

**GVcev – Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP**



**ANÁLISE SETORIAL**

# **SHOPPING CENTERS**

**2012**



GVcev – Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP  
Av. 9 de julho, 2029, 11º andar – Bela Vista  
São Paulo – SP – 01313-902  
Tel. (11) 3799-7970 – [www.fgv.br/cev](http://www.fgv.br/cev) - [cev@fgv.br](mailto:cev@fgv.br)

## Sumário

<b>1. Identificação do Setor Varejista de Shopping Centers</b> .....	<b>2</b>
1.1. Tamanho do mercado – Faturamento do setor no Brasil e no Mundo .....	2
1.2. Evolução do setor no Brasil e no Mundo .....	3
<b>2. Têndencias</b> .....	<b>5</b>
2.1. Varejo Virtual.....	5
2.2. Open Malls.....	5
2.3. Sustentabilidade .....	6
2.4. Mixing Biulding (multiformatos).....	7
2.5. Outlets .....	7
2.6. Relevância da Baixa Renda .....	8
2.7. Shoppings de Vizinhança .....	8
2.8. Concentração.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>3. Principais Players Mundiais</b> .....	<b>11</b>
3.1. ECE (Alemanha) .....	11
3.2. Simon Property Group.....	11
3.3. Westfield group: .....	12
3.4. General Growth Properties .....	13
3.5. CBL & Associates Properties .....	13
<b>4. Principais Players no Brasil</b> .....	<b>14</b>
4.1. BR Malls .....	14
4.2. Multiplan .....	15
4.3. Aliansce.....	15
4.4. Iguatemi.....	16
4.5. Sonae Sierra.....	16
<b>5. Referências</b> .....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>

## 1. Identificação do Setor Varejista de Shopping Centers

### 1.1. Tamanho do mercado – Faturamento do setor no Brasil e no Mundo

O setor brasileiro de shopping centers vem de seguidas altas, sendo que de 2006 a 2011 teve aumento de faturamento na casa de dois dígitos. Em 2011 a receita total das empresas de Shopping Centers foi de R\$ 108 bilhões, contra R\$ 91 bilhões em 2010, configurando um aumento de 18,2%, segundo dados da Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE) – sendo que essa receita representa 20% do varejo nacional e 2% do PIB brasileiro. Uma vez que nos EUA esta proporção chega a 70%, é visível que o segmento ainda possui muito espaço para crescer no Brasil. Para 2012, a Abrasce faz uma previsão de 12% de alta nas vendas do setor.

Entre os motivadores das taxas crescentes de faturamento estão o aumento da renda da população, principalmente das classes B e C, aumento da população empregada e a facilidade para conseguir crédito. O destaque fica por conta da classe C, responsável por 56% do consumo no mercado em questão, segundo dados da Integra, Global Business Network. O Nordeste é a região brasileira na qual os esforços em atender as classes C e D são maiores.

O Brasil ainda possui muitas localidades sem presença desses centros de compras, o que aumenta o interesse de investimento das empreendedoras e administradoras de shoppings. Além disso, o setor também se beneficia do mercado de capitais no qual as companhias captam recursos para investir em participações e construção de espaços.

De acordo com a Abrasce, o número de shoppings no Brasil chegou a 434 no ano de 2011, sendo que há uma projeção para que sejam inaugurados mais 70 até 2013 – 43 só em 2012, dos quais 29 estarão fora de capitais e 17 no estado de São Paulo (dois em São Paulo, capital). Além disso, 55% dos estabelecimentos existentes preveem ampliações para os próximos dois anos, sendo que 25% do total já deram início a tais mudanças. Para a Associação Brasileira de Lojistas de Shopping (Alshop), se forem contabilizados todos os tipos de empreendimentos (tradicionais, temáticos, atacados e rotativos), isto fornece um total de 802 estabelecimentos, somando 107.148 lojas, as quais fornecem 1.071.480 empregos, que se somados àqueles referentes à administração da operação dos estabelecimentos chegam a um total de 1.150.160 empregos. Já o fluxo médio de visitantes no total dos estabelecimentos brasileiros foi de 472 milhões de pessoas. Com estes números, o Brasil se consolida como o 6º maior país em número de Shoppings.

Mesmo com a grande possibilidade de expansão, ainda existem desafios para o setor. Por causa da construção de, em média, 20 shoppings por todo o país nos últimos 10 anos e da previsão de aumento deste número para 30 ao ano para os próximos três anos, serão necessários, aproximadamente, 16 mil lojistas para ocupar tais estabelecimentos. Uma das ameaças a este crescimento é o alto custo para se manter uma loja neste tipo de estabelecimento e por causa da demora de retorno dos shoppings centers (o tempo de maturação é de mais de dois anos, sendo que não são todos que conseguem se manter durante este tempo), fatores que levam os lojistas a preferirem entrar nos shopping depois do lançamento do empreendimento.

A prosperidade do setor oferece desenvolvimento, crescimento urbano, valorização imobiliária, aprimoramento do comércio local e geração de empregos às regiões em que os shoppings se instalam. As gestoras e empresas de Shopping Centers (SC) trabalham com diferentes focos, dentre os quais prestação de serviços de planejamento econômico e de desenvolvimento, comercialização de lojas e espaços no SC e merchandising, prestação de serviço de administração e consultoria e ter propriedade do SC, recebendo receitas de locação das lojas e espaços, de merchandising e da exploração dos estacionamentos. Entre estes modelos, o que mais gera receita é o aluguel, normalmente estipulado por um valor mínimo adicionado de uma receita que depende das vendas da loja. Entretanto, o tempo de maturação do investimento é longo: é comum levar de 18 a 24 meses para angariar recursos e construir o empreendimento, além de mais três ou quatro anos até que o novo centro comercial se adapte ao novo local.

## 1.2. Evolução do setor no Brasil e no Mundo

Inicialmente, os Shopping Centers eram concebidos apenas como centros comerciais. Entretanto, com o passar do tempo, novas funções e atrações foram adicionadas ao mix dos estabelecimentos, dentre as quais se encontram serviços diversos e atrações de entretenimento e lazer. O resultado disto é que hoje esses espaços são centros de convivência. Abaixo uma lista com a porcentagem de shoppings que tem alguma das seguintes atrações:

Atração	Proporção de Shoppings em que está presente
Cinema	86%
Jogos Eletrônicos	68%
Parques temáticos	53%
Boliche	15%
Teatro	9%
Parques externos	4%

Fonte: Associação Brasileira de Lojistas de Shopping

Outro dado é que 94% dos Shoppings possuem, pelo menos, um atrativo desse tipo para os clientes. Outras atividades atrativas são serviços diversos, como consertos, costura, salões de beleza, pet shops, ortodontistas, academias, entre outros. Isto ocorre pelo fato de o cliente buscar comodidade na hora de resolver questões pessoais e valoriza o fato de encontrar solução para vários problemas em um mesmo local – papel aqui desempenhado pelo shopping. Mais uma característica que foi incorporada aos shoppings foi das praças de alimentação, outro grande atrativo para os consumidores. Uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de Franchising (ABF) com 46 redes de franquia apontou que 64,7% das aberturas de lojas acontecem em

shoppings. O que motiva este comportamento é justamente a praça de alimentação, que atrai grande movimento e se coloca como uma das âncoras de um shopping.

