa presente nas torres residenciais.

O complexo estudado, conforme descrito no caso, foi planejado para se tornar uma nova centralidade numa região que não possuía desenvolvimento comercial relevante, mas que possuía uma renda adequada para o padrão de público alvo que o shopping center desejava atingir. Essa estratégia não estava associada somente à renda da população residente no entorno e na capacidade de atração regional do shopping (atraindo público de outras cidades próximas a São José do Rio Preto), mas estava também associada à expectativa de adensamento do

entorno do complexo, deslocando para a região o vetor de crescimento de renda da cidade. Segundo proposto na rotina, nesta situação, na qual o complexo é posicionado na direção esperada de um vetor de crescimento e valorização de renda, o empreendedor deveria fazer uma análise de risco para entender o seu grau de dependência deste adensamento para o sucesso do empreendimento.

Essa análise de risco é, conforme descrito na proposta da rotina, de difícil quantificação, mas cabe ao desenvolvedor do complexo se basear nos dados que possui sobre o crescimento recente da região adjacente ao complexo para entender qual a expectativa em relação a este adensamento e o prazo no qual ele provavelmente irá ocorrer. No caso estudado esta análise não foi realizada e nenhum estudo foi realizado no sentido de obter um panorama quantitativo sobre esse possível adensamento. O resultado foi que o shopping center teve desempenho financeiro abaixo das expectativas, porque, para parte da população da cidade, a região na qual o shopping center está inserido ainda representa uma distância grande a ser vencida para a realização de compras de conveniência, por exemplo. Diante desse panorama, empreendedores locais escolheram outras regiões da cidade, mais adensadas, para desenvolvimento de seus projetos, postergando seus investimentos no entorno do complexo. Atualmente é possível verificar o adensamento da região com a conclusão dos demais empreendimentos do complexo e lançamento de outros empreendimentos nos terrenos adjacentes ao complexo. Se a análise de risco em relação à localização tivesse sido feita, o desenvolvedor do shopping poderia ter calibrado melhor as suas projeções de receita, evitando frustrações em relação à expectativa de desempenho do projeto.

Igualmente relevante durante o planejamento dos complexos é a definição, baseada no mix de produtos imobiliários, das fases de implantação. É citada, no caso estudado, a necessidade de demolição de uma parte do estacionamento externo para a implantação das torres residenciais alguns meses após a inauguração do shopping center. O custo adicional da construção da área demolida (e da demolição em si) poderia ter sido evitado com o planejamento detalhado das fases de implantação, conforme descrito na rotina proposta. Da mesma forma a logística de obras poderia ter sido melhor planejada, evitando transtornos durante as obras e após a inauguração do shopping center.

Uma boa prática adotada na implantação do complexo de São José do Rio Preto foi que, na ausência de um cronograma detalhado de implantação, foi tomada a decisão de segregar ao

máximo a projeção dos “terrenos virtuais” nos quais seriam implantados o hotel e as torres residenciais (nesse último caso apenas uma parte foi segregada e a outra foi delimitada após a demolição do estacionamento externo do shopping center) do resto do complexo. Essa pode ser uma alternativa para mudanças não previstas no planejamento, mas a situação ideal continua sendo aquela baseada no prévio planejamento das fases.

Outro risco relevante presente no caso estudado, que pode ser mitigado com a aplicação da rotina proposta, é a verificação prévia junto aos órgãos públicos de todas as medidas mitigatórias ou compensatórias para todos os empreendimentos que compõe o complexo multiuso, bem como a definição dos respectivos critérios de rateios destes custos com outros empreendedores antes do fechamento das parcerias. Esta definição prévia está diretamente ligada à pesquisa para definição dos usos e, portanto, ao planejamento das fases. Se não há, como no caso, a prévia definição de usos e de fases antes da implantação a cada nova aprovação de projeto há a revisão, por parte dos órgãos públicos, das medidas compensatórias e mitigatórias para os demais produtos imobiliários e para o complexo, uma vez que o projeto, na maioria das vezes, tramita conjuntamente, como um todo único, dentro dos órgãos municipais e não de forma fracionada, por empreendimento. Além disso, algumas obras que beneficiam o complexo devem ser entregues juntamente com a inauguração do primeiro empreendimento para obtenção do habite-se e o custo das mesmas acaba ficando por conta do empreendedor do complexo, como no caso apresentado. Se a previsão de rateio destes custos com os demais parceiros empreendedores fosse definida desde o início esse impacto relevante nos custos poderia ter sido minimizado.

