



O FUTURO DOS SHOPPING CENTERS

Profa. Dra. Paola Torneri Porto

1. Introdução

Pesquisa realizada em 2016 por Brenna O’Roarty e Alan Billingsley e publicada pelo ICSC (*International Council of Shopping Centers*) trouxe informações relevantes sobre as inúmeras transformações que vêm ocorrendo no segmento de shopping centers, principalmente nos Estados Unidos e na Europa¹. A pesquisa envolveu a entrevista de cerca de 90 representantes de shopping centers e experts desta indústria e discussões com 200 membros do ICSC destas regiões, além de análise de dados secundários. O objetivo desta carta é apresentar as principais constatações deste estudo e iniciar uma digressão a cerca dos possíveis impactos destas transformações no mercado brasileiro.

Para desenvolvimento do tema, são relevantes as seguintes constatações:

- Há diversas evidências que todos os aspectos da indústria de shopping centers estão sendo rapidamente transformados pela nova era digital.
- O conceito *omni-channel* é uma tendência do varejo e se baseia na convergência de todos os canais de vendas utilizados por uma empresa. Refere-se à possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo online e off-line, integrando as lojas físicas, virtuais e compradores. Neste sentido, por meio desta integração de canais, o consumidor satisfaz suas necessidades onde e quando desejar, no momento que considerar mais confortável, não havendo restrições de local, horário ou meio.
- A pesquisa realizada constatou que ao invés do comércio online diminuir a importância da loja física, verificou-se o aumento de sua relevância, uma vez que as estratégias de *omni-channel* estão ancoradas no conceito de portfólio de lojas, no qual o valor de uma loja vai além de um simples ponto de vendas, mas passa a ser considerado pelo valor da conexão que proporciona com uma operação integrada de

¹ “*Exploring new leasing models in an omni-channel world*”

varejo.

- Considerando deste modo que o valor de uma loja é atribuído tendo como base não somente suas vendas físicas, mas também sua contribuição para as vendas online, os modelos tradicionais de locação passam a não ser os mais adequados para este cenário e provocam uma discussão sobre a necessidade de um novo modelo de negócios.
- Diversos proprietários/investidores de shopping centers conscientes desta importância de integração entre os canais online e as lojas físicas passaram a atuar como facilitadores, provendo serviços/plataformas digitais para os clientes e auxiliando os lojistas em suas estratégias de vendas e distribuição, com uma abordagem muito mais colaborativa.
- Abordando o assunto real estate e a atratividade deste investimento diante deste novo contexto, passa a ser relevante o impacto de todas estas transformações no aspecto fundamental que sustenta a qualidade do investimento em empreendimentos de base imobiliária: a capacidade de geração de renda de longo prazo, que no caso de shopping centers possui como base jurídica os contratos de locação. Estas relações mais complexas trazem este novo desafio: uma nova reflexão sobre a relação entre proprietários e lojistas, que hoje é em geral baseada puramente em contratos de locação vinculados a métricas de vendas das lojas físicas.
- Todas estas mudanças reforçam a necessidade de adoção de novos modelos de negócios, que podem alterar em muitos aspectos as relações entre consumidores e lojistas, assim como entre proprietários de shopping centers e lojistas.

2. As transformações no varejo

- Migração para uma operação *omni-channel*: para que esta migração ocorra de forma eficiente os varejistas devem integrar todos os aspectos de seus modelos de negócios. Central para esta integração é uma abordagem holística considerando todo o ciclo de compras, desde a seleção do estoque, rastreamento das compras, estratégias de marketing e vendas, etc. Essa integração requer um completo alinhamento da estrutura da operação em termos de processos, times e avaliação de performance, considerando a distribuição do custo base por todos os canais de compra (online e lojas físicas).

▪ Otimização do portfólio: considerando a evolução das operações *omni-channel* a estrutura do portfólio de lojas físicas terá que se adaptar a este novo cenário. Os varejistas estão unindo suas plataformas online com as lojas físicas, de modo a obterem um aumento de vendas, redução de custos e melhoria dos níveis de serviços para seus clientes. Por meio de sofisticados sistemas online de marketing e canais de entrega é possível atingir os consumidores com um reduzido portfólio de lojas físicas. Deste modo, os varejistas têm alterado suas estratégias de expansão concentrando suas lojas físicas em cidades estratégicas, ao invés de prever uma expansão nacional, refletindo o maior alcance de marketing destas lojas principais. O tamanho apropriado do portfólio de lojas irá variar de acordo com o mercado e características dos varejistas com relação ao seu segmento e público alvo.