No que diz respeito aos formatos de shopping, o setor está passando por uma mudança no sentido de modernização da arquitetura e do varejo. De acordo com dados da ABRASCE, entre 2008 e 2009, 66% dos centros comerciais passaram por algum tipo de reforma. Como exemplo pode-se citar os shoppings Eldorado e Market Place, ambos em São Paulo. No passado ambos tinham parques temáticos visando atrair um maior público e cobrir a defasagem de lojas. Entretanto, agora os parques foram extintos para que novos varejistas, interessados em pagar aluguéis substanciais, se instalassem nesses espaços. Neste sentido de aproveitamento do espaço, como o setor passa por um período de crescimento, o que se nota é uma tendência em direção à expansão dos estabelecimentos já existentes. De acordo com a Abrasce, 55% dos shoppings do país preveem ampliações nos próximos dois anos, sendo que 25% do total já tiveram suas obras iniciadas.

Quanto ao perfil dos frequentadores, o estudo “Perfil de Clientes de Shopping Center”, realizado pelo Ibope Inteligência, nos mostra que aproximadamente onze milhões de pessoas passam pelos shoppings do país diariamente. Destes, 79% pertencem às classes A e B. Se for levada em consideração a classe C1, esta porcentagem sobe para 93%. Entre os frequentadores, 53% são mulheres, sendo que a faixa etária dos 17 aos 24 anos é a mais presente (30%). A faixa etária com menos representantes é de 55 anos ou mais (13%). Todavia, o volume de vendas para esta faixa é bastante significativo (19%). Já o meio de locomoção mais utilizado para ir ao shopping é o veículo particular (51% nas metrópoles). Contudo, vem crescendo o número de consumidores que tem optado por ir a pé (24% também nas metrópoles). Abaixo se encontram informações mais completas sobre o perfil dos clientes.

Motivo de ida ao shopping	%
Compras	40
Passeio	16
Alimentação	15
Serviços	10
Pagamento de Conta	5
Banco ou Caixa	5
Cinema	4

Fonte: Ibope Inteligência

Faixa Etária do Frequentador	%
17 – 24	30
25 – 34	23
35 – 44	20
45 – 54	14
+ 55	13

Fonte: Ibope Inteligência

## 2. Tendências

### 2.1 Varejo Virtual

Segundo pesquisa global da IBM, envolvendo 2,2 mil brasileiros, 70% possuem algum dispositivo que permite acesso à internet, seja ele um computador ou um dispositivo móvel. Em 2011 o mercado de vendas on-line brasileiro registrou faturamento de R\$ 18,7 bilhões. Assim, cria-se uma onda de varejo virtual e interações com clientes via redes sociais que possibilita novos campos para os shoppings.

Um dos exemplos é o carioca Via Parque Shopping, que está elaborando um site de vendas coletivas para seus lojistas. O objetivo é aumentar a exposição das marcas e alavancar a demanda. Entretanto, há uma diferença significativa em relação a sites tradicionais de vendas coletivas como Groupon e Peixe Urbano: a taxa de repasse. Enquanto nos outros modelos o site abocanha em média 50% do valor de venda, no site de compras coletivas elaborado pelo shopping esse valor cai para metade.

O shopping Iguatemi Florianópolis é outro que acompanhou essa tendência aproveitando uma base de 50 mil clientes. Segundo a gerência do estabelecimento, o clube de compras visa funcionar como uma extensão do ambiente físico, contando apenas com os varejistas do shopping. Estima-se ainda que, já nos primeiros meses, o site possa faturar entre R\$ 300 mil e R\$ 500 mil. Outro estabelecimento que investe nesse tipo de plataforma é o Shopping São José, de Curitiba. Lançado em fevereiro de 2011, o site custou R\$ 10 mil reais, e hoje conta com uma média de mil acessos por semana.

Já o Shopping Recife buscou elaborar ações nas redes sociais. Presente no Twitter (com 18,8 mil seguidores), o varejista também investe em interação via Facebook, no qual é seguido por 34 mil pessoas. O shopping lançou, em 2011, um “advergame” para o dia dos namorados, no qual o cliente participava de um jogo e concorria a pares de ingresso para o cinema. Uma forma fácil e barata de divulgar a marca.

Um exemplo internacional é o Westfield Group, presente em países como Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Nova Zelândia. O grupo criou um aplicativo para celulares por meio do qual os clientes têm um auxiliar de compras para achar o que querem dentro dos shoppings da rede. O aplicativo usa tecnologia de procura do Google e é compatível com iPhone, Blackberry e outros smartphones que usem o sistema Android.

### 2.2 Open Malls

Uma das tendências para o setor é a mudança de formato dos tradicionais Shopping Centers: de grandes construções fechadas passariam a estabelecimentos com interação com o ambiente. São locais com iluminação natural, aproveitamento da ventilação externa e, em alguns casos, até com espaços a céu aberto. Dessa forma o cliente teria uma experiência de compra mais agradável, pois seria provocado um sentimento de que ele está numa praça de bairro ou nos antigos centros comerciais de rua, com o adicional de que há muito mais segurança.

Um dos objetivos desse formato é atender clientes que valorizam um estilo de vida mais natural. Outro atrativo é que as empresas que administram esse formato buscam

oferecer um portfólio variado de serviços e lojas dentro desses empreendimentos, de forma a facilitar a vida dos clientes. Um exemplo é a Aliansce, administradora que em 2007 possuía 18 centros nesse formato. O apelo sustentável é visto no Galleria Shopping, na cidade de Campinas, que conta com um jardim interno de sete mil m<sup>2</sup> e com um sistema de ar-condicionado na área comum. Isto se torna possível por causa da arquitetura que permite uma ventilação natural, assim como a iluminação (também natural) durante o dia.

Um expoente do modelo Open Malls é o carioca Pátio NorteShopping, que além de serviços e lojas, inclui academia, boliche, parque de brinquedos, bares, restaurantes e com atrações musicais atraindo o público diariamente. O shopping passou a ficar aberto até as duas horas da manhã de domingo a quinta e até as três durante o final de semana.

### 2.3 Sustentabilidade

Assim como em outros setores, a sustentabilidade é um ponto de destaque entre os players. Grande parte possui ações para benefício do meio ambiente ou sociedade, sendo que os órgãos do setor premiam quem se destaca.

Em reportagem da revista Shopping Centers, da ABRASCE, alguns casos são citados. O Shopping Tivoli, situado em Americana, São Paulo, e controlado pela Sonae Sierra, possui um programa para educação de jovens e adultos que não tiveram a oportunidade de concluir o primeiro grau. As aulas ocorrem no próprio shopping antes da abertura das lojas (das 7h30 às 9h30), sendo que a operadora oferece o material didático e que os cursos são ministrados por professores do SESI da cidade, entidade parceira no projeto. Outra ação da rede Sonae Sierra foi o investimento de decoração sustentável no natal do ano passado. Entre as medidas, esteve a contabilização da emissão de carbono e neutralização via plantio de árvores em áreas desmatadas da Amazônia, utilização de lâmpadas LEDs e megaLEDs para decoração – as quais economizam até 75% da energia que as normais utilizariam. Outro fato foi o uso de tintas à base de água, que causam menos impacto ao meio ambiente.

