

RAPHAEL FONTES AMARAL SALLES

Possíveis mecanismos de mitigação do impacto do e-commerce na geração de receita em shopping centers – uma pesquisa exploratória junto a profissionais do ramo

São Paulo

2019

RAPHAEL FONTES AMARAL SALLES

Possíveis mecanismos de mitigação do impacto do e-commerce na geração de receita em shopping centers – uma pesquisa exploratória junto a profissionais do ramo

Monografia apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Especialista em Real Estate – Economia Setorial e Mercados MBA-USP.

Orientadora:

Prof^a Dra^a Eliane Monetti

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

Salles, Raphael Fontes Amaral

Possíveis mecanismos de mitigação do impacto do e-commerce na geração de receita em shopping centers – uma pesquisa exploratória junto a profissionais do ramo / R. F. A. Salles – São Paulo, 2019.

62 p.

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

1.Shopping Centers 2.E-commerce 3.Mecanismos de mitigação
I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Poli-Integra II.t.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, Mônica e Carlos Augusto, que sempre me incentivaram a busca constante por conhecimento e a não desistir dos objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora e coordenadora do curso, Prof^ª. Dra. Eliane Monetti, pela paciência com os momentos de maior dificuldade de conciliação de tempo e por ser sempre solícita quando necessário.

Agradeço ao coordenador do curso Prof. Dr. Cláudio Alencar por contribuir nas etapas finais do trabalho e por todo conhecimento dividido.

Gostaria de dar um agradecimento especial ao Cláudio Bruni, que aceitou participar das bancas finais e dependeu seu precioso tempo lendo e analisando este conteúdo.

Agradeço ao Cláudio Sallum, Eduardo Caio e Vicente Avellar, que aceitaram participar das entrevistas que enriqueceram muito este trabalho colocando-o em outro patamar.

À minha família, em especial aos meus pais, pela compreensão e colaboração ao longo de todo o processo de desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos próximos, grandes incentivadores para a finalização da monografia.

À instituição USP que, através dos seus professores, garante a exigência adequada para os trabalhos e cursos que envolvem seu nome, desafiando os alunos e tirando-os da zona de conforto.

Agradeço, por fim, a Deus, por ter me dado mais essa oportunidade.

RESUMO

É inegável a mudança de cultura do consumidor que vem ocorrendo nos últimos anos. Cada vez mais as pessoas se utilizam do ambiente *online* para satisfazer suas necessidades e anseios de bens e serviços. Diante disso, algumas lojas físicas vêm passando por uma queda na demanda e até recebendo outros tipos de procura como, por exemplo, o chamado de *Click & Collect* (ou *Pick-up Store*), modalidade pela qual o cliente compra seu produto via *site* e retira na loja.

Consequentemente, os empreendimentos de shopping center estão tendo que lidar com um novo cenário visto que sua receita de locação e visitas depende diretamente da eficiência dessas lojas físicas. O modelo usual de cobrar um aluguel mínimo fixo e um excedente variável proporcional à venda direta das lojas não está trazendo o resultado esperado para os empreendedores, e questiona-se a atratividade de novos empreendimentos no setor nesse novo contexto.

Ao longo dos últimos 15 anos, com o *e-commerce* capturando uma parcela maior das vendas, é possível que isso se reflita nos contratos de aluguel para acomodar uma nova realidade que está em um estágio inicial de desenvolvimento.

De qualquer modo, é evidente que o planejamento de empreendimentos do tipo shopping center vive uma nova realidade e com possíveis implicações no desenho tradicional.

Enquanto mudanças mais estruturantes ainda não se fazem presentes, mecanismos de mitigação de riscos vem ocorrendo com o objetivo de permitir ao empreendedor proteger seus empreendimentos em andamento, bem como repensar novos projetos caso se intensifique essa tendência para os próximos anos.

Esta pesquisa teve por objetivo reconhecer tais mecanismos, por meio de questionários aplicados a empreendedores e lojistas para extrair percepções sobre o assunto.

