



## Shopping Centers no Brasil | Organização Industrial



André de Souza Lima | Nº USP 8557771

Andreia Tarifa | Nº USP 8012255

Caio Duarte | Nº USP 9321849

# Agenda

---

O que é um shopping?

Histórico

Evolução

Estrutura e organização e análise  
comparativa

Empresas

# Agenda

---

O que é um shopping?

# O que é um shopping?

Função social → shopping não é apenas um lugar de compras no Brasil

---

## Shopping center | Brasil



## Regional mall | EUA



Por causa da infraestrutura de transporte precária, a desorganização nas cidades e a violência os shopping centers brasileiros acabam diminuindo o custo de transação não só de compra de produtos mas de entretenimento já que os frequentadores podem fazer tudo no mesmo lugar

# Agenda

---

O que é um shopping?

Histórico

# Histórico

## Grande Bazar, Istambul (1461)

---



# Histórico

## Grande Bazar, Istambul (1461)

---



# Histórico

## Galleries de Bois, Paris (1786)

---



# Histórico

## Galerias Lafayette, Paris (1896)

---



# Histórico

## Galerias Lafayette, Paris (1896)

---



# Histórico

## Country Club Plaza, Kansas (1922)

---



# Histórico

## Highland Park Shopping, Dallas (1931)

---



# Histórico

## Shopping Iguatemi (1966)

---



# Histórico

## Shopping Iguatemi (1966)

---



# Histórico

## Shopping Iguatemi (1966)



IGUATEMI

# Histórico

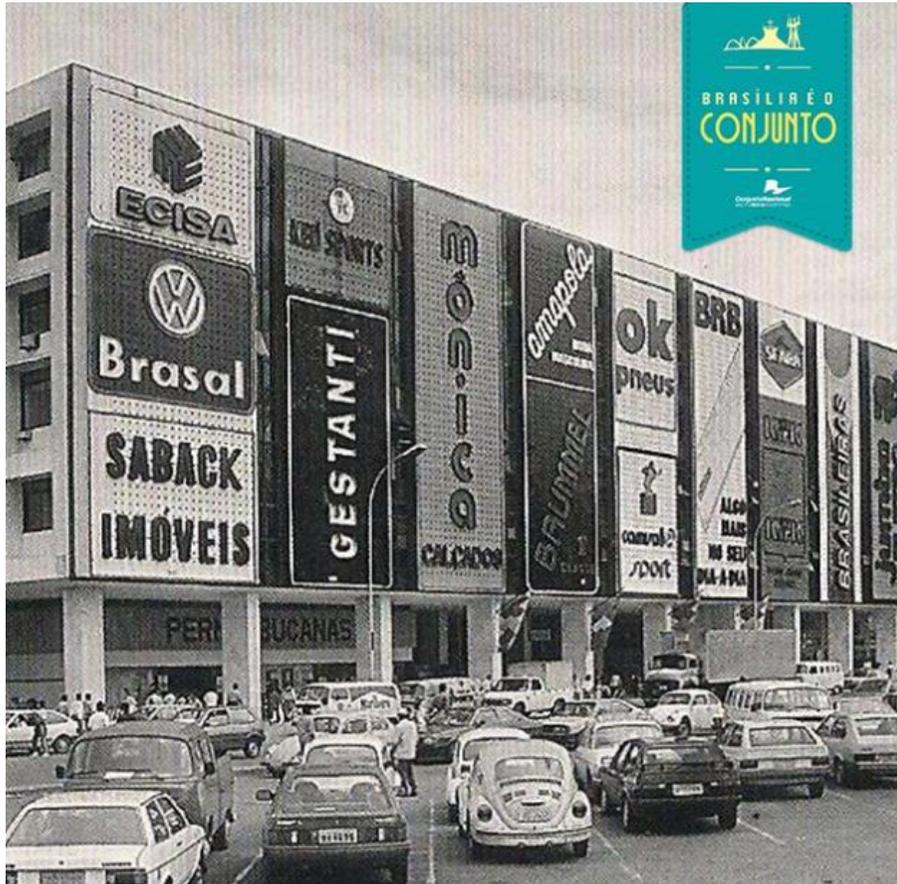
## Shopping Iguatemi (1966)



IGUATEMI

# Histórico

## Conjunto Nacional (1971)



# Histórico

## Conjunto Nacional (1971)



# Histórico

## BarraShopping, Rio de Janeiro (1981)

---



 Multiplan

# Histórico

## BarraShopping, Rio de Janeiro (1981)



 Multiplan

# Histórico

## MorumbiShopping (1982)

---



# Histórico

## MorumbiShopping (1982)

---



 Multiplan

# Histórico

## MorumbiShopping (1982)



 Multiplan

# Agenda

---

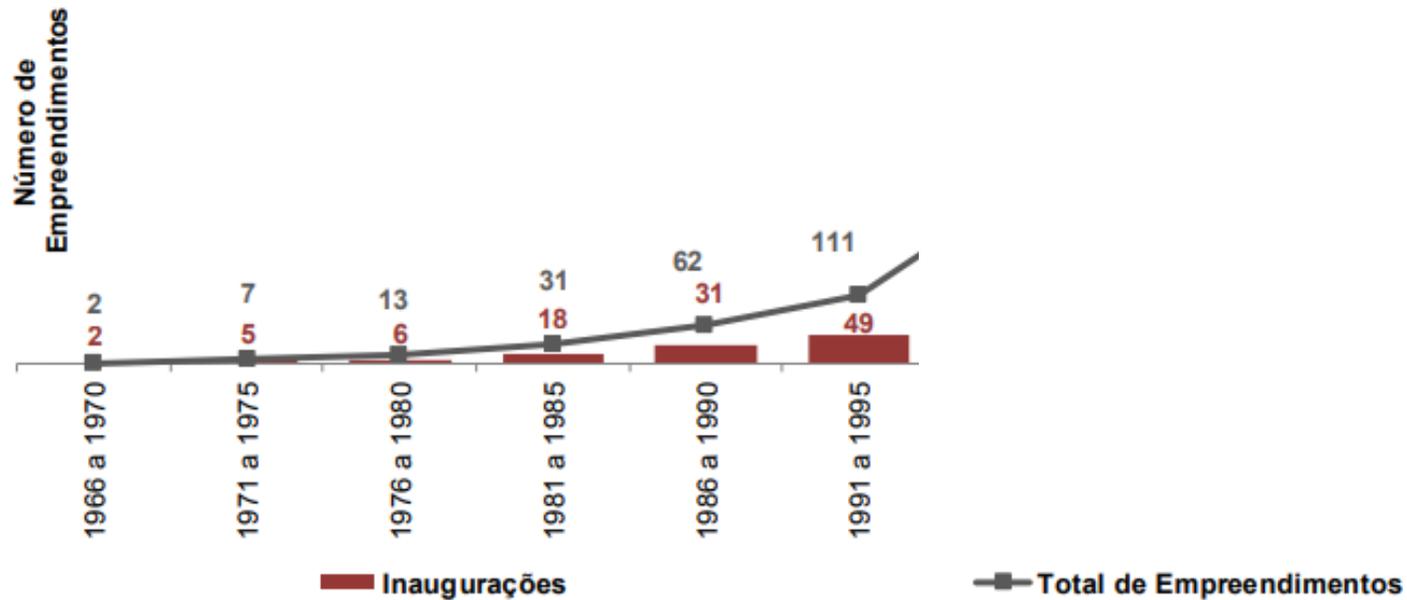
O que é um shopping?