Alguns varejistas podem requer um portfólio maior de lojas, porém mesmo assim estão alterando suas estratégias com relação ao número e tamanho das lojas: para alguns lojistas, por exemplo, passa a fazer sentido a manutenção de lojas em cidades secundárias, porém em tamanhos reduzidos, e a concentração de lojas maiores em cidades estratégicas com maior impacto de divulgação da marca.

▪ Importância da loja física: devido à grande complexidade da “jornada de consumo” em uma estrutura *omni-channel* a importância da loja física tem aumentado ao invés de diminuir. Muitos varejistas perceberam que a loja física é o pilar central para uma operação deste tipo. O seu valor é muito mais complexo do que a simples consideração do seu ponto de venda específico. Tem se observado grande impacto em vendas online quando o lojista abre uma loja física em determinada região. Se a venda ocorre na própria loja, online com retirada na loja (sistema *click and collect*), na loja por meio de quiosques eletrônicos ou *smartphones*, ou simplesmente online, não importa para o lojista atual. Diversos estudos têm indicado que vendas online e físicas se beneficiam mutuamente por meio de uma operação integrada. Reconhecendo este cenário, muitos lojistas que atuavam exclusivamente online passaram a abrir lojas físicas para fortalecerem suas marcas.

3. Os novos modelos de negócios sob a ótica dos proprietários de shopping centers

Os maiores proprietários de shopping centers na Europa e Estados Unidos têm

reestruturado seus modelos de negócios de modo a se adaptarem rapidamente a estas novas necessidades de consumidores e varejistas. Há três aspectos principais que têm sido foco para reestruturação e desenvolvimento: especialização do portfólio, identificação do shopping como um local de integração e convivência e implementação de novas tecnologias.

▪ Especialização do portfólio: os proprietários tem racionalizado seu portfólio de ativos e se especializado em um segmento específico da hierarquia do varejo. Nos Estados Unidos e Europa grandes investidores institucionais têm focado sua estratégia em ativos *prime*, desmobilizando ativos de regiões secundárias. Tais proprietários se especializaram no conceito de “shoppings de destino”, atraindo consumidores com ambientes estimulantes e que possam oferecer diferentes experiências, suportados por serviços excepcionais. Administrando estes ativos, que são de capital intensivo, tais proprietários estão sendo reconhecidos por suas marcas próprias, com esforços de marketing muito mais abrangentes do que possuíam no passado, algumas vezes até mesmo com o objetivo de reconhecimento nacional ou global da sua marca de portfólio de propriedades.

▪ Identificação do shopping como um local de integração e convivência: muitos proprietários reconheceram já a partir de 1990, que o ambiente do varejo precisa oferecer a seus consumidores uma experiência que vai além da simples transação comercial de aquisição de um artigo. Nos Estados Unidos, isto levou ao surgimento de diversos *lifestyle centers*. A evolução dos canais *omni-channel* também acelerou este processo.

Diversos shopping centers nos Estados Unidos viram este movimento ocorrer: o processo de compra deixou de ser um fim por si próprio, mas passou a ser visto como uma atividade a ser apreciada, independente do resultado final (se a compra foi de fato efetuada ou não). Assim os proprietários de shoppings passaram a seguir o modelo de varejistas de sucesso, como por exemplo, utilizando a inspiração da Apple, onde as lojas são utilizadas como um ambiente para atrair, estimular e conectar os clientes com a marca. Isso possui um grande impacto na arquitetura e design dos shoppings, principalmente em relação às áreas comuns.

