



---

## EMPREENDER: ASSUMIR RISCOS EM BUSCA DE UM PROPÓSITO?

**Área de concentração:** Empreendedorismo

**Joziane Cristina Chieregato Matheus Lopes.** MBA em Gestão Financeira e Controladoria pelo Senac Minas. [joziane@gmail.com](mailto:joziane@gmail.com)

**Aline Rodrigues da Fonseca.** Administradora de Empresas. Especialista em Engenharia e Inovação. Especialista em Gerenciamento de Projetos. [aline.fonseca2609@gmail.com](mailto:aline.fonseca2609@gmail.com)

---

### 1. Introdução

Era meados dos anos 90 em uma cidade do interior do sudeste brasileiro. Quatro empresários locais que já se conheciam de longa data se reuniam para discutir o futuro de seus respectivos negócios e o desejo comum de verem aquela cidade se desenvolver e oferecer à população (e suas famílias, é claro!), melhores oportunidades de educação, emprego, qualidade de vida e bem-estar. O município já contava com pouco mais de 300 mil habitantes e apresentava renda anual *per capita* mais alta do que a maioria dos municípios brasileiros. O comércio era tradicional, de rua, e apresentava a maior concentração de lojas, cinemas e instituições financeiras no centro da cidade. Poucas franquias e marcas nacionais ocupavam alguns espaços em 3 centros comerciais ali existentes.

Surgira para aquele grupo de empresários uma oportunidade totalmente nova. Anos antes, uma empresa de construção especializada em *shoppings centers* havia comprado na cidade um grande terreno para a futura edificação de um empreendimento daquele segmento. Na época, foi realizado um estudo sobre o potencial de consumo, que apontara que nos próximos anos, mantendo-se o crescimento e desenvolvimento da cidade, caberia ali uma iniciativa daquele porte. Entretanto, a empresa, dona do terreno em questão, havia mudado os rumos de seu negócio e passara a trabalhar com outros tipos de investimentos que lhe pareceram, em certo momento, mais oportunos e rentáveis. O terreno estava à venda. Em meio

ao entusiasmo da conversa, um dos amigos sugeriu em tom de brincadeira: “E se nós nos uníssemos para dar sequência àquele plano, adquirindo o terreno e aproveitando a *expertise* de parte do grupo na construção e administração de um novo empreendimento?”

## **2. Amigos-amigos, negócios à parte?**

Era apenas mais uma tarde de domingo como tantas outras. Quatro amigos se reuniam no Bar do Zé para brindar o início de mais uma semana, falar sobre amenidades, discutir os melhores lances dos jogos de futebol, debater os rumos da política... Amigos de infância, os quatro empresários dedicavam-se, cada um, de forma já bem-sucedida, a diferentes atividades: Leandro, anos atrás, tinha sido sócio da empresa que atuava na construção e administração de *shoppings* e detinha conhecimento do setor, apesar de, naquele momento, dedicar-se à agropecuária de elite. Arnaldo atuava na construção civil urbana, voltada para a construção de casas e prédios residenciais, e já contava com ampla experiência na área. João Eduardo, na construção civil de maior porte e rodoviária, com terraplanagem e trabalhos de maior complexidade. E Manuel, por fim, havia herdado de seu pai e dava continuidade a uma instituição de ensino superior, consolidada e reconhecida nacionalmente. Além de terem em comum o fato de serem empreendedores, os quatro tinham mais em comum: um grande amor por aquela cidade e o desejo de vê-la crescer.

Pertenciam a famílias tradicionais, descendentes de personalidades públicas, que muito já tinham feito desde o surgimento do vilarejo até o atual desenvolvimento daquelas terras. Leandro, administrador, e João Eduardo, engenheiro civil, haviam concluídos seus estudos nas mais renomadas faculdades do país, mas optaram por retornar à cidade natal para montar seus negócios e criarem suas famílias.

Naquela tarde, em meio a especulações diversas, Leandro comentou que a empresa da qual tinha sido sócio, a ENDEVA, optara por focar em apenas um dos seus ramos de negócio, e iria colocar à venda o terreno adquirido anos antes, onde pretendia construir um *shopping center*. Leandro demonstrava seu pesar por acreditar que, dentro de pouco anos, o empreendimento seria viável e, sendo executado, poderia gerar vários empregos, tanto de forma direta quanto indireta, com impacto muito positivo para o crescimento da cidade e circulação da economia local.