Histórico

Evolução

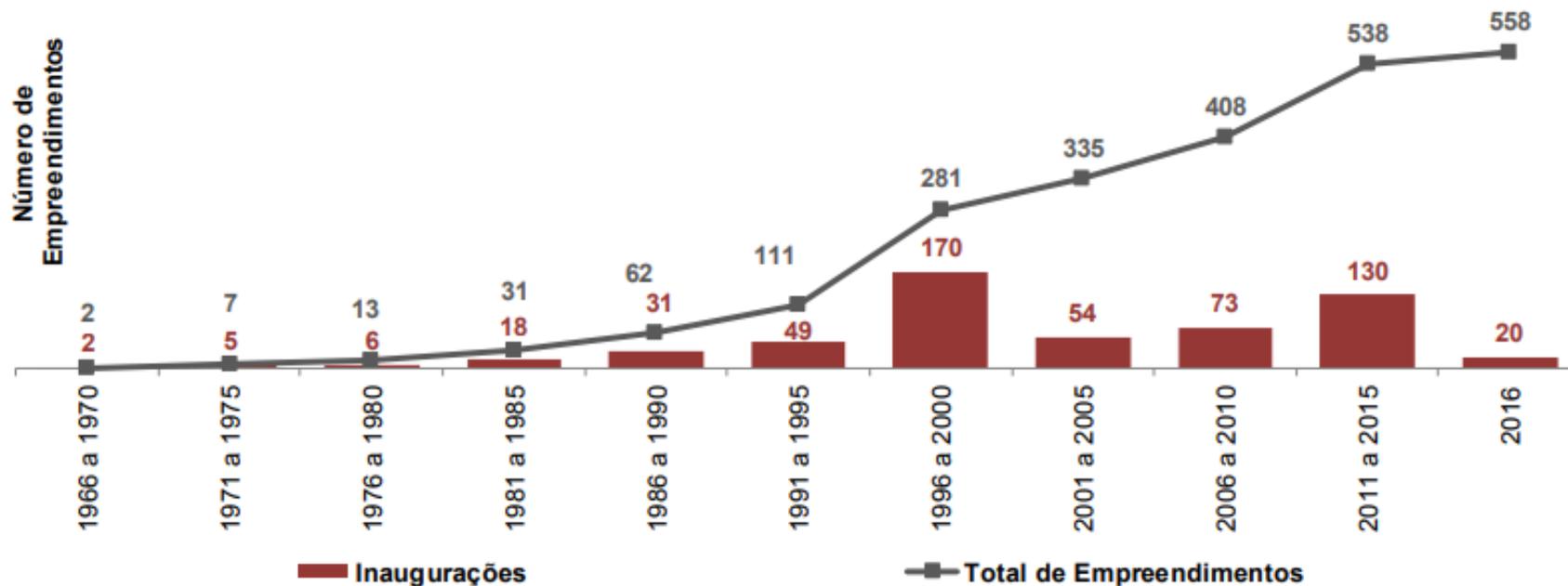
# Evolução

## Total de empreendimentos | Pré Plano Real



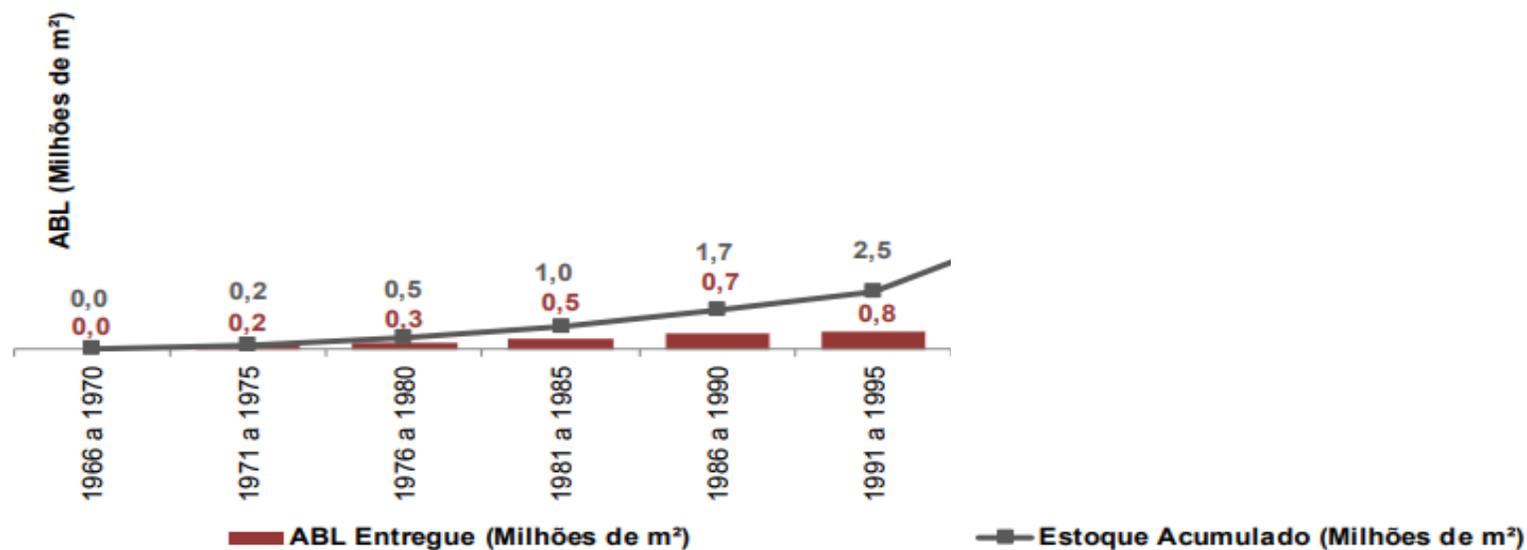
# Evolução

## Total de empreendimentos | Pós Plano Real



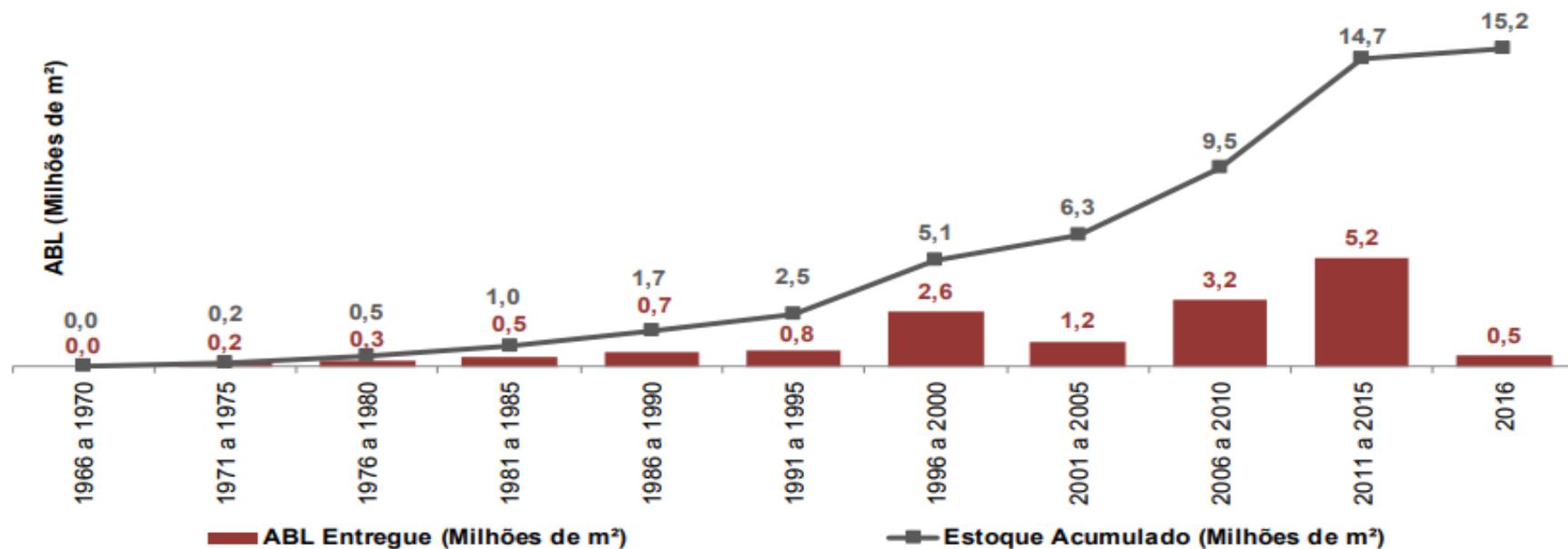
# Evolução

## ABL entregue | Pré Plano Real



# Evolução

## ABL entregue | Pós Plano Real



# Evolução

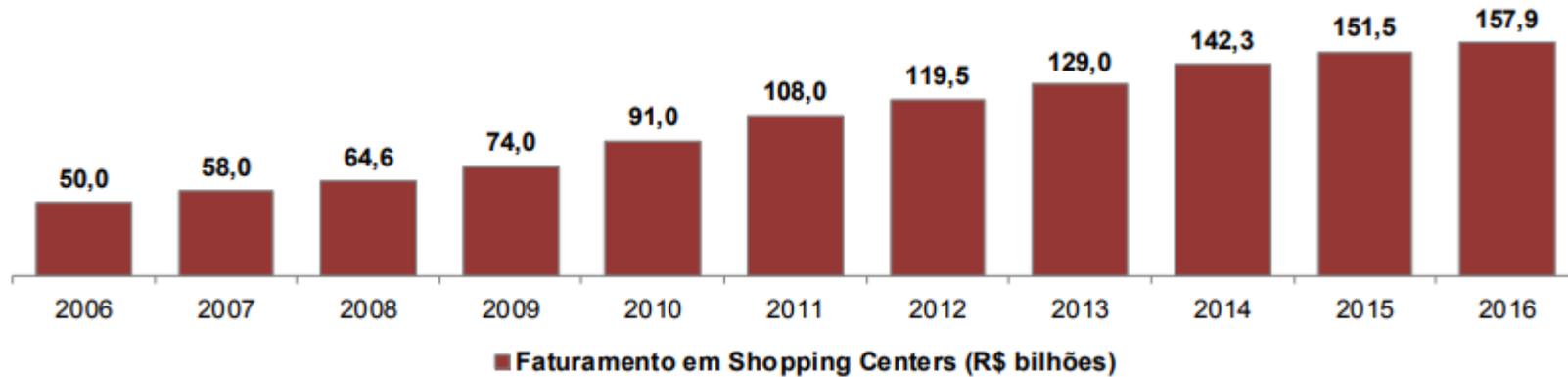
## Última década | Estabilização macro e mercado de capitais