A análise das respostas permitiu identificar a percepção dos mecanismos empregados, levando em conta as relações contratuais presentes nesses empreendimentos.

O estudo indicou uma convergência das visões dos entrevistados de que a solução mais eficaz está no foco em alguns pontos específicos do planejamento de shopping centers e a existência de oportunidades de novos fluxos de receita que não devem sair do radar do empreendedor.

Palavras chaves: shopping center; *e-commerce*; receita de locação; mecanismos de mitigação; questionários.

ABSTRACT

In recent years, the change in consumer culture that has been taking place is undeniable. People are using the online world to solve their needs and longings for goods and services. As a result, some physical stores have been experiencing a lower demand and even receiving other types of demand, such as the Click & Collect (or Pick-up Store), which is the way in which customers buy their product in the website and withdraw in store.

As a result, shopping mall developments are having to deal with a new picture since their rental revenue and visits directly depends on the efficiency of these physical stores. The usual model of charging a fixed minimum rent and another variable part proportional to the direct sale of the stores is not bringing the expected result to the entrepreneurs, and the attractiveness of new business in the sector in this new context is being questioned.

Over the past 15 years, with e-commerce capturing a larger share of sales, it is possible that this is reflected in rental contracts to accommodate a new reality that is at an early stage of development.

In any case, it is evident that the planning of mall-type ventures lives a new reality and with possible implications on the traditional design.

While more structural changes have not yet been made, risk mitigation mechanisms have been taking place in order to allow the entrepreneur to protect his ongoing projects as well as to rethink new projects if this tendency is intensified in the coming years.

This research aimed to recognize such mechanisms, through questionnaires applied to entrepreneurs and shopkeepers in shopping malls to extract perceptions about that subject.

The analysis of the answers allowed to identify the perception of the mechanisms used, considering the contractual relations present in these ventures between entrepreneur and shopkeeper.

The study indicated a convergence of views that the most effective solution is focusing on some specific points of shopping mall planning and the existence of opportunities for new revenue streams that entrepreneurs should pay attention.

Keywords: shopping center; e-commerce; rental revenue; mitigation mechanisms; questionnaires.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Utilização do celular nas lojas para fazer pesquisas.....	11
Figura 2 – Evolução do <i>Mobile Payment</i> na China.....	12
Figura 3 – Pagamento móvel em loja chinesa.....	12
Tabela 1 – <i>E-commerce</i> no mundo.....	16
Figura 4 – Evolução da área bruta locável no Brasil (valores em milhões de m ²)	18
Figura 5 – Evolução do faturamento anual do e-commerce brasileiro (R\$ bilhões)	28
Tabela 2 – Apresentação das alternativas de mecanismos.....	30
Tabela 3 – Distribuição de questionários.....	37
Tabela 4 – Quadro resumo dos mecanismos de mitigação.....	51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 O contexto atual do varejo.....	11
1.2 A evolução do e-commerce	16
1.3 Objetivo	17
1.4 Metodologia.....	17
2. OS EMPREENDIMENTOS DE SHOPPING CENTER	18
2.1 Estrutura do empreendimento.....	18
2.2 Aspectos Contratuais	23
2.3 Retrato atual do e-commerce	27
2.4 Alternativas de soluções para os empreendedores	29
2.4.1 Soluções de omnicanalidade	30
2.4.2 Revisão de contratos.....	33
2.4.3 Geração de novos fluxos de receita.....	34
2.4.4 Planejamento	34
3. APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS	36
3.1 Construção do questionário	36
3.2 Seleção de entrevistados	37
3.3 Descrição das repostas.....	38
3.3.1 Visão do consultor.....	38
3.3.2 Visão do varejista	42
3.3.3 Visão do empreendedor.....	45
3.4 Quadro resumo	50

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS	52
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
APÊNDICE - QUESTIONÁRIOS	59