No caso de um complexo no qual todos os empreendimentos são implantados juntos e o rateio de custos é planejado desde o início esse impacto é ainda menor, quando comparado com o caso no qual há implantação em fases. De qualquer maneira, podem haver mudanças no mix de empreendimentos e a revisão das medidas mitigatórias e compensatórias deve ser item prioritário no planejamento dos desenvolvedores de complexos multiuso. Vale destacar que, no caso estudado, o desenvolvedor do complexo concentrou em si, conforme sugerido na rotina, toda a responsabilidade pela aprovação dos demais empreendimentos dentro do complexo, garantindo que as exigências municipais atendessem os diferentes usos do complexo e estivessem compatibilizadas entre si, resguardando os aspectos relevantes para o shopping center.

Além do planejamento de fases, a rotina proposta sugere a verificação antecipada de sobreposições entre as edificações durante o desenvolvimento dos projetos de todos os empreendimentos. Esta prática, baseada na rotina de uma coordenação de projetos feita com qualidade, é particularmente importante nos complexos multiuso dada a integração dos diferentes usos dentro do complexo, podendo contemplar o compartilhamento de subsolos, acessos e até mesmo de edifícios no caso de edificações de uso misto. É comum que a sobreposição aconteça nas circulações externas no nível do térreo, como no caso apresentado acima. A não verificação prévia desta interface gerou custos adicionais tanto para o empreendedor do complexo como para o empreendedor das torres comerciais e poderia ter sido evitada se o detalhamento dos projetos executivos previsse esta interfaces entre as estruturas de concreto de forma planejada na área entre o shopping e a torre comercial. No caso apresentado, especificamente, se a equipe de obra não tivesse verificado a tempo a interface estrutural, a circulação externa do shopping center poderia ter ficado interrompida por algum tempo, prejudicando a acessibilidade entre bolsões de estacionamento e entre empreendimentos, principal item de potencialização do fluxo de pessoas dentro do complexo. Mais uma vez a rotina se mostra de grande valia para mitigar impactos relevantes.

Do ponto de vista de projetos, além da verificação das sobreposições entre empreendimentos é necessário, conforme proposto na rotina, o regramento contratual do padrão construtivo dos demais produtos imobiliários a fim de garantir a unidade arquitetônica e o referencial de qualidade do complexo. No caso estudado, este item foi previsto em contrato e os projetos tiveram que passar pela aprovação do desenvolvedor do complexo. Foram gerados custos adicionais para os demais empreendedores em decorrência das alterações solicitadas, mas, como havia regramento contratual, essas questões foram contornadas entre as partes. Importante destacar, neste caso, a necessidade de um memorial descritivo para o contrato, que servirá de base para a comparação entre o padrão orçado para o empreendimento e o padrão solicitado posteriormente durante a elaboração e aprovação dos projetos executivos. Porém, se possível, este alinhamento sobre padrão deve ser firmado antes do fechamento da parceria, conforme regra a rotina proposta.