A BR Malls também se destacou quanto à sustentabilidade. Através do Shopping Piracicaba, localizado na cidade do mesmo nome, desenvolveu um projeto de recolhimento e reciclagem de lâmpadas frias, que rendeu uma premiação da Associação Comercial e Industrial de Piracicaba.

Em relação a recursos naturais, existem algumas medidas que podem ser tomadas pelos operadores visando reduzir seu uso e, como consequência, os custos. Na fase de construção de um shopping é possível desenvolver sistemas de captação e utilização de água da chuva, uma arquitetura que possibilite aproveitamento de luz natural ao longo do dia e sistemas inteligentes de ar condicionado. A climatização é o grande vilão da conta de luz em um shopping, configurando até 60% de seu valor. Um sistema inteligente que possibilite controle por andar ou por lojas e películas que diminuam a entrada de sol são possibilidades de redução de gastos. Também é possível reduzir uso de energia destinada à iluminação, com lâmpadas mais eficientes e sensores de claridade. Outra medida é possuir um piso com um nível de brilho alto, o que ajuda a clarear o ambiente por meio do reflexo.



Em 2010, o maior destaque, segundo a ABRASCE, foi o Shopping Palladium, localizado em Curitiba. Ele se coloca como único no mundo a reciclar e tratar todos os resíduos sólidos e orgânicos produzidos dentro do estabelecimento, prática chamada por eles de “Ehco Lixo Zero” e que valeu a conquista do “Projeto Desenvolvimento Sustentável em Shopping Center”, uma das categorias do Prêmio Abrasce 2010.

O vencedor da categoria shopping center do 3 Prêmio de Responsabilidade Social no Varejo foi o Flamboyant Shopping Center (localizado na cidade de Goiânia), que em 2004 fundou o Instituto Flamboyant, um empreendimento de investimentos sociais que visa planejar, implantar, manter e avaliar projetos nas áreas social e ambiental, apoiando estabelecimento de cultura e responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável na empresa. Um exemplo de suas ações são as atividades culturais promovidas, como dança e artesanato. Isto é praticado pois a instituição acredita que a cidadania se desenvolve por meio da inclusão social, que, aliada à arte, constituiria um canal de transformação.

#### 2.4 Mixing Building (multiformatos)

As distâncias, trânsito e pouco tempo para elaborar todas as tarefas em cidades grandes trouxeram à tona uma carência e uma oportunidade para administradoras e empreiteiras do ramo de shopping centers. São os chamados mixing building, complexos que unem, entre outros, apartamentos residenciais, prédios comerciais, hotéis e shoppings. Isto traz facilidades ao morador ou à pessoa que trabalhe ali na hora de se exercitar, ir a um restaurante ou ter um momento de lazer.

Um dos exemplos brasileiros de mixing building fica na cidade de Ribeirão Preto. O Trio Ribeirão, empreendimento lançado em 2010, envolve a construção de um edifício residencial, um corporativo e um centro de comércio e serviços. No fim de semana do lançamento, as empresas responsáveis pela elaboração do projeto – WTB Empreendimentos, Lindencorp Incorporadora e Rossi – conseguiram vender 85% das unidades.

Em São Gonçalo, Rio de Janeiro, um complexo similar foi construído a partir de uma parceria do grupo Sendas com a Partage e com a ABL Empreendimentos e Participações. O Boulevard São Gonçalo conta com um shopping, uma universidade e uma torre de escritórios comerciais.

O já citado Palladium Shopping Center é outro que adotou o modelo multiformato. À sua volta estão localizados escola, edifício comercial e de serviços, academia e clínicas – um complexo de 8.000 m<sup>2</sup>.

#### 2.5 Outlets

Nos anos 90 com as primeiras tentativas de abertura de outlets no país, e com seu consequente fracasso, os empreendedores se tornaram receosos quanto a esse modelo de negócio. Atualmente eles voltaram, mas desta vez com sucesso. Os motivadores são a economia estável, aumento do consumo e a nova forma do varejo trabalhar, que configura uma maior demanda por meios de vender produtos de coleções passadas.



O primeiro destes a aparecer no mercado foi o Premium Outlet, aberto na rodovia dos Bandeirantes, no trecho de São Paulo a Campinas. Agora, espera-se a abertura de mais cinco para os próximos dois anos, em São Paulo, Brasília e Rio Grande do Sul.

Um dos erros de quem tentou criar outlets nos anos 90 foi de que eles eram muito próximos a centros urbanos – ou até mesmo dentro deles –, canibalizando a demanda e afugentando marcas de renome. Outro erro foi de que, nesse tipo de empreendimento, o foco está nos descontos ao cliente e, assim, todo ele deve ser pensado para viabilizar esta situação. Contudo, inicialmente se criaram outlets providos de muito luxo, com elevadores, mármore, escadas rolantes e ar-condicionado. Desta forma, houve uma reformulação da proposta, agora baseada no modelo americano de outlets: locais longe dos centros, preço do metro quadrado mais baixo, shoppings horizontais e menores custos fixos. Assim o modelo teve sucesso.

Quem investe neste tipo de negócio é a General Shopping, um dos líderes do mercado. Contando com participação em um outlet em Itupeva, a empresa agora programa a construção de outro a ser aberto em 2012 na cidade de Alexânia (GO), que fica a menos de uma hora de Brasília.

O negócio de outlet possui características de logística e administração bastante diferenciadas em relação a um shopping Center típico e por isso pode ser caracterizado como um formato concorrente relevante que tende a crescer no país nos próximos anos.

## 2.6 Relevância da Baixa Renda

A classe C respondeu por 56% do faturamento do setor em 2010, segundo pesquisa da Fundação Getúlio Vargas, sendo que a chamada “nova classe média” já corresponde a 53% da população do Brasil. Pelo menos 19 milhões de brasileiros migraram da classe D e E para a classe C, somando 101,65 milhões de pessoas. Com isso os varejistas notaram a importância de atender aos anseios dessa clientela.

Vários shoppings foram abertos recentemente em regiões mais periféricas ou que buscam melhor atender este público, que ainda se ressentem de alternativas de lazer e entretenimento e de possibilidades de espaços de compra de produtos. Todavia, é preciso destacar algumas diferenças deste consumidor. Segundo a antropóloga Luciana Aguiar, as classes mais baixas têm referências estéticas diferentes, “Eles vêm da cultura popular, enquanto a elite está muito mais ligada a tendências”. Assim, as estratégias utilizadas para atrair esse novo público precisam ser diferentes das já praticadas pelos shoppings, abordando diferentes necessidades. Por isso, o mix de produtos e serviços oferecidos a esta população deve ser bem planejado.