# Evolução

## Última década | Estabilização macro e mercado de capitais

---



**A estabilização monetária e o acesso ao mercado de capitais (feito nos anos 2000) foram vitais para o crescimento do varejo e, mais especificamente, o setor de shopping centers**

# Agenda

---

O que é um shopping?

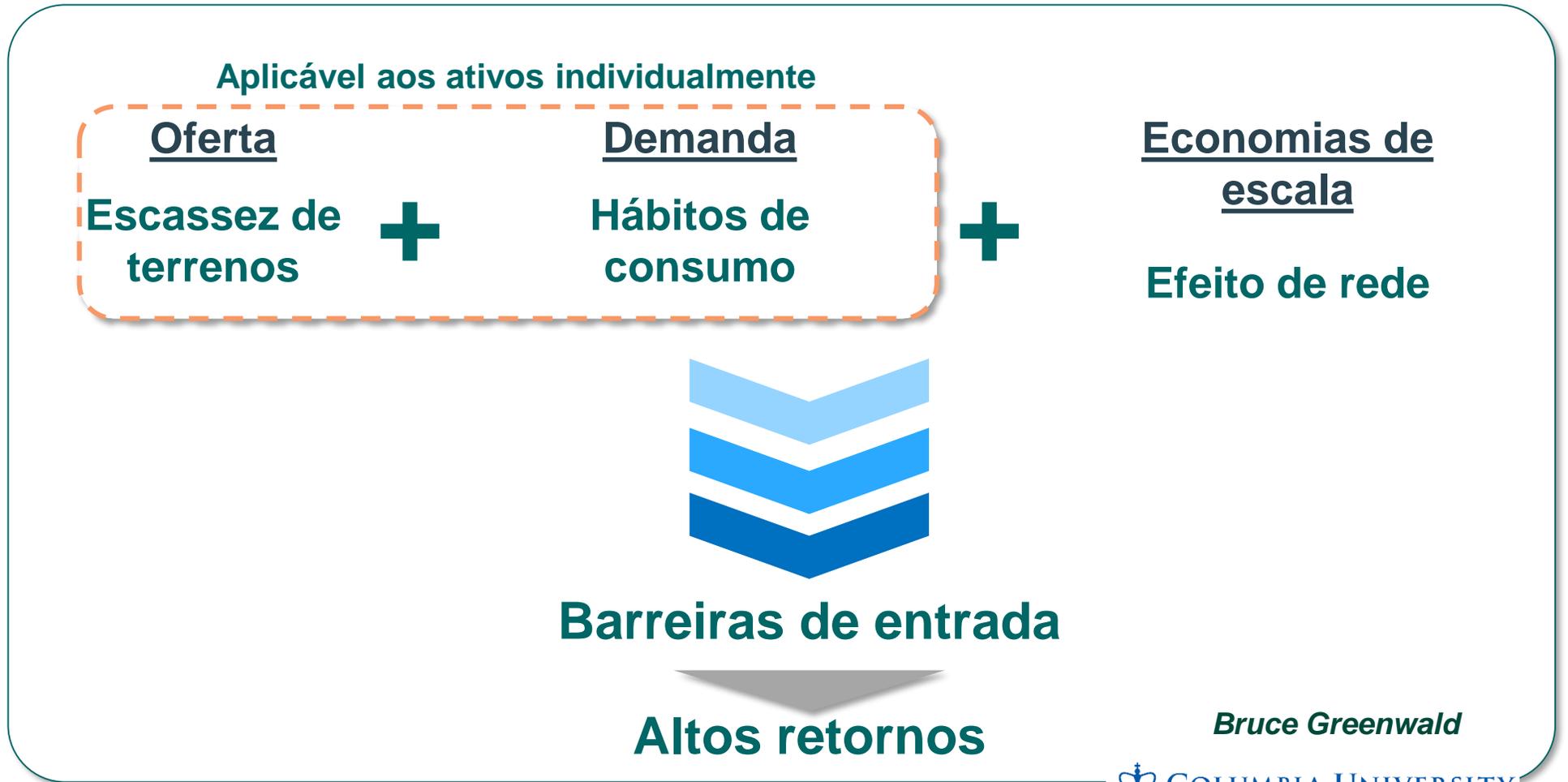
Histórico

Evolução

Estrutura e organização

# Estrutura

## Framework competitivo



*Bruce Greenwald*

 COLUMBIA UNIVERSITY  
IN THE CITY OF NEW YORK

# Escassez de terrenos

## Shopping Pátio Higienópolis

---



IGUATEMI

# Escassez de terrenos

## Shopping Iguatemi Rio Preto

---



IGUATEMI

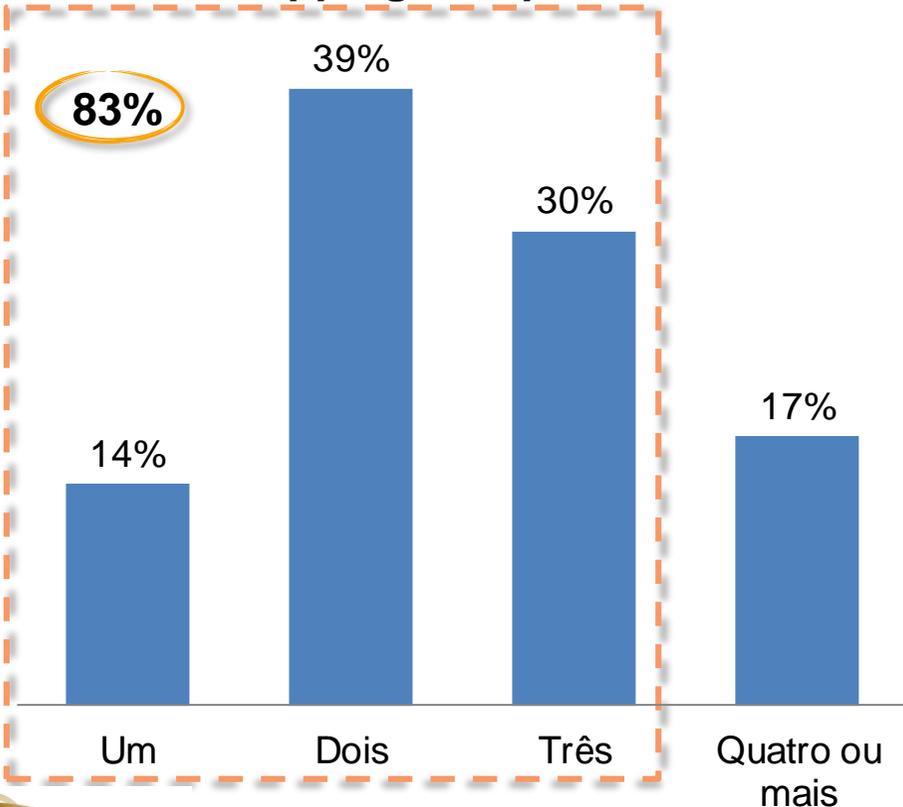
**Além da renda na região, o grau de densidade urbana é uma medida tão ou mais importante do ponto de vista de competição no negócio de shopping centers**