Os outros amigos pouco entendiam sobre aquele tipo de negócio, cheio de particularidades, mas se interessaram diante do entusiasmo com que Leandro sempre lhes contava a respeito. Era uma oportunidade a ser analisada. Por outro lado, na cidade já havia 3 centros comerciais que não demonstravam tanto vigor assim... Mas o amigo lhes dizia, categoricamente: “aqueles, na realidade, não são *shopping centers*!” Os outros três ficaram desconfiados: precisariam entender um pouco mais sobre o assunto!

### **3. Mas, o que é então um *shopping center*?**

Leandro, com habitual entusiasmo, explicou aos seus pares que, diferentemente da percepção superficial da maioria dos consumidores, um *shopping center*, tal qual conhecemos hoje, é muito mais do que um agregado de lojas.

– *Shopping center* de verdade – dizia ele – é mais do que um prédio com lojas, praça de alimentação, área de lazer e estacionamento.

Decidido, Leandro se comprometeu a dar-lhes informações mais concretas a respeito. A afirmação de Leandro se pautava no fato de que os empreendimentos existentes na cidade, que se autodenominavam *shoppings*, não seguiam o conceito em si, pois não atendiam a um estudo de mercado, com mix predeterminado e seus contratos de locação, não tinham as características próprias do segmento, como aluguel sobre faturamento de vendas, por exemplo.

O principal e maior desses centros comerciais presentes na cidade, o GENTIL SALUM, fora construído na década de 1970 e era tido como o primeiro *shopping* da região. Possuía 4 pisos, sendo no último o seu estacionamento. Internamente, o acesso a cada um dos pisos se dava por meio de 2 elevadores panorâmicos e grandes rampas circulares que contornavam uma das praças. Com o passar de mais de duas décadas de sua abertura, já não oferecia lojas de grande porte e nenhuma opção de lazer. Suas principais lojas haviam se transformado em escritórios, alguns consultórios, imobiliária, e pouco restava de operação realmente varejista ali.

Leandro mal conseguiu esperar o encontro semanal no domingo seguinte. Marcou uma reunião em sua casa para a quinta-feira. Lá, apresentou a eles livros e outros estudos que esclareciam:

*Shopping centers* são edificações com a finalidade de congregar, num mesmo local o número adequado de atividades, combinadas de forma harmônica ("tenat-mix"), distribuindo os diferentes ramos de comércio e de serviços segundo uma planificação técnica, precedida de estudos

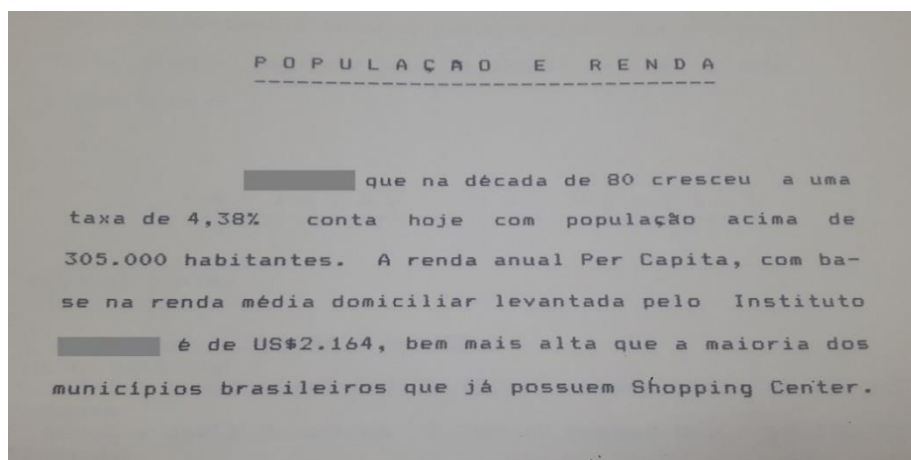
especializados sobre as preferências do consumidor. (CERQUEIRA FILHO, 2003).

Com outro livro em punho, Leandro complementou:

Todo processo de implantação de um *shopping center* é organizado, detalhadamente planejado, antecipadamente, inclusive as fases de construção e comercialização. Tal planejamento trata desde a escolha do terreno, da análise de viabilidade econômica e financeira e do *land use*, ou seja, o plano de uso do terreno, a determinação dos ramos lojistas, a área a ser destinada ao estacionamento, o financiamento e a pesquisa de *marketing*. Só após todos esses estudos passar-se-á aos contatos e projetos arquitetônicos, civis e, enfim, aos primeiros contatos com os futuros lojistas. (PINTO, 2001).