## 2.7 Shoppings de Vizinhança

Com menos lojas e espaços mais enxutos, esse tipo de empreendimento aposta na oferta de comodidade a pessoas que moram próximo, não as fazendo percorrer grandes distâncias para acessar algum serviço ou loja. Apesar de não ter um mix tão variado, esses shoppings buscam oferecer, além da comodidade, lojas com qualidade para compensar.

Um exemplo é o Shopping Plaza Anchieta, que fica no bairro de mesmo nome em Belo Horizonte. O lugar tem apenas 5,5 mil metros quadrados de ABL, mas conta com

uma loja âncora, quatro mega lojas e 51 lojas satélites. Além disso, a praça de alimentação, outro atrativo para o público, conta com dez lojas e lugares para 322 pessoas. Outro exemplo é o Plaza D'oro Shopping, na região sudoeste de Goiânia. Além de contar com prédios comerciais anexados ao shopping, possui atrativos para os moradores do bairro, como supermercado, salão de beleza, academia, farmácia, lotérica, serviços financeiros, bares e restaurantes.

O que atrai os players, nesses casos, normalmente é a distância para grandes shoppings e a concentração em bairros e regiões específicas de população com alto poder aquisitivo. Outros exemplos são da Global Res, que entrou no mercado com a elaboração de um mini centro na Chácara Klabin em São Paulo, a Kelp, que já construiu sete destes e agora monta o oitavo na Penha (também em São Paulo) e a Gafisa no Rio de Janeiro e Barra da Tijuca, que fez três desses mini shoppings, somando de 40 a 50 lojas.

## 2.8 Dispersão Regional

Como em outros setores a saturação dos mercados mais maduros do Sudeste e Sul do país faz com que o fluxo de investimentos aumente para as outras regiões, que têm mais campo a ser explorado. Nos próximos três anos, a região Norte deve ser a que mais terá crescimento na base instalada – 72% em porcentagem. Com expressiva diferença, temos o Sudeste em segundo lugar, com 29% e ainda alvo de grandes investimentos. A seguir aparece o Nordeste com 20%, o Centro-Oeste com 16% e Sul com 15%. Deve-se levar em consideração, entretanto, que essas taxas não mostram onde houve maiores aumentos em quantidade, mas sim em proporção. Na tabela abaixo podemos observar o número de shoppings por região:

Participação por Região (em 2011)			
Região	Nº de Shoppings	% Total	ABL
Norte	14	3,4%	269025
Nordeste	57	13,7%	1.389.726
Centro-Oeste	36	8,7%	787209
Sudeste	232	55,8%	5.815.205
Sul	77	18,5%	1467599
<b>Total</b>	<b>416</b>	<b>100%</b>	<b>9.728.764</b>

Fonte: Associação Brasileira de Shopping Centers

Nota-se que o Sudeste é a região com maior participação, 55,8%, refletindo os melhores índices econômicos dessa região em relação às outras. Só em São Paulo, o número de shoppings chega a 139, com 3,83 milhões de metros quadrados de área bruta locável. Em seguida aparece o Rio de Janeiro com 54 empreendimentos. Abaixo a lista completa:

Estados	Número de Shoppings em Operação	Nº de Shoppings Estimados para o final de 2012	ABL Total
São Paulo	144	161	4.048.881
Rio de Janeiro	56	59	1.379.355
Minas Gerais	37	40	704.364
Rio Grande do Sul	32	32	549.912
Paraná	27	29	575.665
Santa Catarina	21	22	413.064
Distrito Federal	17	17	345.121
Bahia	15	16	406.119
Ceará	11	12	246.214
Goiás	12	15	242.360
Pernambuco	11	12	306.208
Amazonas	6	7	137.902
Rio Grande do Norte	7	7	127.825
Mato Grosso	5	5	120.753
Mato Grosso do Sul	4	5	112.763
Pará	6	7	147.043
Paraíba	4	4	113.881
Espírito Santo	4	5	105.416
Maranhão	4	4	107.839
Alagoas	2	3	74.282
Piauí	2	2	74.282
Sergipe	3	3	106.375
Tocantins	2	2	27.412
Rondônia	1	1	29.899
Acre	1	1	27.497
Amapá	0	1	-
<b>Total</b>	<b>434</b>	<b>472</b>	<b>10.529.044</b>

Fonte: Associação Brasileira de Shopping Centers

Outro fato interessante relativo à dispersão é que existe uma tendência pela interiorização dos novos shoppings. Há dez anos, a proporção de estabelecimentos nas capitais e em cidades do interior era de 65% para 35%. Atualmente, de acordo com reportagem da revista Exame, quase metade do total de novos empreendimentos se situa em cidades com população entre 100 mil e 500 mil habitantes. Para 2012, estão previstas 43 inaugurações, sendo que 29 ocorrerão fora das capitais – movimento que vem ocorrendo devido à grande consolidação existente nas capitais, ao alto preço do metro quadrado nas grandes cidades e a falta de espaços para construção de novos prédios.

Assim como existe um fluxo da capital para o interior das administradoras de shoppings, existe também um fluxo dos lojistas. Devido ao aluguel e aos altos preços cobrados para se ter um ponto em shoppings na capital, buscou-se investir no interior. Segundo matéria da Gouvêa de Souza sobre custos dentro de shopping, na cidade de São Paulo paga-se até um milhão de reais para abrir uma loja em uma praça de alimentação. Enquanto as margens variam entre 1,5% e 2% na capital, no interior, por exemplo, Ribeirão Preto a margem fica entre 3% e 5%.

Com relação à concentração dos players brasileiros, o mercado é muito fragmentado, sendo que as oito maiores empresas do Brasil contam com apenas 40% da área bruta locável total, enquanto as três maiores empresas dos EUA ficam com 73%. Outro fator que chama atenção é a razão ABL por habitantes: no Brasil o índice é de 45, muito atrás de EUA com 2.180, Canadá com 1.290 e Austrália com 828, o que mostra que o país ainda pode suportar vários novos empreendimentos.

### 3. Principais Players Mundiais

#### 3.1. ECE (Alemanha)

Atuando há mais de 40 anos e receita de 15,3 bilhões de euros em 2010, a empresa é a líder europeia no setor de Shopping Centers com 132 empreendimentos controlados. Seu portfólio conta com 4,2 milhões de metros quadrados de área bruta locável, que abrigam mais de 14 mil lojas. Possui atividades em 15 países, entre eles Alemanha, Espanha, Turquia, Rússia, Qatar. Em seu core business, a empresa elabora e gerencia projetos e aluga as lojas com um sistema único de analisar casos individualmente – por exemplo, joalherias têm contratos diferentes de restaurantes.

Além de Shopping Centers, possui empreendimentos como prédios comerciais, revitalização e manutenção de estações de trem e planejamento e desenvolvimento de fábricas e indústria na Europa para empresas como a Airbus, braço financeiro e investidor.

A ECE vê algumas razões para seu sucesso em Shoppings, como o cuidado que a companhia tem com seus lojistas, ajudando-os quando necessário com know-how e expertise do varejo. Uma prática importante é o auxílio a lojistas de menor porte – feiras de franquias e start-ups são organizadas pela companhia para ajudar os comerciantes locais –, o que explica o motivo de empresas locais ou regionais serem em média metade das lojas dos shoppings.