Os clientes passaram a ser atraídos pelas atividades sociais, educativas e de lazer aí desenvolvidas, não somente pelo mix de lojas existentes. Isso transforma o papel do

shopping center de um mero espaço físico para um ambiente dinâmico e social, e desta forma passa-se a criar o valor da marca. Isso é uma mudança representativa nos papéis tradicionais dos lojistas e proprietários. Formalmente, o shopping deveria prover ao lojista um centro de compras bem localizado e projetado, com uma composição de mix adequada, de modo a atrair um fluxo de pessoas relevante para promover vendas. A gestão se concentrava, portanto, em entender as tendências de forma a maximizar o poder de atração do mix de lojas. Apesar das tradicionais campanhas de marketing, a relação com o público consumidor era indireta, sendo responsabilidade do lojista engajar de fato os consumidores (figura 1).



figura 1

Adaptado de RHL Strategic Solutions (2010) e Milligan Retail (2010)

Em uma transferência de responsabilidade dos lojistas, os proprietários passaram a engajar diretamente os consumidores a partir de estratégias que levam à criação de um ambiente que possa oferecer fluxo de pessoas aos lojistas. Este ambiente passou a ser orientado como um local para se viver novas experiências, oferecendo atividades cívicas e de lazer. Além disso, o aspecto do valor do tempo passou a ser relevante para os usuários, de modo que serviços como *delivery*, por exemplo, passaram a ser incorporados ao shopping. De toda forma, a estratégias serão diferentes de acordo com o tipo de shopping e público alvo. Por exemplo, em

shoppings de conveniência tais atividades de lazer podem estar localizadas em locais não centrais, de modo a permitir um acesso rápido às compras. Por outro lado, shoppings com orientação para o lazer, podem oferecer aos seus clientes serviços que vão além de simples atividades, mas que podem proporcionar a sensação de bem estar, como por exemplo: serviços personalizados, pontos de coleta centralizados, etc.

Em síntese, enquanto a visão passada era proporcionar aos varejistas um excelente espaço com ótima localização e aluguéis adequados, a visão atual dos proprietários de shoppings passou a ser criar um ambiente adequado que possa atrair consumidores e permitir ao lojista consolidar sua marca própria, criando-se assim uma hierarquia de relações colaborativas entre proprietários e lojistas, e até mesmo entre os próprios lojistas.

▪ Implementação de novas tecnologias As novas tecnologias eram antigamente utilizadas principalmente para definição de estratégias de marketing, porém passaram a ser hoje em dia totalmente integradas em todas as áreas do shopping. A maioria dos proprietários dos shoppings inicialmente focaram suas estratégias digitais no desenvolvimento de aplicativos e serviços que pudessem aumentar a experiência do consumidor. Isso pode incluir, por exemplo, o desenvolvimento de um aplicativo (com ou sem plano de fidelidade), para aumentar a experiência de consumo e também para oferecer serviços de conveniência (como por exemplo, aplicativos que permitem localizar lojas, ou localizar facilmente seus veículos nos estacionamentos e ainda a efetivação do pagamento por meio desta plataforma). Outro exemplo é a implementação de painéis ou vitrines interativas em certas lojas, para aumentar também a experiência do cliente, como o caso de vitrines que permitem a sinergia da tela com os estoques das lojas via sistemas de ERP. Ou seja, são disponibilizados na vitrine interativa aqueles produtos e serviços que efetivamente estão disponíveis para consumo naquele momento no estabelecimento e indicados aqueles que podem ser adquiridos pela loja online.

4. Mudanças nas estratégias de locação

Conforme anteriormente citado, por toda a Europa e Estados Unidos todas estas mudanças em relação à implantação de novas tecnologias, consolidação do shopping como um espaço para lazer e serviços, bem como a criação de operações *omni-channel*

estão transformando rapidamente esta indústria. Estas alterações também estão refletindo em impactos sobre as estratégias de locação, seja com relação ao mix de lojas a ser adotado, bem como com relação às durações dos contratos de locação, garantias locatícias, desenvolvimento de novos serviços e conseqüentemente geração de novas fontes de receita.