Parte desses estudos a ENDEVA já tinha realizado. Sobre a população, a renda e o potencial de vendas, Leandro apresentou:

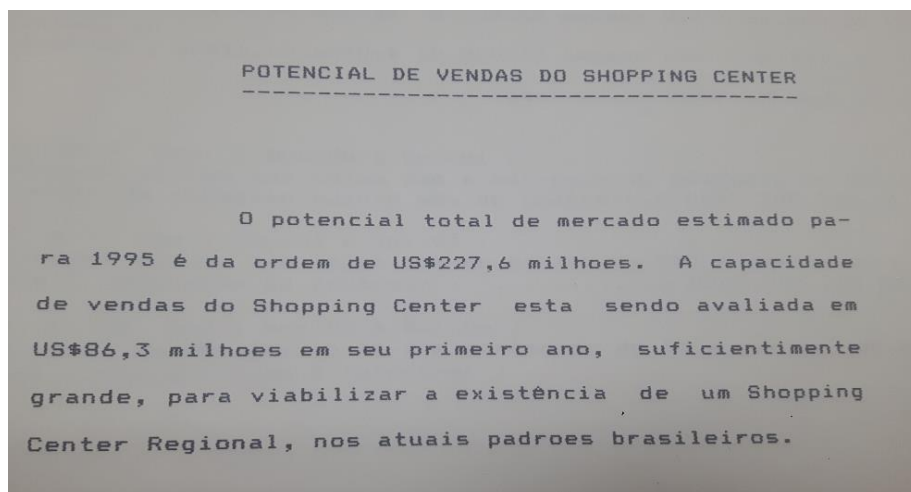
**Figura 01** – Trecho de pesquisa de mercado realizada para a empresa proprietária do terreno.



POPULAÇÃO E RENDA

que na década de 80 cresceu a uma taxa de 4,38% conta hoje com população acima de 305.000 habitantes. A renda anual Per Capita, com base na renda média domiciliar levantada pelo Instituto é de US\$2.164, bem mais alta que a maioria dos municípios brasileiros que já possuem Shopping Center.

**Figura 02** – Trecho de pesquisa de mercado realizada para a empresa proprietária do terreno.



POTENCIAL DE VENDAS DO SHOPPING CENTER

O potencial total de mercado estimado para 1995 é da ordem de US\$227,6 milhões. A capacidade de vendas do Shopping Center esta sendo avaliada em US\$86,3 milhões em seu primeiro ano, suficientemente grande, para viabilizar a existência de um Shopping Center Regional, nos atuais padroes brasileiros.

#### 4. A Abrasce e o crescimento do setor

Aos poucos, com o passar das semanas, Arnaldo, João Eduardo e Manuel iam aprofundando seus estudos, com o apoio de Leandro, que lhes sanava todas as dúvidas que iam surgindo. Os três novatos descobriram a existência da “ABRASCE”, uma associação que já contava com quase 20 anos e defendia os interesses da indústria de *shopping centers* no Brasil, assegurando a sustentabilidade do negócio, identificando e certificando que seus associados atendessem aos padrões internacionais do segmento. A Associação Brasileira de *Shopping Centers* trabalhava na difusão de informações, conhecimentos e melhores práticas de gestão, certificando profissionais para assegurar que o setor dispusesse de mão de obra qualificada e gerando uma ampla rede de relacionamento para o desenvolvimento de novos negócios.

De acordo com a Abrasce, geralmente podem ser considerados como *shopping centers* os empreendimentos que tiverem “área bruta locável (ABL) superior a 5 mil m<sup>2</sup>, formados por diversas unidades comerciais, com administração única e centralizada, que pratica aluguel fixo e percentual.” (ABRASCE, 2018).

A cada leitura ficava mais claro no entendimento daqueles empresários que a implantação de um *shopping center* era bastante complexa, uma vez que um empreendimento daquele porte não demandaria apenas recursos financeiros, mas exigiria conhecimento profissional do setor. Em seus passeios por outras cidades, sempre frequentavam os *shoppings* com suas famílias, mas nunca antes haviam despertado suas atenções para todo o contexto envolvido naqueles centros.