1. INTRODUÇÃO

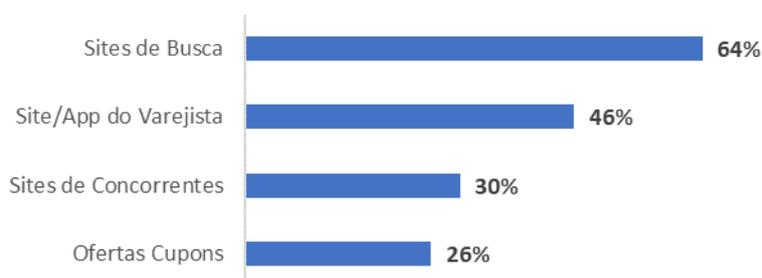
As inovações no mercado do varejo estão cada vez mais presentes nos últimos anos, assim como o *e-commerce* não para de evoluir. Nesse capítulo pretende-se abordar esses temas e apresentar o objetivo e a metodologia que o trabalho seguiu.

1.1 O contexto atual do varejo

Segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2017), o consumidor atual procura comprar cada vez mais da forma mais confortável possível e, para tal, utiliza diversos canais em diferentes momentos da jornada de compra, desde a busca pelo produto a ser consumido, até a efetivação da compra.

Segundo uma apresentação realizada pela associação, 42% dos consumidores utilizam o celular dentro da loja para fazer pesquisas quanto a preço e ofertas de produtos através de diferentes formas de uso do aparelho, conforme registra a Figura 1 a seguir.

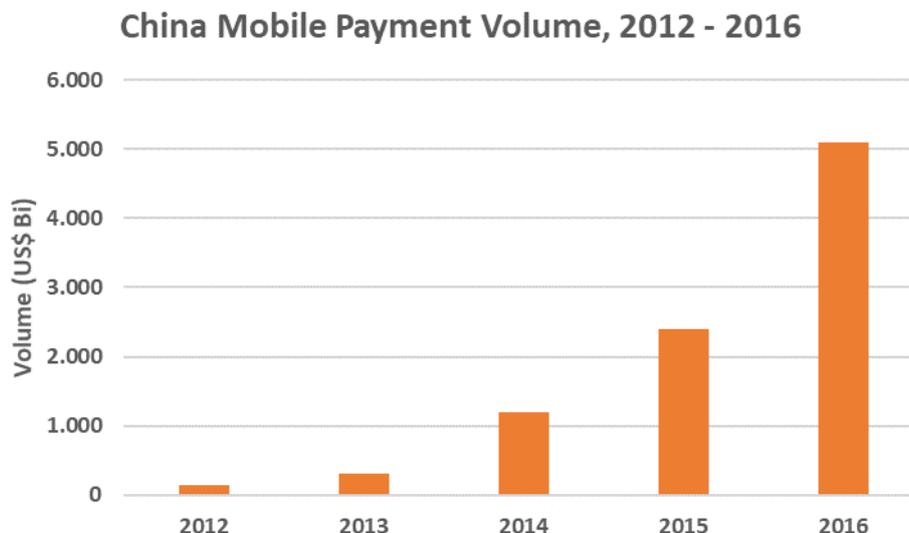
Figura 1 – Utilização do celular nas lojas para fazer pesquisas



Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2017)

O modelo de comprar no *site* e retirar na loja, também conhecido como *Click & Collect*, já não é mais uma novidade e, também, mostra a disposição do consumidor de misturar os canais de compra a todo instante.

Um outro tópico interessante que vem evoluindo nos últimos e mostra como o varejo está mudando de forma muito rápida é o *Mobile Payment*. Nesse tema, a China se mostra o país com maior evolução e a figura 2 a seguir mostra como o volume de compras nessa modalidade cresceu nos últimos anos nesse país.