▪ Mix de lojas: a transformação para uma operação de varejo *omni-channel* causa impacto direto em relação à composição do mix de lojas. Em todos os mercados da Europa e Estados Unidos verifica-se um aumento significativo da proporção de ABL (Área Bruta Locável) destinada a atividades de alimentação. Na Europa, por exemplo, esta proporção aumentou de 11% para 15% nos últimos anos e para os novos projetos desenvolvidos verifica-se percentuais de cerca de 20%. Nos Estados Unidos observa-se patamares semelhantes e com crescimento contínuo. A existência destes espaços é muito importante principalmente no conceito de “shopping de destino”. Observa-se que além da alteração do percentual de ABL ocupado por estes lojistas, houve uma melhoria significativa em relação à qualidade dos operadores, bem como a criação de espaços para convivência e descanso próximos a estes restaurantes. As tradicionais praças de alimentação têm sido substituídas ou complementadas com restaurantes de alta qualidade, mercados *gourmet* e serviços mais sofisticados de operadores regionais ou nacionais, transformando cada shopping em um pólo comercial mais autêntico. Apesar destes operadores preferirem contratos de locação de longo prazo (de 10 a 15 anos), diversos proprietários têm procurado reduzir este prazo para contratos de curta duração, com o objetivo de poderem tornar qualquer ajuste no mix mais dinâmico, mantendo o centro de consumo sempre com novidades.

As áreas destinadas a lazer e experiências também têm aumentado e diversas atrações temporárias estão surgindo de modo a aumentar o fluxo de pessoas e a manter os clientes por mais tempo no shopping. De forma semelhante, lojistas que possuem marcas fortes, e que têm desenvolvido lojas conceito e inovadoras, têm sido reconhecidos por favorecer a competitividade do shopping center como um todo. Apesar de algumas vezes o aluguel destas lojas ser mais baixo, é relevante o benefício decorrente do acréscimo do fluxo de pessoas que podem atrair, bem como as atrações que podem oferecer.

Adicionalmente, a implementação de serviços no mix de lojas tem como objetivo oferecer conveniência para seus frequentadores, o que pode incluir a instalação de

academias, spas, clínicas médias, dentistas, cabeleireiros, manicures, lavanderias, assim como de serviços básicos como espaços para que os usuários possam guardar suas compras ou outros serviços centralizados de modo a permitir que os clientes possam maximizar a qualidade e quantidade do tempo que passam no shopping.

Observa-se também a inclusão de espaços de convivência, que simulam praças, algumas vezes até ao ar livre, cercados por bares e restaurantes. Em alguns shoppings europeus está sendo implementada a criação de espaços em parceria com entidades locais do governo, como por exemplo, unidades de órgãos públicos que prestam serviços à população, bibliotecas, centros educacionais, entre outros.

Verifica-se também que algumas operações que eram originalmente lojas exclusivamente online passaram a abrir lojas físicas, oferecendo um número limitado de itens em estoque em termos de cores e numeração, porém permitindo aos usuários que possam experimentar os produtos e até mesmo receber recomendações de estilistas profissionais e entrega destes itens em suas casas.

Em síntese, todas estas transformações possuem como objetivo principal para o proprietário aumentar o fluxo de pessoas no shopping, simplificando a vida do consumidor e permitindo maior eficiência nos serviços prestados.

▪ Novos serviços e fontes de receitas: diante do cenário anteriormente apresentado, diversos proprietários de shoppings nos Estados Unidos e Europa estão desenvolvendo novos serviços, seja diretamente para os consumidores ou para os lojistas, de modo a se adaptarem às novas plataformas *omni-channel*. Estes serviços podem ser classificados como: aqueles que facilitam a satisfação do cliente, aqueles que têm como objetivo melhorar a experiência de consumo e aqueles relacionados a plataformas digitais, que também possuem o objetivo de expandir a experiência de consumo. Cada uma destas áreas possui capacidade de gerar receitas adicionais para os proprietários.

Como exemplo de serviços que possuem como objetivo aumentar a satisfação do cliente pode-se citar os serviços centralizados de retirada das mercadorias adquiridas no shopping, que são também uma nova fonte de receita para os proprietários. Além disso, há lojistas, por exemplo, que podem demandar um espaço adicional para estoque e atividades de logística de distribuição, de modo que o shopping pode destinar áreas específicas para esta atividade, gerando também receita complementar.

Ações que têm como objetivo melhorar a experiência de consumo podem ser

exemplificadas pelas plataformas digitais, como por exemplo, aplicativos que indicam quais são as promoções e que possuam marketing direcionado conforme o perfil do cliente. Alguns destes aplicativos podem permitir a aquisição online, de forma centralizada, sem a necessidade do cliente acessar o site de cada loja para comprar os produtos que lhe interessam.