No Brasil, o primeiro *shopping* inaugurado foi o Iguatemi, em São Paulo, no ano de 1966. Já na década de 70 surgiu o conjunto Nacional de Brasília, seguindo padrões internacionais, e depois deles, mais outros cinco, sendo dois em São Paulo, um no Paraná, outro na Bahia e mais um em Minas Gerais. (D’AIUTO, 2013, p.16)

Não era fácil conseguir financiamento para esses empreendimentos, uma vez que a maturação era demorada e os investimentos bastante altos, o que fazia com que a maioria deles fosse erguida por meio de recursos próprios ou mesmo com capital de investidores internacionais.

Na década de 1980 a indústria de *shopping centers* havia crescido exponencialmente. Mais de quarenta *shoppings* haviam sido inaugurados, o que representava uma média

de um *shopping* a cada três meses. Não só nas capitais, mas também no interior, começaram a surgir outros empreendimentos. Nas grandes cidades já se falava em segundo ou terceiro *shopping*. Financiamentos começaram a ser facilitados e novos grupos de lojas foram se formando.

## 5. As particularidades do segmento

Em meados dos anos 90 Arnaldo, João Eduardo e Manuel começaram a perceber a onda de crescimento, visualizando o sucesso de vários empreendimentos que Leandro a tempos já lhes falava. O cenário era de controle inflacionário, aumento da renda *per capita*, crescimento urbano, maior demanda por segurança. *Shoppings* mais antigos começavam a investir em expansões para fazer frente às concorrências emergentes. Em seus estudos, o trio se deparava sempre com alguns termos próprios do segmento e buscavam o apoio do *expert* da turma. Leandro lhes explicara que o “Plano de *Mix*”, publicado pela Abrasce, continha definições sobre os ramos de atividade do varejo presente nos *shoppings*, que eram atualizados desde sua primeira edição, em 1986.

– O *Mix* de Lojas de um *shopping*, – comentou ele com Arnaldo –, é o plano pelo qual se distribuem os diferentes tipos e tamanhos de lojas pelo *shopping*, no intuito de gerar uma conveniência que seja lucrativa tanto para os lojistas quanto para os empreendedores do *shopping*.

E completou:

– Essas categorias costumam, tradicionalmente, dividirem-se em alimentação, artigos para o lar, vestuário, calçados, lazer, conveniência e serviços...

Arnaldo ainda estava com uma dúvida. Tinha lido uma matéria que mencionava algo sobre “ancoragem” dos *shoppings* e não havia compreendido muito bem o que aquilo queria dizer. Leandro, mais uma vez, esclareceu a todos:

– Em um *shopping center* existem lojas âncoras e lojas satélites. Mas, podemos nos deparar com outras classificações também, como megalojas ou ainda Conveniência e Serviços e Lazer. Vejam: – mostrando ao final de um livro, o glossário.

– Essa classificação varia conforme o tamanho da loja, em metros quadrados e ao fluxo de pessoas que ela atrai. Daí a importância de se ter uma boa ancoragem. Em grande parte, ela é que atrairá o maior fluxo, que beneficiará as lojas satélites.

Leandro apontava no texto e seguia lendo:

– Lojas âncoras: o enquadramento de uma operação nessa categoria se deve à área locada (normalmente mais de 1.000m<sup>2</sup>, podendo variar de acordo com perfil do empreendimento) e à relevância ou ao fluxo de pessoas que ela atrai para o *shopping*. (ABRASCE, 2018).

Para deixar ainda mais claro para os amigos, ele citou como exemplo os hipermercados, lojas de departamentos, lojas de construção e decoração. E lembrou também que, como sempre buscavam aumentar o potencial de atratividade para os consumidores, os *shoppings* começaram a perceber que valia a pena investir na ideia de compras com prazer, agregando opções de lazer ao *mix* de lojas. Com isso, cinemas também passaram a ser uma parte essencial para a ancoragem dos *shoppings*.

Leandro continuou dizendo:

– Existem também as megalojas, que são aquelas especializadas em determinada linha de mercadoria, com variedade de produtos e com uma área de 500 a 999 m<sup>2</sup>.

E explicou sobre as lojas satélites:

– Satélites, portanto, são lojas pequenas, que se localizam no entorno das lojas âncoras, voltadas ao comércio geral. Podem vender itens de vestuário, acessórios, artigos do lar, calçados, artigos esportivos, alimentação, artigos diversos.

Ao falar sobre os diversos segmentos de atuação das lojas, Leandro se lembrou de uma informação importante. Nas galerias comerciais existentes na cidade, como ele já havia explicado antes, não havia um controle da administração sobre os ramos de atividades explorados, o que poderia ser essencial para o sucesso do empreendimento como um todo.