Outro ponto é o merchandising interno, que promove produtos de lojistas via monitores ou outros meios. Além das promoções, apresentam novidades e entretenimento, sempre buscando auxiliar nas vendas.

#### 3.2. Simon Property Group

O grupo é um dos maiores dos Estados Unidos, com receita de US\$ 4,306 bilhões em 2011, e conta com 393 empreendimentos, entre shoppings regionais, Outlets e outros tipos de estabelecimentos comerciais. Está presente também na Europa, Ásia e México.

As principais atividades da empresa são aluguel de espaços e gestão e marketing das lojas. O principal objetivo é o sucesso dos lojistas, uma vez que eles se configuram como sendo a maior fonte de receita da empresa. Sua posição é de que os consumidores não só querem encontrar produtos dentro de shoppings, mas também entretenimento e experiências agradáveis. Outro ponto de extrema importância é a gestão do que envolve um shopping, como qualidade do serviço, segurança, conveniência, aparência, limpeza e conforto.

Uma de suas principais ações foi a entrada no modelo de Outlets. A empresa entrou nesse mercado no final dos anos 90 e, para 2011, nesse ano prevê receita líquida de US\$ 1 bilhão só em Outlets. Outra medida inovadora da companhia foi a internacionalização, tendo a Europa como destino para expandir suas atividades. Em relação a aquisições no mercado de Outlets, a empresa comprou a Prime Outlets – maior aquisição nos anos de 2009 e 2010 no setor americano, no valor de US\$ 2,3 bilhões.

Uma ação interessante da empresa são os cartões de crédito da própria marca. Iniciado em 2003, chegou a 45 milhões de cartões em 2011, o que os permite ter uma fonte de dados sobre seus clientes e uma fonte de receita a mais.

### 3.3. Westfield group

O grupo australiano possui uma das maiores redes de Shopping Centers do mundo, com receita de 4,208 bilhões de dólares (aumento de 10,5% comparado ao ano de 2010), 124 unidades e mais de 4.000 empregados diretos. Está presente em países como Austrália, Nova Zelândia, Estados Unidos, Reino Unido e recentemente entrou no Brasil. Em seus centros comerciais conta com 25 mil varejistas, em 10,5 milhões de metros quadrados de ABL.

	Austrália	Nova Zelândia	Reino Unido	Estados Unidos	Brasil
Shopping Centers	44	12	8	55	5

Fonte: Westfield Shopping Centre Portfolio

A entrada do grupo no Brasil se deu por meio da compra de 50% da brasileira Almeida Junior, grupo atuante até então em Santa Catarina. O valor da operação foi de R\$ 740 milhões. A partir da criação da joint venture “Westfield Almeida Junior” a empresa pretende expandir operações para outros estados, como Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo, passando a ter maior expressão nacional.

No âmbito internacional, a empresa está construindo um centro de comércio e lazer em Londres que ficará próximo ao parque Olímpico da cidade, sede dos jogos olímpicos de 2012. O Estabelecimento será o maior Shopping Center europeu, com 579 mil metros quadrados. Além disso, contará com espaço residencial, comercial, de lazer e mais dois hotéis – um exemplo de mixing building.

Quanto a novidades, a empresa aponta o uso de tecnologias digitais, tanto para melhorar a experiência de compra em lojas, quanto para interagir e transacionar com consumidores. Já no que tange ao ambiente em que está inserida, a empresa dá grande importância à sustentabilidade. Seus focos estão em usar energia e recursos de

uma forma mais racional, reduzir os descartes e elaborar shoppings que tenham menor impacto no ambiente. Algumas medidas tomadas pela Westfield foram melhorias nos sistemas de ar condicionado, mudança de lâmpadas e captação e reutilização de água, que também se caracterizam por serem formas de reduzir gastos.

### **3.4. General Growth Properties**

Sediada nos Estados Unidos, a GGP teve receita de US\$ 2,742 em 2011. Há mais de 50 anos no mercado de shopping centers, seu portfólio de empreendimentos é de 60 milhões de metros quadrados em área bruta locável e 24 mil lojas. Mais de 1,8 bilhões de pessoas passam pelos shoppings da empresa por ano, sendo que metade dos empreendimentos está presente nos 50 maiores mercados americanos, em população.

Com relação à sustentabilidade, a empresa enxerga pontos críticos no uso de energia e descarte de lixo, existindo, para ambos, programas que visam melhorias. No campo de energia, desde 2005 a empresa desenvolve métodos para a redução de uso. O resultado é uma redução acumulada (até 2011) de 328,7 milhões de kWh, o suficiente para suprir a demanda de 33.977 famílias americanas. Entre as práticas para alcançar essa redução estão a troca de equipamentos de ar condicionado e calefação (reduzindo até 17% do gasto de energia), utilização de telhados brancos (que reduzem o calor nos estabelecimentos) e sistemas automáticos de gestão de energia (que conseguem empregar o máximo de eficiência no uso). Como outros estabelecimentos, implementou o uso de lâmpadas LED, que duram mais, emitem menos carbono e reduzem o gasto de energia em até 85%. Quanto ao descarte de lixo, o GGP faz a gestão dos seus descartes, maximizando oportunidades de reciclagem. Com isso a empresa consegue salvar quase meio milhão de árvores por ano e deixa de levar a aterros sanitários milhões de quilos de papelão, alumínio, papel, plástico e vidros, além de lâmpadas, baterias, computadores, restos de construção e comida.

A empresa também investe em ações com seus clientes. Um exemplo foi em um dia dos namorados nos EUA: os participantes deveriam escrever um conto sobre um dia dos namorados que deu errado no passado na página do Facebook do shopping. Os três ganhadores teriam prêmios em dinheiro para gastar nas lojas e o primeiro lugar ganharia uma viagem. Em mídias eletrônicas, o GGP também investiu em um aplicativo para celulares que permite aos consumidores acessar promoções diferenciadas, descontos e informações sobre eventos em lojas. Entre as possibilidades é possível customizar as informações que se quer receber e participar de jogos diariamente que podem premiar com produtos.

### **3.5. CBL & Associates Properties**

A empresa americana teve faturamento de US\$ 1,067 bilhões em 2011, com seus 157 empreendimentos – entre eles shoppings regionais, centros comerciais abertos, centros de comunidade (bairro) e estabelecimentos ou edifícios comerciais. A empresa está espalhada por 26 estados dos EUA, sendo que sua maior presença é no sudeste e centro-oeste do país. Sua estratégia é baseada tanto em construção de novos centros como na aquisição de pequenos.

Recentemente a CBL contratou a empresa de marketing “The Brandon Agency” para assessorá-la em 75 empreendimentos. Entre as medidas desenvolvidas estarão

marketing de guerrilha, uso de Facebook para interação com clientes, auxílio na elaboração de propagandas e compra de exposição em mídias. Além disso, a organização recentemente estreou novos sites, tanto da CBL quanto dos shoppings, com o objetivo de melhorar a comunicação com clientes, parceiros e shareholders. Para eles, o novo site será mais informativo e vibrante para os clientes, fornecendo informações de serviços, produtos, lojas e eventos.