Adicionalmente, diversos proprietários têm desenvolvido aplicativos cada vez mais sofisticados para que possam obter dados analíticos de consumo. Tais dados têm sido utilizados para definir as estratégias de gestão de cada ativo, bem como algumas informações têm sido compartilhadas com os lojistas, de modo a se compreender sua performance e prover informações que possam melhorar suas vendas. Atualmente os proprietários não têm vendido tais informações, porém discute-se a capacidade destes aplicativos gerarem receita adicional, a partir da venda de espaços virtuais de *merchandising* e dados de consumo estruturados, além de serviços complementares.

5. Como capturar o valor da loja em um cenário com operações *omni-channel*

Talvez a situação mais complexa seja o cômputo de transações online que ocorrem dentro da loja. Em um esforço de melhorar a experiência de consumo de seus clientes, muitos lojistas estão provendo seus vendedores de *tablets* para operações de venda online dentro das lojas. Além de permitir que o cliente possa finalizar a compra de qualquer lugar da loja, ocorrem também compras de itens que não estão disponíveis em estoque na loja, mas estão disponíveis em uma central de distribuição ou no estoque de outra loja próxima. Há divergências com relação ao que deve ser atribuído à venda da loja física, para cômputo do aluguel percentual. Proprietários acreditam que se a venda ocorreu dentro da loja, ainda que de um aparelho móvel, *tablet* ou *smartphone*, a venda deveria ser atribuída à loja. Por outro lado, os lojistas defendem que existem custos consideráveis do ponto de vista de plataformas digitais ou custos operacionais e logísticos, relacionados à venda destes produtos e que por conta disto somente um percentual desta venda deveria ser atribuído diretamente às lojas físicas. Outros lojistas acreditam que nenhum valor deveria ser atribuído à loja física, uma vez que o produto não está disponível em estoque e a loja já possui um aluguel mínimo definido.

Diante desta situação, alguns proprietários estão propondo que seja atribuída à loja

uma proporção de todas as vendas que ocorram em sua área de influência, sejam elas totalmente online, iniciadas na plataforma online e retiradas na loja, realizadas por meio de *smartphones* dentro das lojas ou ainda realizadas diretamente nas lojas. Tal proposta se baseia no fato de que a loja física pode fortalecer a marca e afetar beneficentemente as vendas realizadas nas plataformas online. Até mesmo as vendas online com retirada na loja, permitem um contato mais próximo com o cliente, melhorando sua experiência de consumo e sendo responsável por promover uma nova venda online futuramente. Por outro lado, os lojistas geralmente consideram a contribuição da loja física nas vendas online como uma pequena proporção de sua estratégia de marketing e que este valor já deve estar considerado na atribuição do aluguel mínimo.

No entanto, conforme citado anteriormente, diversas pesquisas já demonstraram uma forte relação entre a presença de uma loja física e as vendas online de uma determinada área de influência. A existência da loja, além de enriquecer a força da marca, possui um efeito de conveniência para retirada rápida de mercadorias, bem como pela segurança de facilitar um processo de troca de produtos adquiridos online.

Considerada esta complexidade, diversas discussões entre proprietários e lojistas abordam a questão da efetividade dos indicadores de performance atual para capturar o valor de uma determinada loja. Algumas novas métricas têm surgido e variam de acordo como o segmento do lojista e o tipo de shopping center.

6. Mudanças nas relações proprietários e lojistas

Diversas abordagens para que o valor de uma loja física seja considerado levando em conta as vendas que ocorrem em sua área de influência têm sido discutidas e podem ser agrupadas em: modelos sustentados em aluguéis fixos, modelos relacionados às vendas realizadas e modelos baseados em métricas alternativas.

A adoção de modelos de aluguéis fixos tem como vantagem o estabelecimento de um aluguel negociado já levando-se em conta a força competitiva que uma determinada loja possui para o varejista em sua região de influência. Por outro lado, os lojistas argumentam que neste modelo há baixo alinhamento de interesses e é pouco colaborativo quando alterações no perfil de consumo requerem ajustes por parte dos proprietários. A existência de métricas de performance favorecem estes ajustes e o alinhamento de interesses entre lojistas e proprietários.