Figura 2 – Evolução do *Mobile Payment* na China

Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2017)

Grande parte desses pagamentos são feitos por meio do aplicativo *WeChat* que é extremamente difundido na China. Segundo a pesquisa “*2017 China mobile internet report*” da *QuestMobile*, uma provedora líder de serviços big data no mercado de internet móvel da China, 30% do tempo no celular gasto na China é nesse portal. O aplicativo de pagamento do WeChat faz cerca de 600 milhões de transações por dia e o método para realizar esse pagamento é bastante intuitivo e de fácil entendimento por parte da população, como mostra a figura 3.

Figura 3 – Pagamento móvel em loja chinesa



Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2017)

O meio de pagamento já é tão comum no país que é possível se ver pedintes portando um colar com QR *code* para receber esmolas.

Esses pontos exemplificam que o varejo está em um contexto de mudanças profundas e, sendo assim, fica a dúvida de como as lojas físicas se posicionarão para conviver com as mudanças e, conseqüentemente, os shopping centers.

Por outro lado, acompanhando essa tendência *omnichannel*, de envolver diferentes canais durante a jornada de compra, as lojas físicas ainda possuem muito valor para os mercados eletrônicos.

Um exemplo disso foi a aquisição da rede de supermercados com foco em produtos saudáveis Whole Foods por parte da gigante varejista Amazon em junho de 2017.

Como foi divulgado pelo portal *ITMídia*, portal que divulga novidades do mercado de tecnologia, no ano fiscal de 2016 a Whole Foods Market teve receita total de US\$ 16 bilhões, em mais de 460 lojas nos Estados Unidos, Canadá e Reino Unido, segundo os releases da empresa.

A Amazon levou alguns produtos próprios para os supermercados e passou a disponibilizar o serviço de coleta de compras *online* nos pontos de venda da rede adquirida, mostrando que as lojas físicas agregam valor para o varejo *online*.

Assim, com algumas evidências de que as lojas físicas vão perder participação de vendas com todas as mudanças que estão ocorrendo, questiona-se se o papel dela na compra pode mudar.

De acordo com a SBVC, uma loja para ser relevante hoje em dia, diante dessa tendência de procura pelo mundo digital, deve ter baixo atrito, agregar uma experiência ao consumidor, utilizar-se cada vez mais de uma base de dados e ter uma integração forte com o *e-commerce*.

Diariamente, lojistas e consumidores descobrem novas maneiras de extrair valor de suas lojas. Redes estão expandindo o valor das lojas oferecendo mais do que simplesmente um ponto de venda. Elas estão se tornando centros de distribuição e de treinamento, lugares para exposição e experimentação da marca, logística reversa e muitas outras formas de gerar valor para as lojas e sua estratégia multicanal. Isso faz com que o indicador de vendas reportadas não represente na totalidade o real valor das lojas para os varejistas.

O crescimento da plataforma digital do varejista está alterando fundamentalmente o valor da loja que inclui capacitar os consumidores, resultando em uma jornada muito mais complexa do

cliente. A loja é agora uma das várias plataformas de vendas por meio das quais o varejista pode se envolver, atrair e negociar com os consumidores.

O que torna difícil distinguir o valor da loja física é que os consumidores estão interagindo com múltiplos pontos de contato nessas plataformas para qualquer transação. Conseguir a venda da maneira mais apropriada é o que importa para o cliente e requer uma abordagem dinâmica.

Diante desse cenário, é possível que o shopping center também precise adaptar alguns desses conceitos e já é possível observar algumas mudanças.

Atualmente, o shopping vem se tornando não apenas um meio para um fim, mas uma atividade a ser aproveitada em si, independentemente do resultado. Proprietários de shopping centers estão se sentindo desafiados pela liderança dos varejistas que, inspirados pela Apple, usaram suas lojas como locais para atrair, entusiasmar e se conectar com os consumidores. Como resultado, os proprietários têm intensificado o foco de criar um senso único de lugar e espaço social que estimula todos os cinco sentidos. Isso tem ramificações importantes para o design de shopping centers, incluindo a função dos espaços públicos. O consumidor hoje não se vê satisfeito com aquela experiência passiva que se buscava originalmente.