No campo de sustentabilidade, a empresa desenvolveu um grupo chamado Green Team, encarregado de monitorar o uso de energia por shopping em diferentes níveis. A preocupação é promover um ambiente mais limpo e causar menos impacto à comunidade em que os shoppings estão inseridos, minimizando o consumo de recursos naturais e diminuindo a pegada de carbono. O grupo iniciou em 2010 um programa que premia o centro destaque em sustentabilidade, sendo que nesse ano o shopping ganhador foi o Monroeville Mall, em Chattanooga, Tennessee. No local foram desenvolvidas as práticas de monitoramento constante de escadas rolantes e de luzes, para o melhor aproveitamento da iluminação natural. Outra medida foi a reciclagem de papelão, que chegou a uma quantidade de 254 toneladas no ano. A redução de consumo de energia foi de 15%, o suficiente para abastecer 291 casas durante um ano. A premiação pelo desempenho é paga em dividendos.

## 4. Principais Players no Brasil

### 4.1. BR Malls

A empresa nasceu da união entre Ecisa, EGEC e da Dacom, além de GP Investments e a Equity International. Consolidando-se como a maior empresa do ramo no Brasil, ela controla 46 shoppings, dois deles entre os seis maiores brasileiros, em termos de ABL: o NorteShopping e o Shopping Recife. Além desses dois, outros mais conhecidos são o Shopping ABC (SP), Shopping Metrô Tatuapé (SP), West Shopping (RJ), Shopping Estação (PR) e Center Shopping Uberlândia (MG) – sendo que os 46 empreendimentos conferem a ela 1,466 milhões de metros quadrados de ABL. Em 2011, o grupo teve uma receita líquida de R\$ 861,5 milhões em vendas de bens e serviços. A empresa possui empreendimentos nas cinco regiões de nosso país e atende diversos segmentos de renda, tendo a classe média como maior foco.

Na estratégia da empresa encontram-se o investimento em construção de novos empreendimentos e a expansão daqueles já existentes. Também recorrente é a compra de outros players. Um dos exemplos foi a compra, em agosto de 2011, de 70% da Alvear Participações (empresa que tem participação em quatro shoppings no Paraná) por R\$ 791,7 milhões. Além dos shoppings, a transação incluiu terrenos que forneceram um potencial para construção de 772,6 mil metros quadrados.

Em 2011, outra prática da empresa foi a de redesenhar a área de serviços dos seus shoppings. Novos empreendimentos já são concebidos com 5% a 8% destinados a área de serviços, como costura e consertos, sendo que nos antigos a área está sendo desenvolvida em corredores ou estacionamentos de forma a realocar os comerciantes de serviços num mesmo espaço.



## 4.2. Multiplan

A empresa que controla treze Shopping Centers com operações em São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Paraná e Distrito Federal teve faturamento de R\$742,2 milhões em 2011. Além dos shoppings, trabalha também com empreendimentos residenciais e comerciais, somando 1,5 milhão de ABL, sendo que para os Shopping Centers a ABL é de 551 mil metros quadrados, por onde passam 159 milhões de consumidores por ano.

Entre os investimentos da empresa há um destaque recente para projetos do tipo multiuso, os quais conciliam, em um mesmo complexo shoppings, serviços, área de lazer, prédios residenciais, comerciais e hotéis – o que gera um fluxo grande de pessoas num espaço onde várias necessidades diferentes podem ser atendidas. Um exemplo disto é um dos shoppings da empresa, o Ribeirão Shopping, inaugurado há 30 anos na cidade de Ribeirão preto. Agora, se inicia uma expansão que ocorrerá nos próximos quatro anos e envolve mais 32 mil metros quadrados de área locável, quatro edifícios residenciais de alto luxo, uma torre comercial, um apart-hotel e dois hotéis de alto padrão. Além da cidade de Ribeirão Preto, a Multiplan ainda vai investir nesse formato em regiões como Rio de Janeiro, com a construção de um novo shopping de alto luxo juntamente ao complexo Barra Shopping, em São Caetano do Sul e em Jundiáí, com outros empreendimentos. Abaixo os destaques da empresa por estado de atuação e o representante do Distrito Federal.

	ABL	Vendas 2011 (vendas/m <sup>2</sup> /mês)	Locação 2011 (locação/m <sup>2</sup> /mês)
MorumbiShopping (SP)	55.085	1.991 R\$/m <sup>2</sup>	190 R\$/m <sup>2</sup>
BarraShopping (RJ)	69.440	2.053 R\$/m <sup>2</sup>	177 R\$/m <sup>2</sup>
BHShopping (MG)	47.543	1.645 R\$/m <sup>2</sup>	138 R\$/m <sup>2</sup>
BarraShopping Sul (RS)	68.212	979 R\$/m <sup>2</sup>	66 R\$/m <sup>2</sup>
ParkShoppingBarigui (PR)	49.935	1.222 R\$/m <sup>2</sup>	80 R\$/m <sup>2</sup>
ParkShopping (DF)	53.213	1.418 R\$/m <sup>2</sup>	109 R\$/m <sup>2</sup>

Fonte: Relatório de Resultados 4T2011 – Multiplan

## 4.3. Aliance

A empresa possui operações em todas as regiões brasileiras e atende a todas as classes. No início de 2011 a empresa contava com 15 shoppings, a maioria no estado do Rio de Janeiro, mas também presentes em Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Paraíba, Alagoas, Pará e Distrito Federal. Em 2011, teve faturamento de R\$ 269,7 milhões, um crescimento de 29,8% em relação a 2010, sendo que a empresa conta com 499.625 metros quadrados de ABL.

Entre as estratégias da empresa estão expansão via novos Shopping Centers, expansão da área dos já existentes e compra de players menores. Um dos motivadores das aquisições é a fragmentação do mercado brasileiro. Exemplo recente foi a compra de 75% do Shopping Nações, localizado na cidade de Bauru (SP), pela quantia de R\$ 145 milhões. O empreendimento está em construção e tem inauguração prevista para

o final de 2012. Outro ponto citado pela Aliansce em sua estratégia é que ao planejar os centros comerciais em que possui participação, a empresa busca opções que permitam futuras expansões.

As principais fontes de receita são via aluguel de lojas, que tem prazo médio de cinco anos, aluguel de quiosques, merchandising dentro de malls, cessão de direito de uso em relação à infraestrutura dos estabelecimentos oferecida aos lojistas, estacionamento e taxas de transferências de pontos. Em outro âmbito, existem as receitas provenientes de serviços prestados, tais como administração do shopping, prestação de serviço de comercialização de espaços e planejamento e desenvolvimento e gestão de marketing. Entre os custos, a Aliansce cita gastos para imóveis alugados, depreciação, custos de estacionamento, despesas de pessoal, jurídicas, administrativas, amortização dos ágios, além de impostos em geral.