# Estudo de caso: hábitos de consumo

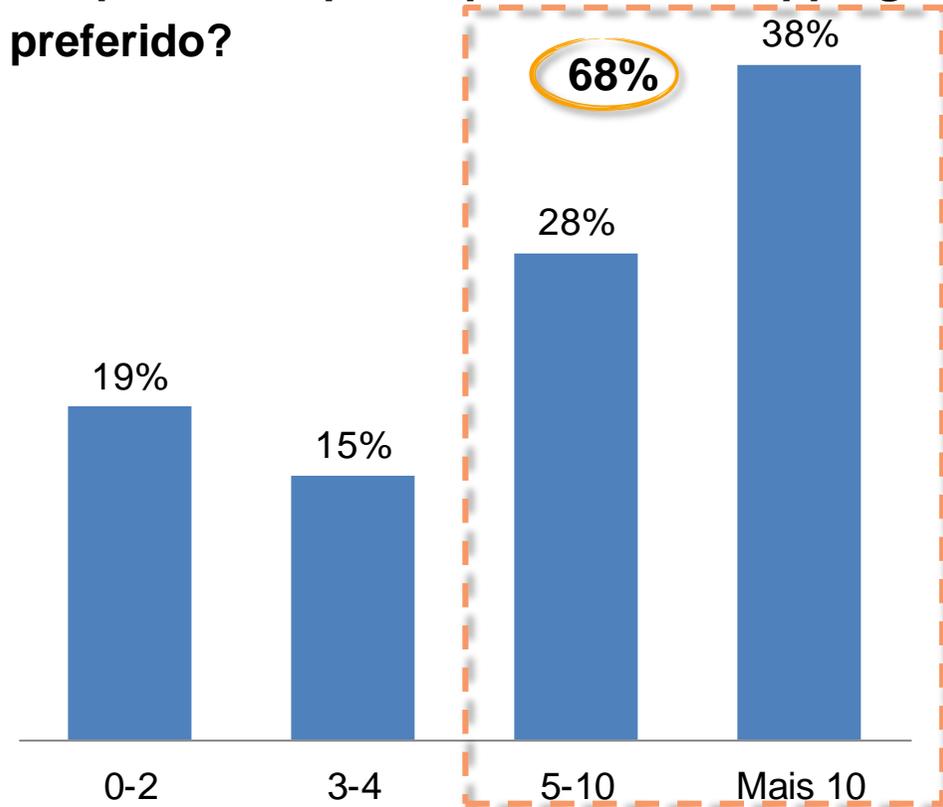
## Hábitos de consumo normalmente são complexos de serem trocados

Os brasileiros normalmente frequentam o mesmo shopping por muitos anos, o que mostra que os players incumbentes tem barreiras de entrada (de hábito)

### Quantos shoppings frequenta?



### Há quanto tempo frequenta seu shopping preferido?



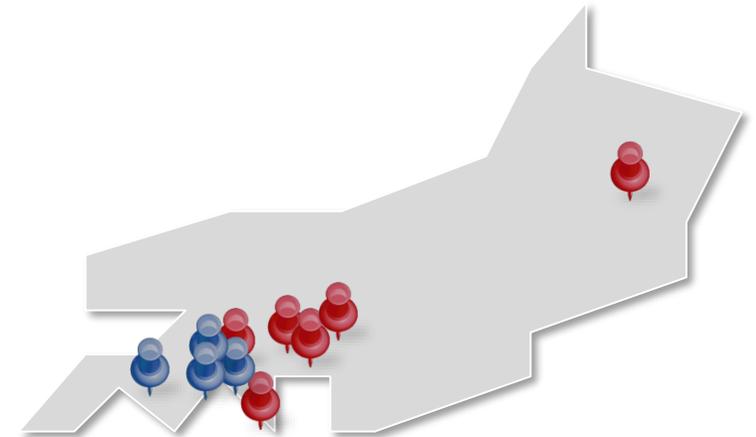
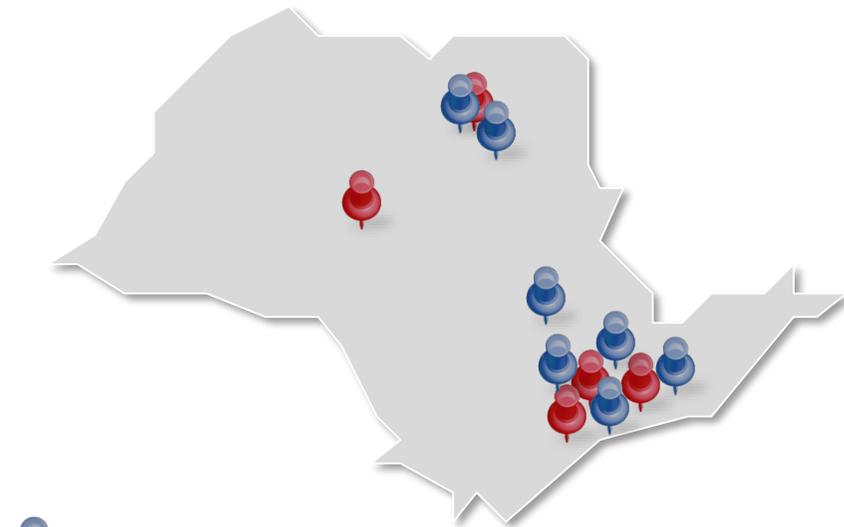
**Negócio de ciclo longo onde os ativos dominantes tendem a continuar ganhando dominância por causa dos hábitos de consumo (e.g. Shopping Iguatemi vs. JK Iguatemi)**

# Economias de escala / Efeito de rede

Competição se dá no nível regional no negócio de shopping centers

São Paulo

Rio de Janeiro



 **Multiplan**  
 **Aliansce**

**% do NOI das companhias:**  
**Aliansce: 50%**  
**Multiplan: 62%**

**Competição se dá no nível regional, ou seja, um shopping de São Paulo não compete com um em Salvador (logo não faz sentido pensar em market share nacionalmente)**

**Entretanto, ser dominante em uma região melhora poder de barganha (e escala) na negociação com as grandes varejistas ancoras (e.g. Hermes é obrigada a negociar com Iguatemi, que é dona do Iguatemi São Paulo, JK Iguatemi e Higienópolis, para entrar no mercado de luxo de São Paulo)**

# Barreiras de entrada e expertise local

Até mesmo os grandes operadores internacionais preferem fazer parcerias com players locais



Nem sempre as parcerias funcionam...



**Obter licenças de construção, conhecer os donos de terreno, os hábitos dos consumidores, etc não é uma tarefa simples para um player que não conhece muito bem a região. Por isso os grandes players internacionais fazem parcerias**

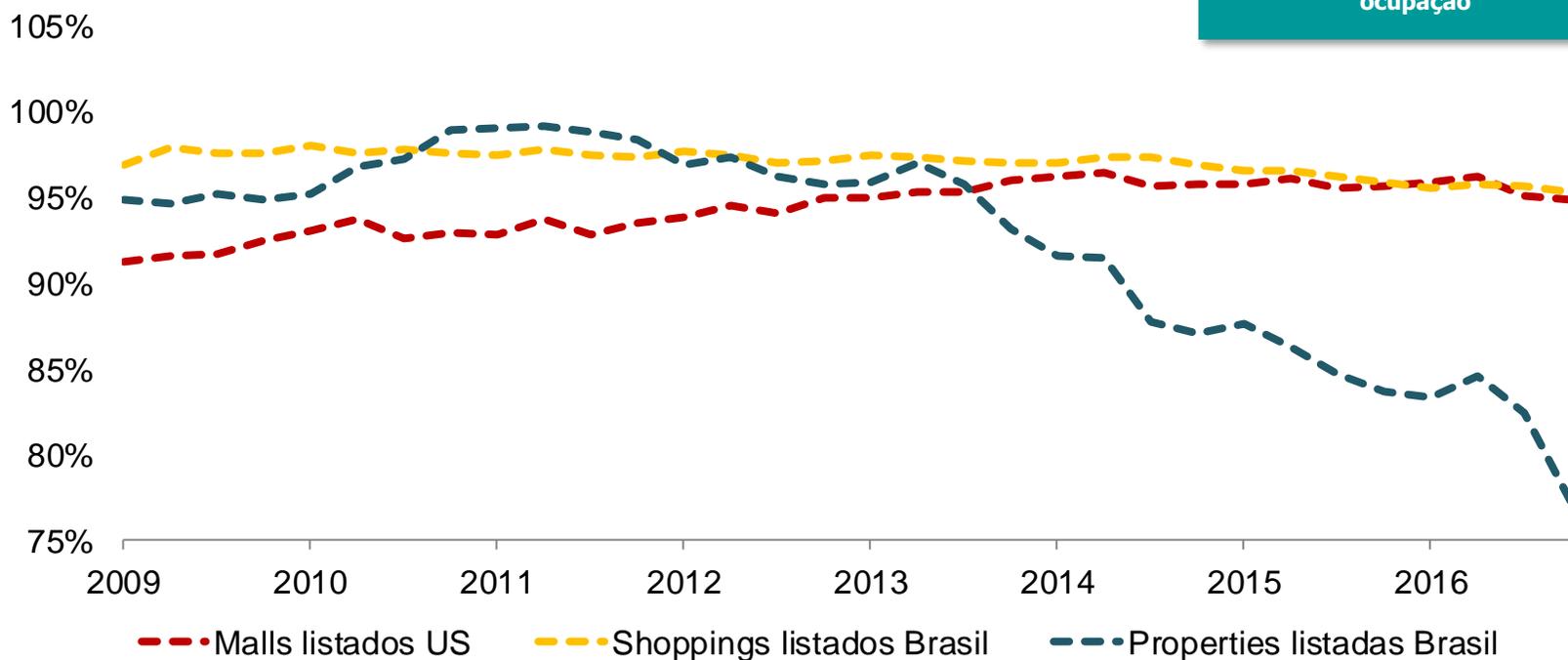
# Taxa de ocupação

## Durante a recessão o negócio de shopping foi resiliente vs. properties

Durante a recessão normalmente uma grande varejista tende a querer renegociar seu aluguel corporativo antes do shopping (e.g. Hermes não ter escritório na Faria Lima é menos pior do que não estar no Shopping Iguatemi)