Ainda no ambiente das parcerias a rotina proposta abrange a questão dos recebíveis financeiros provenientes das mesmas e a maneira como os mesmos se dão no tempo. Estes

recebíveis estão diretamente ligados ao encaixe de receita dos empreendimentos que são desenvolvidos no complexo, e este encaixe é diretamente ligado ao seu desempenho perante o público alvo definido por cada empreendedor. Portanto, o planejamento do fluxo destes recebíveis junto aos empreendedores, segundo sugere a rotina, é fundamental para que o desenvolvedor do complexo possa coordenar a expectativa de recebimentos com suas necessidades planejadas de caixa. O não planejamento deste fluxo de maneira a levar em conta as particularidades de cada empreendimento e de cada tipologia de parceria, segundo as regras estabelecidas em contrato, pode frustrar expectativas do empreendedor do complexo. No caso do complexo do shopping Iguatemi de São José do Rio Preto não houve a preocupação com a revisão ao longo do tempo das expectativas de recebimento provenientes de cada produto imobiliário, ficando o empreendedor do complexo com projeções financeiras baseadas nas previsões da época do fechamento de cada contrato. A rotina de revisão anual destes recebíveis, juntamente com cada empreendedor, também não foi aplicada, ficando o desenvolvedor do complexo com uma falsa expectativa recorrente sobre os recebimentos

Se por um lado, no caso estudado, não houve um planejamento adequado do fluxo de recebimentos de cada empreendimento, por outro o empreendedor do complexo garantiu nos contratos e na convenção de condomínio todos os dispositivos previstos na rotina proposta para garantir o controle referente às relações entre empreendimentos dentro do complexo do ponto de vista jurídico. É possível destacar como boa prática a reserva de frações ideais suficientes para garantir o direito de voto em maioria nas assembleias e o regramento sobre expansões futuras do shopping center (e seu respectivo potencial construtivo necessário) na convenção de condomínio do complexo.

Podem ser citadas ainda como boas práticas aplicadas no caso estudado, e propostas também na rotina de planejamento, a pausa momentânea nas obras dos demais empreendimentos no período de inauguração do shopping e a garantia de acesso constante para docas do shopping center garantindo o abastecimento das lojas na véspera de inauguração.

Observando-se os problemas ocorridos no caso estudado na fase de operação, a rotina sugere que o desenvolvedor do complexo preveja a integração dos sistemas de segurança e de estacionamento entre os diversos empreendimentos uma vez é comum o compartilhamento dos bolsões de estacionamento e circulações internas entre os mesmos. Ainda objetivando a boa

operação do complexo a rotina proposta levanta a necessidade de se possuir na administração do complexo uma equipe com experiência em administração condominial (com experiência em rateio de custos) e que tenha condições de fazer uma interface estruturada com os agentes de segurança locais e serviços de emergência dado o porte relevante dos complexos multiuso. No caso estudado, apesar de contar com equipe capacitada em administração condominial e na relação com os agentes e serviços de segurança municipais, o desenvolvedor do complexo não se atentou para as necessidades de integração operacional dos sistemas de estacionamento e segurança. Assim algumas adaptações tiveram que ser realizadas após a inauguração para que os diversos sistemas fossem integrados, gerando custos adicionais.

Dentro do planejamento do complexo estudado nesse texto é possível afirmar que os itens mais relevantes em termos de impacto financeiro, foram os itens relacionados ao planejamento do mix de produtos imobiliários e sua implantação em fases de maneira organizada. A não realização deste planejamento específico impactou questões estruturais (técnicas, do ponto de vista de engenharia) durante o desenvolvimento dos projetos e execução de obras e um grande impacto relacionado às mudanças de obras de contrapartidas exigidas pela administração municipal. Os demais pontos discutidos acima tiveram impacto financeiro menor, mas são igualmente importantes no planejamento dos complexos. Já as boas práticas do desenvolvedor, aplicando rotinas de planejamento descritas e sugeridas na rotina proposta, mitigaram impactos que poderiam ter se tornar muito relevantes para o empreendedor desenvolvedor do complexo. É um exemplo disso a possibilidade de controle em relação a futuras expansões e ausência da necessidade de anuência de todos os condôminos para qualquer tipo de alteração no complexo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Comentários sobre a rotina proposta

Ao analisar a aplicação da rotina proposta no caso descrito do desenvolvimento do complexo do Shopping Center Iguatemi de São José do Rio Preto, é possível afirmar que as atividades descritas na rotina são válidas como ferramentas de planejamento úteis no desenvolvimento de complexos multiuso. Um aspecto a ser destacado é que a rotina abrange todas as fases de desenvolvimento do complexo, passando por sua estruturação, implantação e operação. Outro destaque deve ser feito em relação ao fato da rotina proposta não se configurar como uma lista de atividades sequenciais a serem seguidas cronologicamente, mas sim, como uma lista de aspectos relevantes a serem considerados ao longo do desenvolvimento dos complexos.