#### 4.4. Iguatemi

A empresa trabalha com shoppings e projetos multiformato que envolvem também prédios residenciais e comerciais. Possui onze shoppings pelo Brasil, sendo o principal deles, e primeiro shopping do nosso país, o Iguatemi São Paulo.

A empresa é focada nas classes A e B, no mercado do Sudeste e Sul do País. Uma das justificativas da empresa é que 57% do PIB encontram-se no Sudeste e 16% na região Sul. Cita também a renda per capita de R\$ 21.183 na primeira região e de R\$ 18.258 na segunda, segundo dados do IBGE. Outro ponto destacado pela própria empresa é a força de sua marca como diferencial competitivo: pelo 5º ano consecutivo que ela está no do ranking das 50 marcas brasileiras mais valiosas, ficando na 31ª posição em 2011. Ao focar nas classes mais altas a empresa, desde seu início, buscou oferecer as melhores marcas internacionais para seus consumidores. O Iguatemi São Paulo possui uma das áreas comerciais mais caras do mundo: R\$7000 por metro quadrado.

Além do Shopping Iguatemi, conta também com o Market Place, em São Paulo, onde construiu um empreendimento misto, com prédios comerciais anexos. Além disso, no estado de São Paulo está presente em Alphaville, Campinas (duas unidades), Sorocaba, São Carlos e Ribeirão Preto. Ainda conta com operações no Rio de Janeiro, Florianópolis, Porto Alegre (duas unidades), Caxias do Sul e Brasília. O grupo ainda tem cinco projetos em andamento, chamado de Greenfields, em São Paulo, Ribeirão Preto, Sorocaba, Jundiaí, e Rio Preto. Também está em fase de expansão o shopping Praia de Belas, em Porto Alegre, e o Galleria, em Campinas. Por enquanto, a ABL somada é de 473,8 mil metros quadrados. Ao final de 2011, a empresa somou uma receita líquida de R\$ 235 milhões, sendo que este resultado configura um crescimento de 25% em relação ao ano de 2010.

#### 4.5. Sonae Sierra

A empresa europeia teve, em suas operações no Brasil, faturamento de R\$ 219,2 milhões em 2011. Possui 11 shoppings centers, com 356,6 mil metros quadrados de ABL. Em 2011, iniciou a expansão do Shopping Metrópole (São Bernardo do Campo, SP), o que adicionou 8,7 mil metros quadrados de ABL, além de 30 novas lojas no

shopping. Assim como outros players, ela vê necessidade e oportunidade de expansão no mercado brasileiro, sendo que já está presente nos estados de São Paulo, Amazonas, Paraná, Goiás e Minas Gerais e no Distrito Federal.

Segundo a própria empresa, no segundo trimestre de 2011 houve aumento de 17,2% da receita líquida com relação ao mesmo período em 2010 – crescimento este impulsionado pelos setores de lazer e alimentação, que tiveram 20% de aumento nas vendas. Segundo a própria empresa, “Lazer é uma das nossas âncoras”.

Um ponto de destaque da Sonae é o incentivo a inovação. Para isso, foi desenvolvido o programa Click, no qual os gestores da empresa pensam que a inovação pode ser adquirida, desenvolvida e estimulada. A prática é global e ocorre em outros países como Portugal, Espanha, Itália e Alemanha. Outro projeto da empresa é o chamado Explore, através do qual os colaboradores interagem, via intranet da Sonae, visando a elaboração de ideias. Nele, havia 27 ideias em desenvolvimento, 30 em fase de implementação e cinco realizadas em setembro de 2011.

Consequência disso é que a empresa se tornou pioneira em centros temáticos e quiosques Shop Spots, pontos da área dos shoppings da empresa onde podem ser desenvolvidos negócios como bijuteria, confeitaria, produtos cosméticos, entre outros. Esses quiosques são uma forma de rentabilizar uma área maior do espaço disponível, como o estacionamento.

## 5. Referências

O Shopping sai da caixa -

<http://www.comunidade.sebrae.com.br/COMERCIO/Artigos/20921.aspx>

General Shopping anuncia outlet em Goiás -

[http://www.gsmd.com.br/port/abre\\_mercadoconsumo.aspx?id=10447](http://www.gsmd.com.br/port/abre_mercadoconsumo.aspx?id=10447)

Trio Ribeirão tem 85% de comercialização no fim de semana de lançamento -

<http://www.grupowtb.com.br/pt/noticia/9/trio-ribeirao-tem-85-de-comercializacao-no-fim-de-semana-de-lancamento.html>

BR Malls compra shopping no Paraná por quase R\$ 800 milhões -

[http://www.gsmd.com.br/port/abre\\_mercadoconsumo.aspx?id=12578](http://www.gsmd.com.br/port/abre_mercadoconsumo.aspx?id=12578)

[http://brmalls.riweb.com.br/Brmalls/show.aspx?id\\_canal=2835&id\\_materia=25977](http://brmalls.riweb.com.br/Brmalls/show.aspx?id_canal=2835&id_materia=25977)

Multiplan – Quem somos? -

<http://www.multipan.com.br/main.jsp?lumChannelId=4991829415AC54340115B99C3E6A1E34>

Aliansce acerta a compra de 75% de Shopping em Bauru -

<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/aliانسce-acerta-a-compra-de-75-de-shopping-em-bauru>

Aliansce – A empresa - <http://www.aliانسce.com.br/aempresa.asp>

Plaza D’oro Shopping - <http://www.plazadoro.com.br/?p=plazadoro>

Shopping Plaza Anchieta - <http://www.belohorizonte.mg.gov.br/local/centro-sul/anchieta/shopping-plaza-anchieta>

Condomínios atraem shopping de vizinhança - <http://www.dci.com.br/Condominios-atraem-shopping-de-vizinhanca-14-102766.html>

Iguatemi tem 11º aluguel mais caro do mundo -

<http://noticias.r7.com/economia/noticias/iguatemi-tem-11-aluguel-mais-carro-do-mundo-20100921.html>

Lazer e alimentação reforçam desempenho da Sonae no Brasil -

<http://www.valor.com.br/empresas/976284/lazer-e-alimentacao-reforcam-desempenho-da-sonae-no-brasil>

Sonae Sierra lança quiosques para rentabilizar centros comerciais -

[http://economico.sapo.pt/noticias/sonae-sierra-lanca-quiocques-para-rentabilizar-centros-comerciais\\_94834.html](http://economico.sapo.pt/noticias/sonae-sierra-lanca-quiocques-para-rentabilizar-centros-comerciais_94834.html)

Sonae Sierra coloca colaboradores para inovar com o programa Click -

<http://aeiou.expressoemprego.pt/Actualidades.aspx?Art=1&Id=2583>

Sustentabilidade em shopping centers: um caminho sem volta -

<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/sustentabilidade-em-shopping-centers-um-caminho-sem-volta/28561/>

Shoppings da Sonae Sierra Brasil investem em prêmio milionário e decoração sustentável no Natal 2010 -