### Taxa de ocupação (%)

Mesmo considerando a grande quantidade de greenfields os shoppings mantiveram boa ocupação

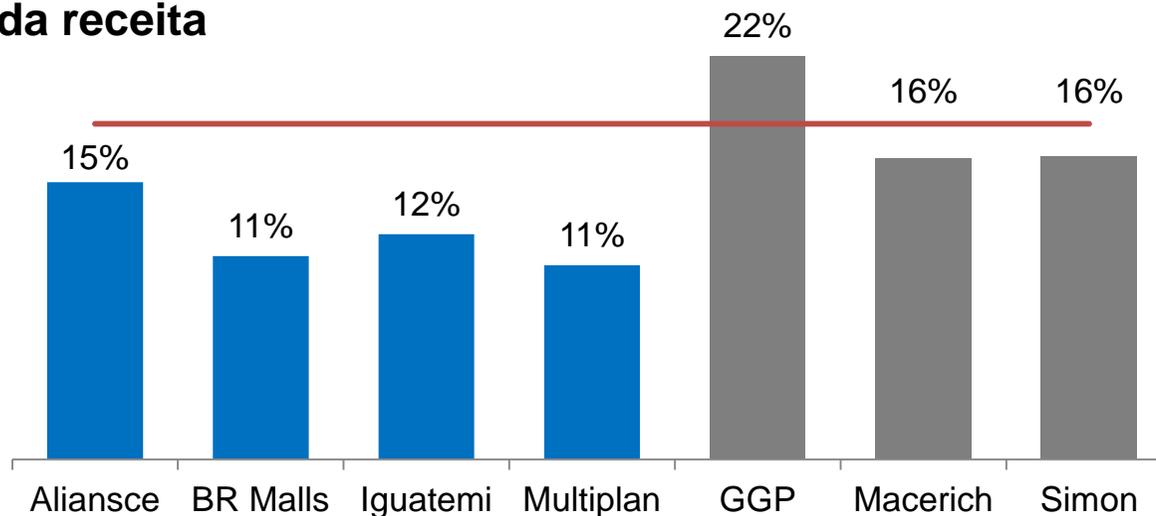


# Base de lojistas

## Grandes varejistas brasileiras tem menos market share vs. EUA

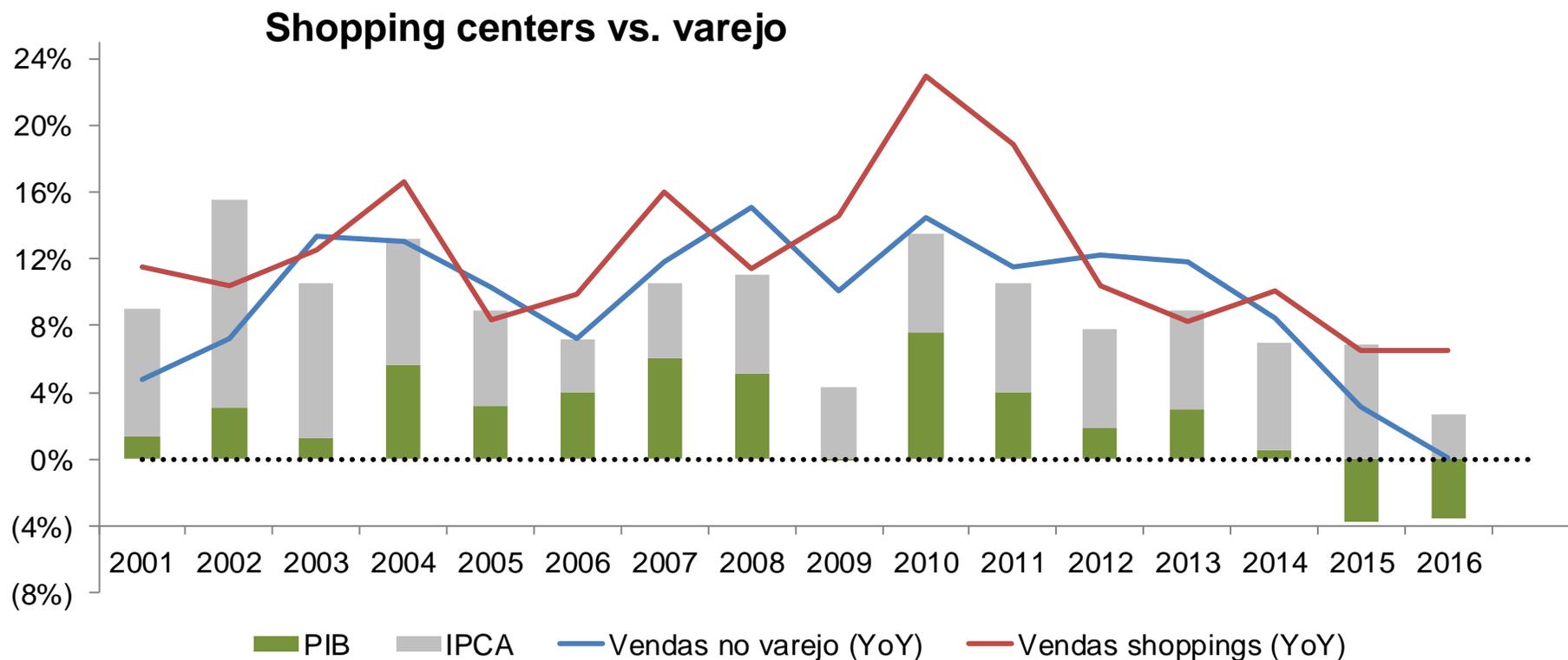
As empresas brasileiras possuem uma exposição menor aos mesmos varejistas do que as empresas americanas, o que facilita as renegociações de aluguel

Representatividade dos 10 maiores clientes como % da receita



# Shoppings. vs varejo

Ambiente de compras mais agradável, combinado com: i) menor exposição aos grandes varejistas; ii) troca ativa do mix de lojas faz com que os shoppings brasileiros performem melhor que o varejo em geral mesmo em períodos de recessão