Naquelas operações, os construtores dos edifícios ou simplesmente vendiam a propriedade das lojas ou as alugavam, tal como um contrato de locação comum. Os *shopping centers*, seguindo o conceito em si, não operavam daquela forma. Os contratos de locação em *shopping centers* são entendidos pelo Direito como atípicos, uma vez que representam diversas particularidades que os distinguem de outros contratos, como a forma de remuneração paga pelos lojistas ao proprietário da loja e a existência de normas gerais, regimentos internos, existência e adesão a uma associação de lojistas do *shopping*, além, é claro, do contrato em si com a administradora, proprietária das lojas.

João Eduardo o interrompeu:

– Estou um pouco confuso. Se decidirmos empreender neste ramo, construiremos o *shopping*, mas não venderemos as lojas. Nós as locaremos? E ainda teremos que administrá-las?

– Não, João! – Disse Leandro. – Deixe-me explicar melhor sobre como funcionam esses contratos. Enquanto a atividade de um locador comum é apenas dispor o imóvel em locação, sem gerar riqueza econômica, o empreendedor de um *shopping center* integra os imóveis, ou seja, as lojas a um conjunto, com a intenção de explorar seu potencial. Por meio de vários empresários, gera-se um aumento da produtividade que reverterá em benefício dele próprio como empreendedor e dos lojistas. Na prática – disse Leandro – funciona assim: nós construímos o prédio, o estacionamento, e locamos as lojas seguindo um estudo de mercado para apontar os segmentos varejistas ideais para serem ali instalados, a fim de atender à demanda existente. Daí a importância de a administradora controlar os ramos de atividades existentes no *shopping*, garantindo que não haverá excesso na oferta de um produto ou serviço e escassez em outro.

As informações começavam a ficar mais claras para o grupo. Continuava ele:

– Não se trata de uma simples relação de locação comercial. O empreendedor tem objetivo muito mais amplo. A proposta é oferecer ao lojista uma complexa estrutura que deverá ser utilizada a fim de obter maior lucro. O aluguel cobrado sobre o faturamento da loja fica assim justificado. É um negócio ‘ganha-ganha’. Bom para ambas as partes.

Sem deixar a conversa esfriar, Leandro já emendou:

– Além desse aluguel, dessa retribuição, existem outras obrigações que os lojistas devem assumir para que seja feita a manutenção do *shopping*. É necessário constituir um condomínio para administrar e ratear os serviços de manutenção, segurança, limpeza... E ainda, é necessário, também, que exista uma associação de lojistas.

A esta altura da palestra de Leandro, Manuel, que estava calado, interrompeu:

– Associação de lojistas?

Leandro pacientemente respondeu, pois já esperava pela pergunta:

– Uma coisa é o aluguel, outra é a taxa de condomínio. E, além disso, vocês não acham importante que seja feita a divulgação com propagandas e campanhas de *marketing* para atrair o consumidor? Ou acham que ele se ‘autoestimula’ ao consumo? Rapidamente, Manuel soltou novamente:



– E quem é que vai bancar essas propagandas? Lembro que quando fui a São Paulo, próximo do Natal, um *shopping* estava sorteando um carro.

Aproveitando, Leandro novamente explicou:

– Justamente, meu caro Maneco! Quem banca isso é a associação de lojistas. Nos *shopping centers*, mensalmente, as lojas pagam uma taxa de promoção justamente para essa finalidade!

Num sobressalto, Leandro exclamou:

– Como me esqueci deste detalhe!

Arnaldo, João Eduardo e Manuel se entreolhavam espantados.

– Amigos, tem ainda a questão das luvas!

Incrédulo, Arnaldo, indagava:

– O quê? Estamos falando de *shopping* e o assunto já chegou em âncoras, condomínios, limpeza, associação... agora luvas?

Leandro sorria achando graça do amigo.

– Luvas é como falamos informalmente no setor de *shopping*. O termo formal seria ‘cessão de direito de uso’. Vou tentar explicar. – Leandro já buscava outro livro em sua biblioteca.

Já havia se passado algumas semanas e as reuniões do quarteto tinham mudado do Bar do Zé para a sala da casa de Leandro, onde facilmente podiam aprofundar os estudos e as discussões do grupo.