Por outro lado, diversos proprietários nos Estados Unidos e na Europa, ao considerarem que os lojistas estão unindo suas operações físicas e online, defendem a adoção de modelos que possam capturar o valor de uma loja a partir das vendas que ocorrem em sua área de influência, atribuindo-se a cada venda o código postal a partir do georreferenciamento das compras online e considerando-se um aluguel mínimo.

Ao mesmo tempo, surge a discussão de modelos alternativos com novas métricas para cômputo dos aluguéis. Uma alternativa é a aplicação de diferentes taxas de aluguel variável a depender do canal em que ela é realizada, por exemplo, se a compra foi efetivada na loja física o percentual do aluguel variável aplicado sobre o valor da venda pode ser superior ao percentual no caso de uma venda online. Vendas online e com retirada na loja (*click and collect*) poderiam ter um percentual capaz de refletir o custo que a logística de entrega passará a ter para o lojista ou para o shopping.

Além disto, diversos proprietários esperam também serem remunerados pelo custo operacional de uma efetiva gestão ativa, onde os shoppings estão sendo transformados em locais capazes de atrair e engajar os clientes, proporcionando diferentes experiências e serviços. Assim, os lojistas deveriam aceitar métricas onde os proprietários possam ser recompensados pelo fluxo de pessoas e pelo valor dos clientes que atraem, como resultado de uma estratégia de gestão inovadora.

7. O cenário brasileiro

Assim como nos Estados Unidos e na Europa, surgem no Brasil operações que também procuram unir suas plataformas online com lojas físicas. A abertura de algumas lojas físicas de varejistas que atuavam unicamente online (Amaro, por exemplo) segue esta tendência que permite ao cliente ir até a loja, escolher as peças e depois efetivar a compra a partir da plataforma online e recebê-la em sua residência. O objetivo principal é eliminar o bloqueio de alguns clientes de realizar compras online com receio que não gostem da peça quando a virem efetivamente.

Em um conceito *omni-channel* percebe-se que as lojas físicas não vão desaparecer, mas podem mudar seu enfoque para que se tornem um lugar para se viver novas experiências e experimentar produtos, como já tem ocorrido também em lojas de móveis e eletrodomésticos. Diversas delas já possuem totens para compras na

plataforma digital dentro da própria loja, reduzindo-se a necessidade de estoque local.

Com este cenário a arquitetura dos shoppings e das lojas também sofrerá forte impacto: a existência de mezaninos para estoques na loja, por exemplo, pode não ser mais necessária, se for considerado que o espaço possui muito mais a finalidade de exposição da marca do que de entrega imediata da mercadoria. Por outro lado, varejistas que adotarem sistemas *click and collect* (compra online e retirada na loja) precisarão de espaços específicos de estoque para suas operações.

Adicionalmente, a percepção do shopping como um local para convivência, lazer e serviços já é realidade no Brasil. Diversos deles já incluíram em seu mix de lojas: academias, clínicas, restaurantes sofisticados, teatros, food halls etc. Uma pesquisa sobre os frequentadores dos shoppings, realizada em 2016 pela Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce) revelou que apenas 37% das pessoas se deslocaram aos malls para fazer uma compra e 63% procuraram o shopping com outros objetivos. Por isso a tendência é de um shopping com mix de lojas com menos foco em moda, porém com mais possibilidades de experiências para o consumidor.

Neste contexto, é indiscutível que novos modelos de negócios também surgirão no Brasil. Os altos valores de vacância e inadimplência verificados nos últimos anos dificultaram estas discussões com os lojistas no sentido de se estabelecer modelos que possam também capturar a contribuição da loja física para a venda online, bem como para capturar o aluguel percentual referente a uma venda online que ocorre em um totem da loja física. Por outro lado, os shoppings procuraram descobrir novas fontes de receitas, promovendo novos eventos e inovações para que pudessem compensar a queda de performance. Alguns já lançaram plataformas de *e-commerce* para que os clientes pesquisem preços, escolham produtos e façam os pagamentos pelo computador ou celular, retirando os produtos nas lojas; outros já lançaram sistemas para *delivery* de refeições, entre outras inovações.

Em síntese, esta carta não pretende esgotar a discussão deste tema, mas apenas iniciá-la. Neste ambiente de transformações contínuas acredita-se que diferentes modelos de negócios surgirão, de modo a garantir um maior alinhamento entre proprietários e lojistas, com relações muito mais colaborativas.