# Ambiente regulatório

## Lei do inquilinato regula o setor de shopping centers

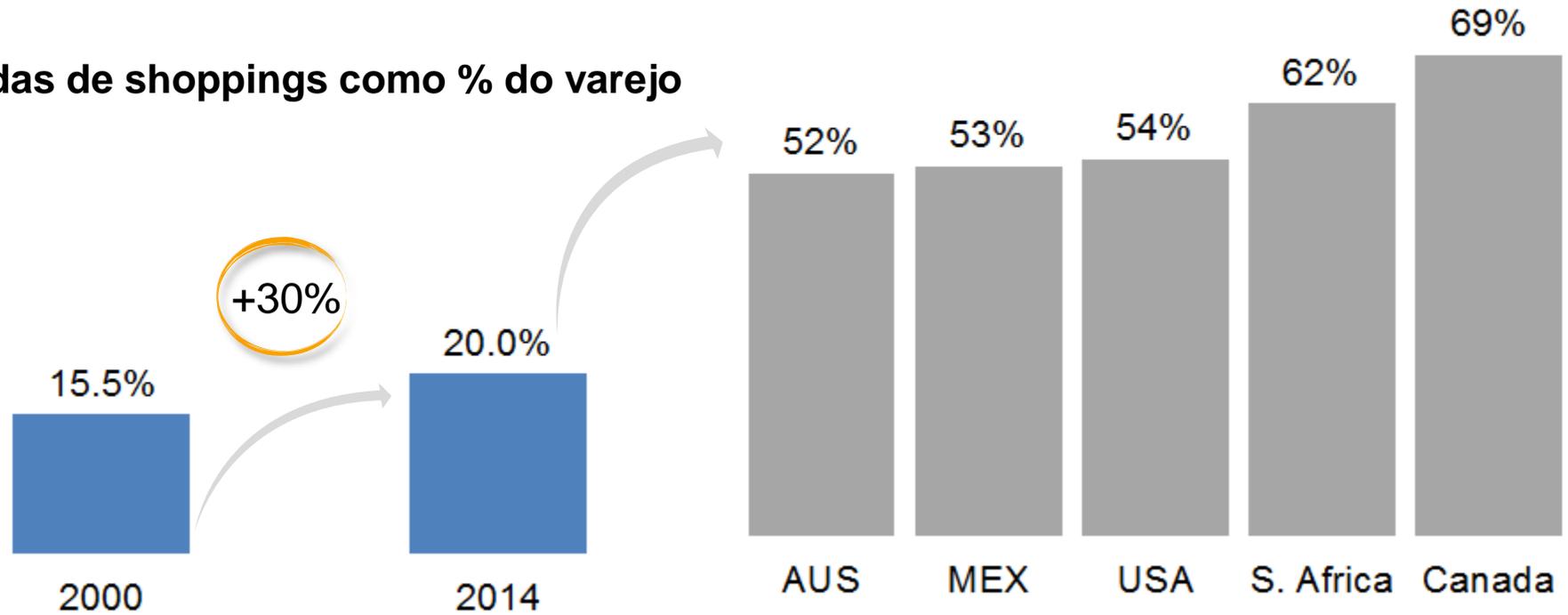
---

	Brasil	EUA
Repasse automático de inflação	✓	✗
Renegociações no meio do contrato	✓	✓
Tempo médio de locação	5 anos satélite 10 anos ancora	10 anos satélite 25 anos ancora
Luvax	✓	✗

# Penetração do setor de shoppings no varejo

Vendas de shoppings ainda são percentualmente baixas vis a vis varejo (mesmo tendo aumentado a penetração nos últimos anos), o que ainda folego para o setor continuar ganhando market share do seu principal concorrente: o varejo de rua

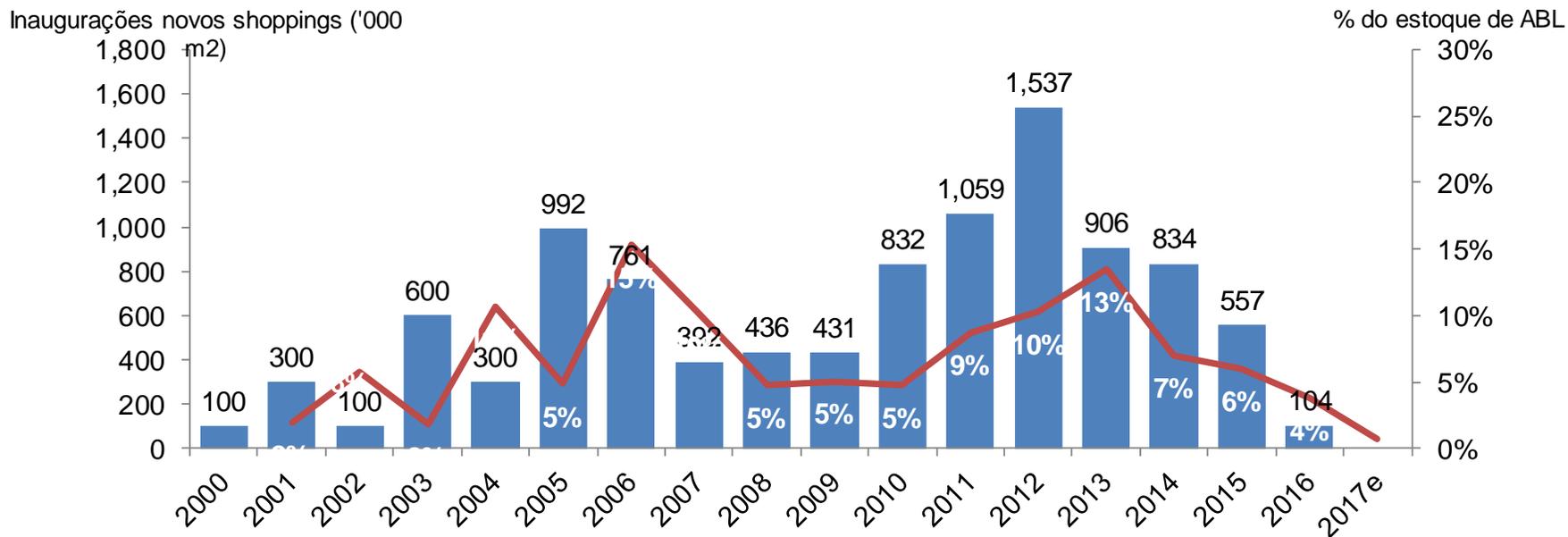
Vendas de shoppings como % do varejo



# Competição

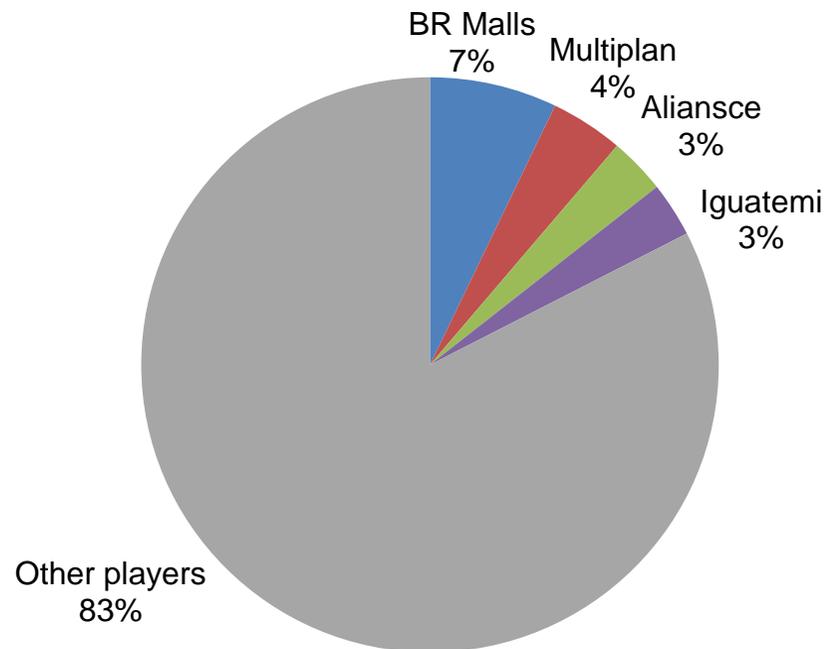
Depois de anos de entrada de ABL, o setor de shopping centers deve mostrar um ritmo significativamente mais fraco de crescimento olhando para frente (principalmente tendo em vista que um shopping demora em media 6 anos para ser construído)

## Inaugurações novos shoppings



# Fragmentação

Mesmo com todo o crescimento dos últimos anos, o setor de shopping centers continua significativamente fragmentado



**4 maiores  
representam 17% do  
market share  
nacional**

# Agenda

---

O que é um shopping?