Nesse sentido, de acordo com o ICSC, *International Council of Shopping Centers* (2017), os proprietários e gerentes de shopping centers explicam que o varejo multicanal que envolve o canal físico e o canal *online*, em conjunto com uma mudança estrutural mais ampla, está tendo um impacto significativo nas estratégias de *mix* de lojas. Essa mudança vem ocorrendo em diferentes níveis em todos os centros, embora as implicações para o *mix* de locatários variem de acordo com o tipo de centro. Embora essas mudanças não sejam impulsionadas apenas por mudanças tecnológicas, o crescimento do varejo multicanal pode estar acelerando a tendência. Um exemplo disso é o aumento em áreas focadas em bebidas e alimentos vista nos shoppings para contribuir com a experiência dos usuários, dado que esse é um setor mais difícil de ser substituído pelo mundo digital.

Além disso, a locação especializada tornou-se um componente mais comum na estratégia de locação de um centro do que no passado. Historicamente, seu foco era em carrinhos de compras e encontrar varejistas temporários ou sazonais para ocupar espaços vagos. Hoje, está se tornando uma estratégia mais central para atrair varejistas únicos, iniciantes, alternativos como parte de sua diretiva para melhorar a receita operacional líquida e a variedade de merchandising por meio de prazo de licenciamento de espaço dentro do centro comercial.

A maioria dos proprietários de shoppings nos EUA e na Europa está desenvolvendo novos serviços para os varejistas, bem como para os consumidores, a fim de se adaptar às novas exigências da era multicanal: facilitar a realização, melhorar a experiência do cliente e melhorar a infraestrutura digital, como acesso a redes sem fio. Esses itens têm a capacidade de gerar fluxos de renda adicionais para os proprietários.

Ainda de acordo com a ICSC, o desenvolvimento do varejo com as influências tecnológicas apresenta oportunidades para uma gama de novos serviços, tais como proprietários considerando fornecer armários que podem ser utilizados como pontos de retirada de mercadorias e locais de atendimento centralizados no shopping center de lojistas e serviços que se encontram no shopping ou não. Esse tipo de área pode gerar um fluxo de receita adicional com a cobrança pelo uso desses armários e pela geração de fluxo de pessoas que possam vir a realizar outras atividades no shopping center na hora da retirada dos produtos.

Outro possível serviço que o varejo sugere e que alguns proprietários também reconheceram é que alguns varejistas exigem maior espaço de armazenamento e logística e estão criando esse espaço em áreas do ativo que estejam mais ociosas como um excesso de área de estacionamento que possa existir. Além de criar um novo fluxo de receita pela locação dessas áreas ao lojista, a criação dessas instalações reduz o risco de os varejistas expandirem as salas de estoque à custa do espaço de vendas dentro da loja, protegendo, assim, o resultado de receita do centro comercial. Esse serviço pode funcionar bem para categorias como vestuário, móveis e eletrodomésticos que são categorias que exigem um grande volume de estoque que não é perecível que às vezes supera a capacidade do espaço físico da própria loja.

Alguns proprietários, também, estão aprimorando a experiência do cliente desenvolvendo um mercado digital para varejistas como um *site* transacional, com promoções de vendas e marketing enviadas às vezes até por um aplicativo próprio do shopping. Um único aplicativo promovido pelo shopping center ajuda os clientes a organizar e gerenciar as suas necessidades de compra dependendo das funcionalidades que o aplicativo conseguir agregar na sua interface.

Por último, os proprietários estão aproveitando e farão cada vez mais investimentos em infraestrutura digital para desenvolver análises de consumo mais sofisticadas de onde eles consigam evoluir em extração de dados de fluxo, perfil e sazonalidade de compras.