Dado o prazo alongado de desenvolvimento de projetos de real estate, a aplicação da rotina encontra uma barreira na ausência de perenidade das equipes responsáveis pelo desenvolvimento do projeto durante o período de seu desenvolvimento. Isto é, a rotina proposta pressupõe algumas atividades de revisão e atualização de modelos, pesquisas e procedimentos que, com a alteração de membros importantes da equipe do projeto, podem deixar de ocorrer. Logo, é desejável que o planejador do complexo possa acompanhar todo o seu desenvolvimento, garantindo a aplicação dos itens da rotina proposta. Apesar da rotina ser concebida para o planejamento do complexo, diversas etapas da mesma se darão efetivamente em cada uma das fases do desenvolvimento, sendo o planejador e gestor do projeto o principal responsável pelo cumprimento das mesmas.

O objetivo deste trabalho, além da criação de uma rotina de planejamento, é proporcionar ao empreendedor, que deseja desenvolver um complexo multiuso ancorado em shopping center, uma lista de aspectos relevantes, de ordem prática, que devem ser observados para mitigar riscos previsíveis e potencializar as receitas dos empreendimentos do complexo.

6.2 Validade da rotina proposta para outras aplicações e desafios do futuro

Em complexos multiuso com espaço para novos empreendimentos (com disponibilidade de potencial construtivo), é possível afirmar que empreendedores imobiliários encontram uma situação diferente da encontrada num terreno isolado. As interfaces e interferências com os demais empreendimentos é são mais complexas e devem ser estudadas detalhadamente. Nesse sentido, é possível afirmar que a rotina ampara esses empreendedores, posicionando-os na perspectiva do desenvolvedor do complexo, fornecendo subsídios importantes para auxiliar na estruturação de seu contrato de parceria, prevendo possíveis impactos negativos e respectivos mecanismos contratuais de mitigação, e também para orientar a elaboração dos projetos arquitetônicos e técnicos. Além disso a rotina pode auxiliar o empreendedor deste novo produto imobiliário, a ser inserido no complexo, na identificação de possíveis possibilidades de melhoria no desempenho de seu empreendimento, através da exploração das sinergias características dos complexos multiuso.

Adicionalmente, alguns desafios se configuram quando se observam alguns pontos da rotina proposta. Sendo as pesquisas de mercado, e conseqüentemente a verificação do potencial de consumo e renda, uma parte fundamental no planejamento dos complexos os empreendedores encontrarão no futuro um novo território a ser explorado. Com a evolução da tecnologia relacionada ao consumo através dos canais digitais de compra e alteração nos padrões de mobilidade das pessoas, a busca pelo potencial de consumo não estará diretamente ligada, como no passado, à localização das residências ou locais de trabalho das pessoas, sendo cada vez mais difícil mensurar de onde vem o potencial de consumo. Estes fatores afetarão definitivamente a dinâmica dos complexos multiuso ancorados em shopping centers no futuro e a atratividade dos mesmos serão baseadas em outros parâmetros pelo consumidor e trabalhador moderno.

Outro fator a ser considerado é que a evolução da tecnologia tem mudado o uso dos espaços dentro das edificações, gerando uma demanda por edifícios cada vez mais flexíveis e preparados para a reciclagem funcional de suas áreas. Pode ser testemunhada atualmente a mudança de conceito nos projetos dos escritórios, adotando, por exemplo, espaços de trabalho de utilização flexível, salas de entretenimento para funcionários ou diferentes tipologias de salas

de reunião. Na cidade de São Paulo já é comum encontrar bicicletas e patinetes para locação estacionados na frente dos grandes prédios comerciais. Da mesma maneira, biciletários e vestiários tem sido cada vez mais requisitados, tanto para funcionários quanto para visitantes, tamanha a mudança nos meios de transporte diante dos constantes congestionamentos.