Histórico

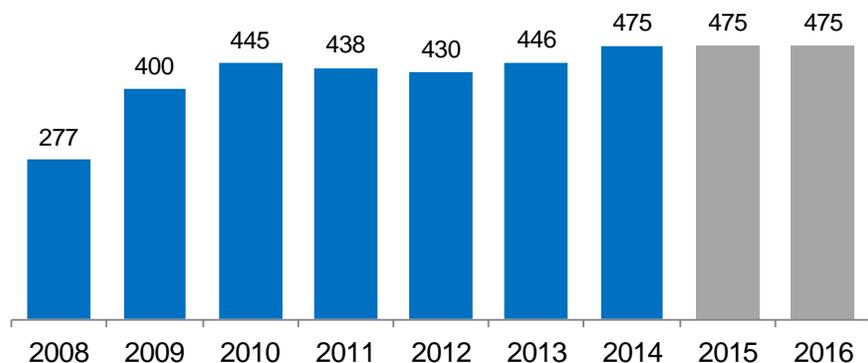
Evolução

Estrutura e organização e análise  
comparativa

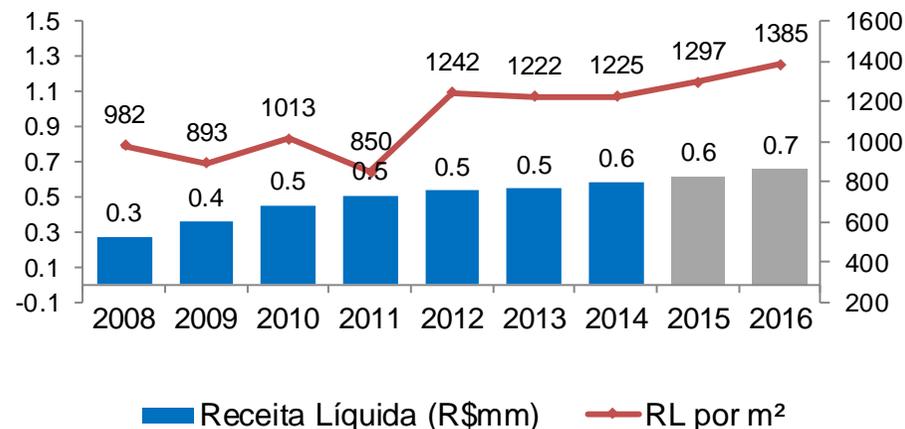
Empresas

# Aliansce

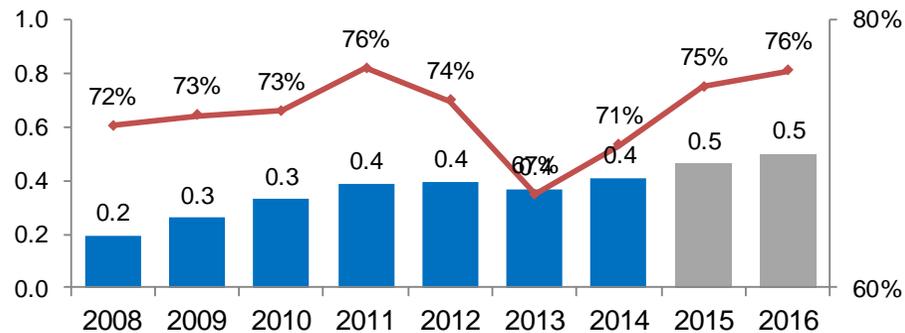
## ABL próprio (km2)



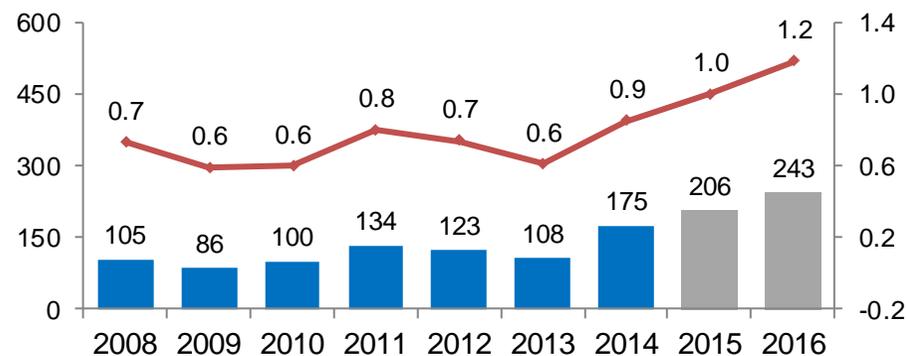
## Receita líquida (R\$m) e RL/m2



## NOI (R\$ bn) e margem NOI



## FFO (BRL Mn) and FFOPS (BRL)



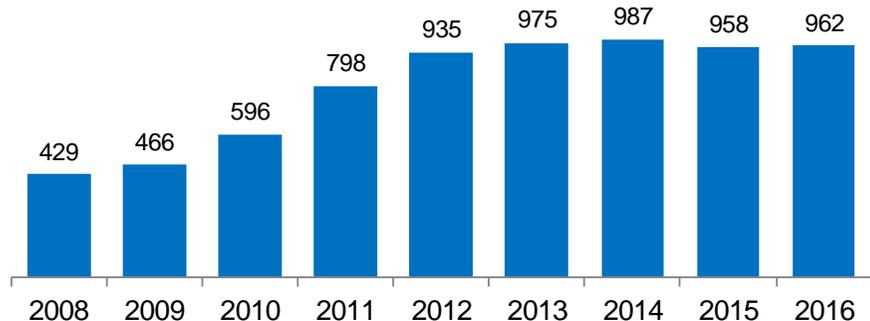
■ NOI      ◆ Margem NOI

■ FFO      ◆ FFOPS

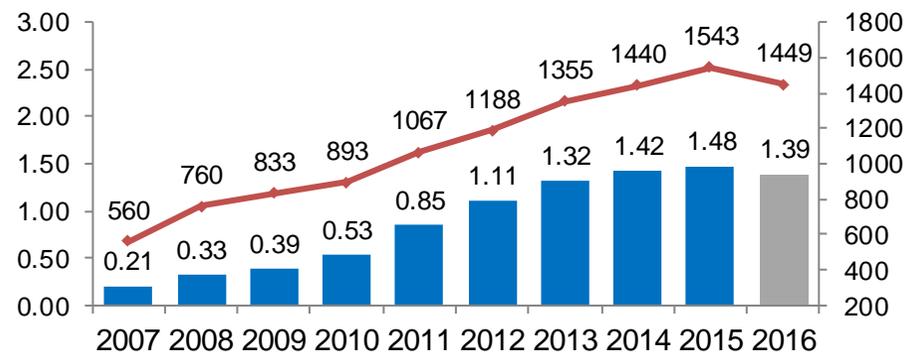
Fonte: ER Aliansce

# BR Malls

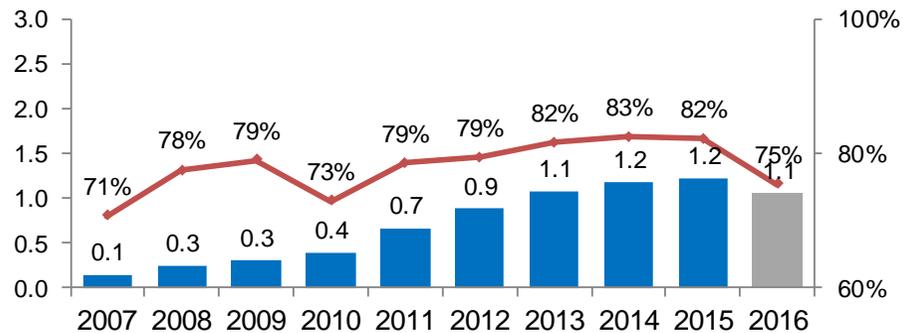
## ABL próprio (km2)