Assim, os proprietários estão aprendendo a lidar com o avanço da transformação digital no varejo, considerando uma série de soluções que envolvem captar receita em diversos pontos do ciclo da jornada de compra. Entretanto, nem sempre essas soluções são estruturadas o suficiente

ou rápidas para serem implementadas em um contexto de acelerada evolução da competição do mundo físico com o comércio eletrônico. Por isso, se vê necessário para o empreendedor a discussão sobre mecanismos de mitigação eficientes para minimizar eventuais fugas de receita dos empreendimentos da tipologia de shopping centers.

1.2 A evolução do e-commerce

Segundo a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2017), o *e-commerce* está ganhando proporções maiores em alguns países. Na China, país onde isso está mais evidenciado, o *e-commerce* já chega aproximadamente a 30% do consumo no país, conforme indica a Tabela 1 comparativa dessas frações em diferentes países.

Tabela 1 – *E-commerce* no mundo

País	Fração do e-commerce no consumo
China	30%
Reino Unido	18%
EUA	11%
Brasil	3,5%

Fonte: SBVC (2017)

Olhando para o Brasil, o faturamento do varejo digital dobrou em cinco anos. Em 2012, esse número era de 23 bilhões de reais e em 2017 já foi próximo de 48 bilhões de reais conforme aponta o relatório anual divulgado em 2019 no portal Ebit.

A Ebit é uma empresa renomada de pesquisas sobre o *e-commerce*, gerando dados estratégicos e táticas para o mercado online às empresas que se utilizam de seus relatórios.

Além disso, o conceito de *marketplace*, segundo o qual os *sites* se tornam shopping center digitais, por meio do qual são oferecidos estoques de outros lojistas, além dos próprios, também tem aumentado sua relevância mundial.

Segundo a mesma pesquisa da SBVC, no Brasil, 20% das compras via *e-commerce* já são feitas via *marketplace*, enquanto na China esse número já chega a 80%.

Dentro desse contexto, fica a questão de como os shopping centers podem se posicionar para que seus empreendimentos sejam menos expostos ao risco de perda de receita pelas alterações na dinâmica do varejo pela inclusão progressiva de instrumentos digitais.

1.3 Objetivo

Esta monografia tem como objetivo identificar e analisar possíveis mecanismos de mitigação de riscos ao empreendedor de shopping centers gerados pelo avanço do *e-commerce* sob a ótica de todas as partes envolvidas nessa relação: o empreendedor proprietário do shopping center, o lojista que se utiliza do espaço do empreendimento e os aspectos jurídicos que regem esses contratos de locação.

1.4 Metodologia

A metodologia resgata inicialmente os conceitos que orientam o planejamento dos shopping centers, os mecanismos de decisão de compra dos consumidores e a base de decisão econômica do investimento nesses empreendimentos.

Uma segunda vertente visa a reconhecer como novos mecanismos, sobretudo digitais, vem interferindo no reconhecimento e repasse das vendas das lojas aos shopping centers.

Isto posto, foram identificados possíveis elementos quanto ao mecanismo de mitigação de riscos a serem aplicados, que foram verificados por meio de entrevistas com gestores de shopping center e lojistas desses empreendimentos. Foram aplicados questionários a 3 diferentes especialistas da área: um consultor do ramo, um lojista e um empreendedor da área de shopping centers.

Inicialmente, a primeira entrevista também assumiu um caráter de entrevista-piloto e foi conduzida, inclusive, com o objetivo de busca de maior eficácia do questionário, que abordará diferentes pontos de vista.

Após a compilação das respostas foi possível elencar as medidas mais recomendáveis para mitigar riscos de perda de receita pela introdução de novas formas de varejo, eficazes para os detentores do ativo e aceitas pelos lojistas que compõem o *mix* de lojas do empreendimento.

Tendo em vista o quão recente é a ocorrência dessa fuga de receitas, é possível que os resultados colhidos por meio das entrevistas não esgotem todo o espectro possível, mas representam a posição atual dos operadores dos shopping centers.