Observando estes fatos, o empreendedor que irá atuar na implantação de complexos multiuso deverá se planejar para construir um espaço dedicado à integração dos diversos usos do Real Estate, de forma flexível, num ambiente econômico e social no qual as fronteiras entre estas tipologias de edificação ficam cada vez menos definidas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____**What Exactly is Mixed-Use? - Four Leading Associations Provide Industry-wide Definition for Mixed-Use Developmentt,** 2006, p.1, https://www.icsc.org/uploads/research/general/Mixed-use_Definition.pdf, Acesso em: 25/06/2016

Ghel, J. **Cidades para Pessoas**, 2010, p. 238

_____**Visions and Goals for Urban Life in Copenhagen 2015,** <https://www.kk.dk/metropolformennesker>, Acesso em: 31/05/2018

URBAN LAND INSTITUTE, **ULI Case Studies - Kings Cross.** Disponível em: http://casestudies.uli.org/wp-content/uploads/sites/98/2016/01/kingscross_16pgs_v11.pdf - Acesso em 03/06/2018

MEIRELLES, J. L. **A Renovação de Escritórios Comerciais com Vista ao seu Reposicionamento de Mercado: O Caso do Conjunto Nacional em São Paulo**, 2007, p.23, http://www.realestate.br/dash/uploads/sistema/images/File/arquivosPDF/Mono_JoseLuizMeirelles.pdf, Acesso em: 31/05/2018

DeLISLE, J. R.; GRISSOM, T. V. **An Empirical Study of the Efficacy of Mixed-Use Development: The Seattle Experience**, 2011, p.1, <https://www.naiop.org/en/Research/Our-Research/Reports/An-Empirical-Study-of-the-Efficacy-of-Mixed-Use-Development>, Acesso em: 17/09/2016

RABIANSKI, J. S.; GIBLER, K. M.; TIDWELL A. O.; CLEMENTS, J. S. **Mixed-Use Development: A Call for Research**, 2009, p.207, <http://aresjournals.org/doi/abs/10.5555/reli.17.2.0450tr86hk446127>, Acesso em: 21/07/2016

MONETTI, E. **Shopping Centers: Uma Abordagem do Dimensionamento de Potencial e das Áreas de Venda.** . 102 p. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1990, p.14, p.46, p.48

ROCHA LIMA JR., J **Planejamento de Shopping Centers** 336 p.– São Paulo 1996, p.19, p.22, p.29, p.16

SCOTT, Karen M. **Shopping Center, Mix de Lojas**, ABRASCE e ICSC, 2006, p.131, p.132

MILES, MIKE E.; BERENS, GALE; WEISS, MARC A. **Real Estate Development, Principles and Process, 578p.**, 3ª Edição, ULI, 2000, p.364

ROCHA LIMA JR., J **Precificação de Permutas**, Carta do NRE-POLI - no.11-08. Abril/Junho 2008, p2

LOBO E IBEAS ADVOGADOS **Aspectos jurídicos em Shopping Centers**, , ABRASCE, 2011, p.30, p.38, p.41, p.43, p.44, p.49

CURY BICALHO, R. **Os Desafios Jurídicos na Formação de Grandes Condomínios de Uso Misto, Incorporação Faseada e Subcondomínios**, Direito Imobiliário, ADIT Brasil – Associação para o Desenvolvimento Imobiliário e Turístico do Brasil, 2017, p.173, p175

CLEMENTE CRUZ, A.; MONETTI, E. **Shopping Centers – onde, quando e porquê dos erros** 13p., 15ª Conferência Internacional LARES - Setembro 2015

CERQUEIRA, LUCILA LOPES J. **As Qualidades de Localização Intrametropolitana dos Espaços de Escritórios: Evidências Teóricas e sua Evolução Recente no Mercado de São Paulo**, Tese de Mestrado, 2004, p.54 - 57