[http://www.sonaesierra.com.br/pt-BR/pressroom/news/2010/1326/Shoppings da Sonae Sierra Brasil investem em prêmio milionário e decoração sustentável no Natal 2010.aspx](http://www.sonaesierra.com.br/pt-BR/pressroom/news/2010/1326/Shoppings_da_Sonae_Sierra_Brasil_investem_em_prmio_milionario_e_decoracao_sustentavel_no_Natal_2010.aspx)

Abrasce 2010 - Palladium conquista prêmio nacional pela sustentabilidade -

<http://www.palladiumcuritiba.com.br/premios/premio-nacional-sustentabilidade>

Palladium – O Shopping - <http://www.palladiumcuritiba.com.br/shopping>

Mundo Shopping -

<http://www.portaldoshopping.com.br/Revistainterna.asp?CodA=55&CodAf=82&CodC=6>

São Gonçalo ganha novo Shopping em 2010 -

<http://www.arquitetarcomercial.com.br/informativo.php?id=68>

CFS Retail Property Trust -

[http://www.cfsgam.com.au/uploadedFiles/CFX/downloads/cfx\\_releases/results\\_pack/110816%20CFX%20Annual%20results%20as%20at%2030%20June%202011,%20Final\\_for%20website.pdf](http://www.cfsgam.com.au/uploadedFiles/CFX/downloads/cfx_releases/results_pack/110816%20CFX%20Annual%20results%20as%20at%2030%20June%202011,%20Final_for%20website.pdf)

Westfield Group simplifies shopping via mobile app -

<http://www.mobilecommercedaily.com/2011/08/12/westfield-group-simplifies-shopping-via-mobile-app>

ECE – Business Areas - <http://www.ece.de/en/geschaeftsfelder/shopping/>

ECE – Profile - <http://www.ece.de/en/wirueberuns/>

ECE – Know-How - <http://www.ece.de/en/kompetenzen/>

Grupo Australiano de Shoppings Westfield chega ao Brasil -

<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI256281-16355,00-GRUPO+AUSTRALIANO+DE+SHOPPINGS+WESTFIELD+CHEGA+AO+BRASIL.html>

Westfield Annual Report – 2010 - [http://www.westfield.com/corporate/news-announcements/annual-reports/2010/2010\\_Annual\\_Report.pdf](http://www.westfield.com/corporate/news-announcements/annual-reports/2010/2010_Annual_Report.pdf)

The New York Times - CBL & Associates Properties Inc., Business -

<http://topics.nytimes.com/topics/news/business/companies/cbl-and-associates-properties-inc/index.html>

The Brandon Agency Selected by CBL & Associates Properties, Inc., to Provide Media Planning and Buying Services for 75 Malls and Shopping Centers -

<http://www.prnewswire.com/news-releases/the-brandon-agency-selected-by-cbl--associates-properties-inc-to-provide-media-planning-and-buying-services-for-75-malls-and-shopping-centers-127260243.html>

About Simon - [http://www.simon.com/about\\_simon/](http://www.simon.com/about_simon/)

Simon – Annual Report -

[http://thomson.mobular.net/thomson/7/3200/4469/document\\_0/SPG\\_2010AR.pdf](http://thomson.mobular.net/thomson/7/3200/4469/document_0/SPG_2010AR.pdf)

Our EcoStrance - <http://www.ggp.com/about-ggp/ggp-ecostance>

Cupid and his error on the hunt for GGP Shoppers this Valentine's Day -

<http://www.ggp.com/about-ggp/press-releases/cupid-and-his-arrow-on-the-hunt-for-ggp-shoppers-this-valentines-day>

CBL CORPORATE GREEN TEAM REWARDS SUSTAINABILITY EFFORTS AT MONROEVILLE MALL -

<http://cblproperties.com/cbl.nsf/Recent+Announcements/8F88B7CE5EC74FF98525790B0027E6F8?opendocument>

<http://www.ib.com.br/economia/noticias/2012/04/22/e-commerce-vendas-cresceram-de-r540-mi-para-r18-bi-em-dez-anos/>

[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/82403\\_AS+MARCAS+MAIS+VALIOSAS+DO+BRASIL+EM+2012](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/82403_AS+MARCAS+MAIS+VALIOSAS+DO+BRASIL+EM+2012)

<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/55-dos-shoppings-centers-do-pais-preveem-ampliacoes-2>

Simon Property Group, Inc Annual Report –

<http://thomson.mobular.net/thomson/7/3200/4604/>

Westfield Preliminary Final Report – [http://www.westfield.com/corporate/pdf/news-announcements/presentations-](http://www.westfield.com/corporate/pdf/news-announcements/presentations-briefings/WDC_2011_FY_RESULTS_Presentation&Appendix_4E.pdf)

[briefings/WDC\\_2011\\_FY\\_RESULTS\\_Presentation&Appendix\\_4E.pdf](http://www.westfield.com/corporate/pdf/news-announcements/presentations-briefings/WDC_2011_FY_RESULTS_Presentation&Appendix_4E.pdf)

GGP 2011 Annual Report –

[http://files.shareholder.com/downloads/GGP/1871975593x0x553619/E1127DF3-3FE4-424B-AC68-A40FE989D87D/GGP\\_AR11\\_FINAL\\_Sun8am\\_150dpi.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/GGP/1871975593x0x553619/E1127DF3-3FE4-424B-AC68-A40FE989D87D/GGP_AR11_FINAL_Sun8am_150dpi.pdf)

CBL & Associates Properties, Inc. 2011 Annual Report –

<http://cblproperties.com/cbl.nsf/2011CBLAnnualReport.pdf>

BR Malls anuncia resultados do 4T de 2011 –

[http://brmalls.riweb.com.br/Brmalls/ShowResultado.aspx?id\\_materia=37136&id\\_vinculo=37136&id\\_canal=973](http://brmalls.riweb.com.br/Brmalls/ShowResultado.aspx?id_materia=37136&id_vinculo=37136&id_canal=973)

Relatório de resultados 4T 2011 – Multiplan –

<http://multiplan.foinvest.com.br/ptb/1126/ER4T11PORT.pdf>

Resultados 4T2011 – Aliansce –

[http://www.mzweb.com.br/aliانسce/web/arquivos/Aliانسce-ER-4T11\\_PORT.pdf](http://www.mzweb.com.br/aliانسce/web/arquivos/Aliانسce-ER-4T11_PORT.pdf)

Sonae Sierra Earnings Release 4T11 –

[http://ri.sonaesierra.com.br/sonaesierra/web/arquivos/SSB\\_ER\\_4T11\\_PT.pdf](http://ri.sonaesierra.com.br/sonaesierra/web/arquivos/SSB_ER_4T11_PT.pdf)

Iguatemi Press Release –

<http://iguatemi.foinvest.com.br/ptb/1305/Release4T11finalnp.pdf>

Informações sobre o perfil dos frequentadores de shopping center – reportagem impressa Estadão

Vencedor do 3 Prêmio de Sustentabilidade no Varejo -

[http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/banco\\_busca.asp?url\\_FuseAction=detalhe&Tipo=A&ID=253](http://www.fgv.br/cev/rsnovarejo/banco_busca.asp?url_FuseAction=detalhe&Tipo=A&ID=253)