– Aqui! – Disse o anfitrião, que passava a ler e comentar sobre a origem da cessão de direitos de uso, as tais luvas. – Nos contratos de *shopping center* há a proibição de terceirização da locação ou venda do fundo de comércio. (KARPAT, 1993, p. 73-77). Para melhor compreender a questão, vamos recorrer à história: após o período de industrialização na Europa, grandes construções espalharam-se principalmente nos países mais ricos para os fins de renda futura a partir da negociação imobiliária. Destacaram-se as edificações destinadas ao comércio e grandes lojas, transformando e trazendo progresso aos grandes centros urbanos, de modo que os locadores obtinham ótimas rendas. Ainda nesse momento havia total liberdade contratual, sem intervenção ou orientação do Estado. Mas, nesse contexto de rápido desenvolvimento, sem que houvesse efetivo controle das locações dessa natureza, várias disputas ganharam cenário, colocando locadores contra locatários. Com a valorização dos imóveis, os proprietários almejavam, cada vez mais, aumentar suas

rendas, pressionando os inquilinos e fazendo com que a situação não pudesse mais se sustentar.<sup>1</sup>

Os três amigos acompanhavam interessados e Leandro continuava:

– Daí surgiram as primeiras discussões acerca da proteção da propriedade comercial enquanto bem incorpóreo, em um momento em que apenas os bens corpóreos tinham resguardo legal. Surgiu, assim, a primeira lei de renovação compulsória dos arrendamentos comerciais e industriais em meados da década de 20, passando a regular as tais locações de longa duração, garantindo ao locatário, dentro de certas condições, a renovação do contrato e mantendo seu fundo de comércio, ou seja, um conjunto de bens tanto corpóreos quanto incorpóreos importantes para a atividade mercante. (ABRASCE, 2018). Assim, nos *shopping centers* geralmente são realizados contratos de “luvas”, também conhecidos como de cessão de direito de uso, juntamente aos contratos de locação, principalmente em casos em que o prazo for igual ou superior a cinco anos. Isso porque a partir desse período o locatário passa a ter o direito ao ponto comercial. Desse modo, antevendo essa situação, os *shoppings* costumam negociar o direito de uso com o lojista. Nos contratos geralmente pode ser encontrada uma cláusula específica referente à cessão do ponto comercial, determinando o pagamento de quantia em caráter de taxa de transferência, sem esquecer, contudo, a necessidade do consentimento do empreendedor para que isso seja feito.

## 6. Empreender ou não empreender?

– Bom... – disse João Eduardo. – Pelo que entendi até aqui, ao construir um *shopping* é necessário constituir um condomínio e também uma associação de lojistas para administrar questões que fogem do propósito fim da construtora ou empreendedora, que poderá ter como receita os aluguéis sobre os faturamentos das lojas e também da cessão de direitos, correto?

– Sim – confirmou Leandro. – Além disso, pode-se também explorar peças de *merchandising* para publicidade de terceiros, desde que, é claro, não haja conflito de interesse com nenhum lojista. A turma do ramo de *shopping center* entende *merchandising* como todo tipo de locação que não está vinculada à área bruta locável,

---

<sup>1</sup> História dos *shopping centers* no Brasil. Disponível em <<http://www.semama.com.br/historia-dos-shopping-centers-no-brasil/>> Acesso em 25 set. 2018.

ou ABL, do *shopping*. Incluem-se aí as receitas de quiosques temporários, cartazes, locação de espaços em pilares, portas e escadas rolantes, entre outros pontos de exposição. (ABRASCE, 2018).

– Interessante... – refletia Manuel. – Quanto mais o lojista vende, mais a empreendedora lucra, logo, é um grande trabalho de equipe, todos em prol do conjunto...

– Exatamente! – Leandro estava satisfeito. Tinha conseguido passar aos amigos um pouco da experiência que tinha para ajudá-los a melhor compreender como funcionavam os *shopping centers*.

– O terreno está realmente à venda, Leandro? – Perguntou Arnaldo.

– Está! Fui informado hoje pela manhã que já está sendo divulgado nos principais jornais da cidade e da região, Arnaldo...

Leandro, João Eduardo, Arnaldo e Manuel, quatro amigos que até então vinham dirigindo seus negócios separadamente, todos de forma bem-sucedida, viam ali uma oportunidade de unirem forças e investimentos (de grande porte) naquela nova oportunidade. Deveriam eles comprar o terreno, aprofundar as pesquisas para melhor identificar as demandas do mercado local e dar sequência àquele projeto?