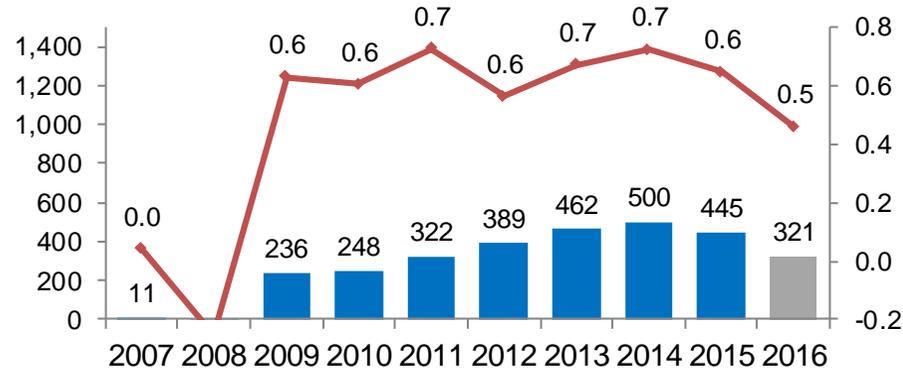
## Receita líquida (R\$mm) e RL/m2



## NOI (R\$bn) e Margem NOI



## FFO (R\$ mn) e FFOPS



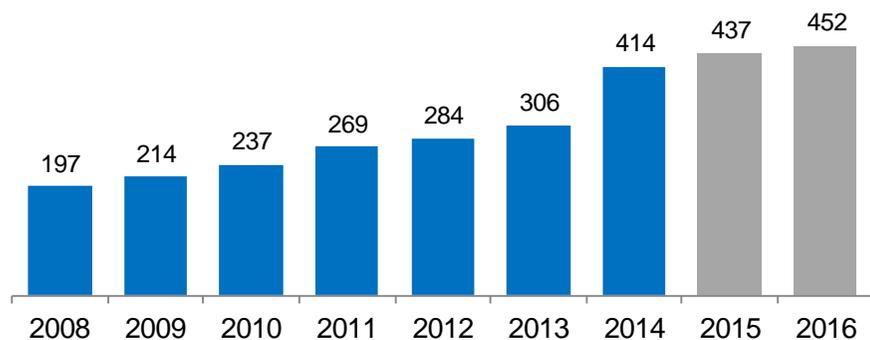
■ NOI      — Margem NOI

■ FFO      — FFOPS

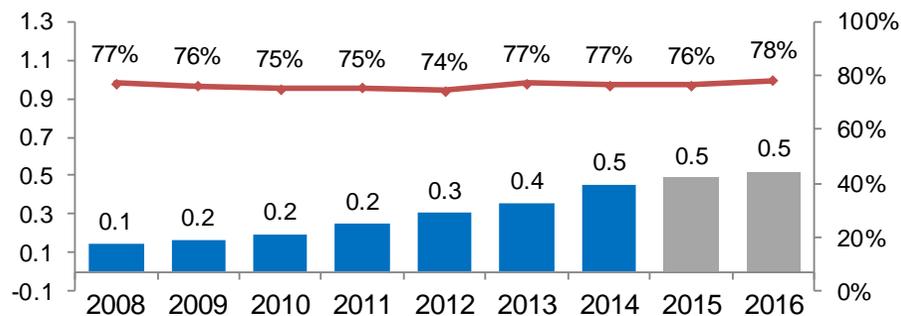
Fonte: ER BR Malls

# Iguatemi

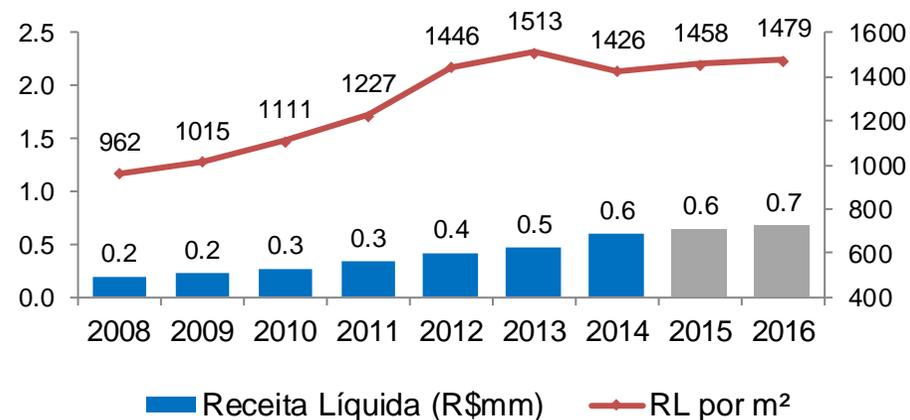
## ABL próprio (km2)



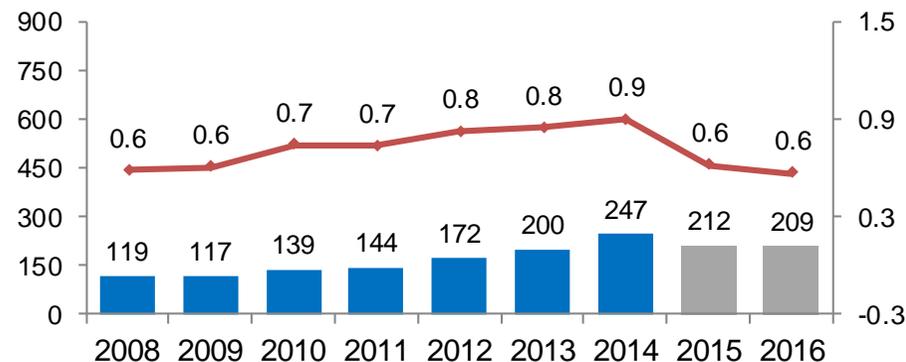
## NOI (R\$bn) e Margem NOI



## Receita líquida (R\$mm) e RL/m2



## FFO (R\$mn) and FFOPS



■ NOI

— Margem NOI

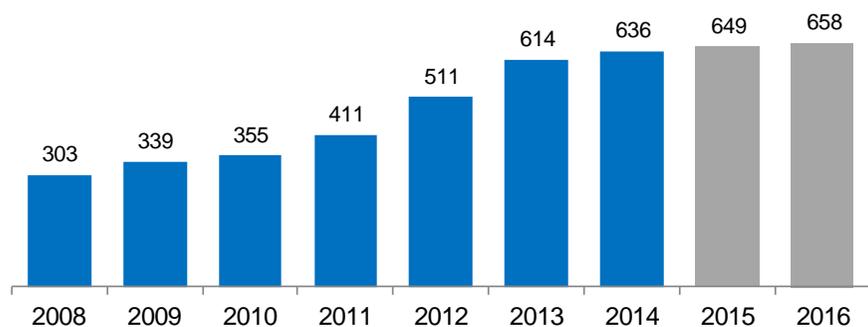
■ FFO

— FFOPS

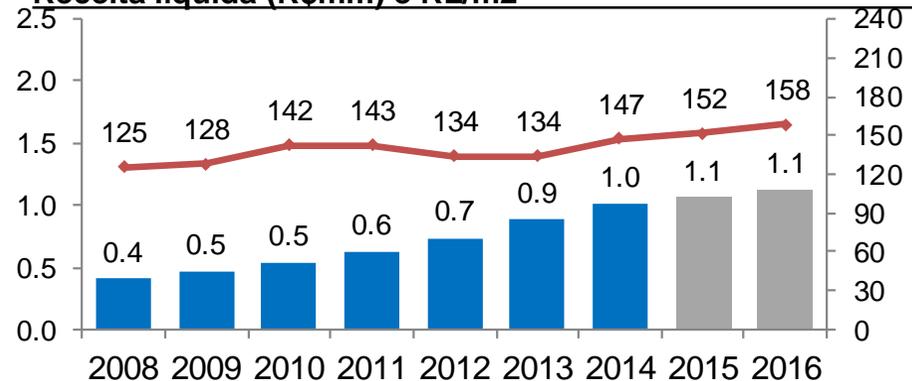
Fonte: ER Iguatemi

# Multiplan

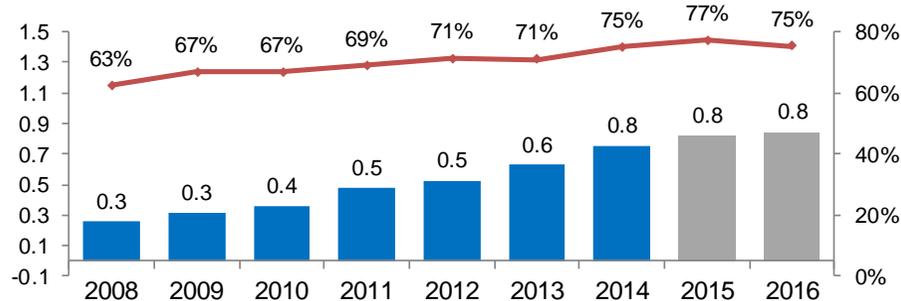
## ABL próprio (km2)



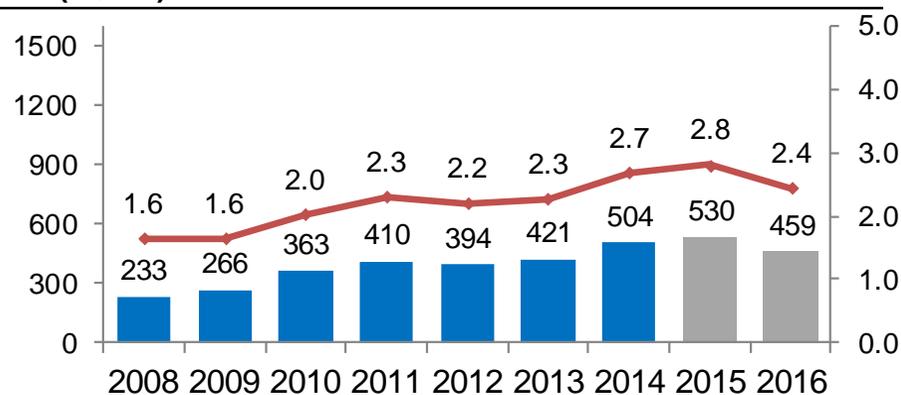
## Receita líquida (R\$mm) e RL/m2



## NOI (R\$ bn) e Margem NOI



## Receita Líquida (R\$mm) e FFO (R\$mn) and FFOPS



■ NOI      — Margem NOI

■ FFO      — FFOPS