2. OS EMPREENDIMENTOS DE SHOPPING CENTER

Por não se tratar de lojistas independentes, os empreendimentos da tipologia de shopping centers costumam apresentar condições diferenciadas entre lojistas e shopping centers, que vão além da mera relação de locação de espaços.

Este capítulo contempla esses aspectos com o objetivo de apresentar os pontos existentes nessas possíveis de serem alterados.

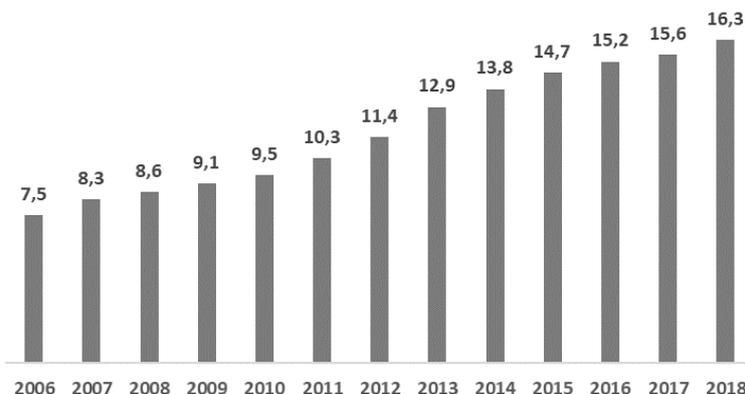
2.1 Estrutura do empreendimento

Segundo MONETTI (1996), os shopping centers começaram a surgir no espaço urbano de cidades norte-americanas no período pós-guerra e tinham como objetivo atender à população que começava a povoar os bairros planejados, afastados do centro histórico da cidade, em suas necessidades de compras.

A intensa difusão desse equipamento urbano, que transcende as fronteiras de seu país de origem, ocorreu mediante a preservação do conceito primeiro de atendimento às necessidades do consumidor, e sua configuração foi assumindo formas derivadas, buscando características próprias de determinados mercados, de vetores específicos de geração de motivação para a atividade de compras, ou mesmo de reorganização de atividades comerciais já implantadas.

O primeiro shopping center brasileiro foi inaugurado em 1966, no município de São Paulo, o Shopping Center Iguatemi. Desde então, essa configuração tem sido uma opção para o consumo brasileiro, tendo crescido muito desde então, conforme ilustra a Figura 4 a seguir que apresenta a evolução do total de Área Bruta Locável (ABL) no Brasil nos últimos anos em milhões de metros quadrados:

Figura 4 – Evolução da área bruta locável no Brasil (valores em milhões de m²)



Fonte: ABRASCE (2018)

O Brasil fechou o ano de 2018 com 563 shopping centers, com 15 a inaugurar, segundo dados da ABRASCE. Além disso, gerou 1.085.040 empregos e faturou 178,7 bilhões de reais.

De acordo com LIMA JR, MONETTI e ALENCAR (2011), a decisão de investimento em empreendimentos de Real Estate demanda uma grande capacidade de investimentos em ativos sem flexibilidade, cujos resultados esperados serão obtidos num prazo muito distante em relação ao momento de decisão.

Esse deslocamento temporal entre a decisão de investir e a obtenção dos primeiros resultados eleva a incerteza quanto à rentabilidade que será obtida, sendo necessário rigor na atividade de planejamento e na execução do projeto, com vistas à redução das incertezas inerentes aos empreendimentos do Real Estate.

A elevação da incerteza sobre os resultados que serão obtidos também pode ser analisada sob a perspectiva do risco.

Como posto por LIMA JR, MONETTI e ALENCAR (2011), efeitos macroeconômicos adversos afetam a competitividade de um segmento de mercado, e, no caso específico de empreendimentos de base imobiliária como shopping centers, que buscam manter um fluxo estável de recebimentos dada a rigidez dos contratos de locação, pequenas oscilações tendem a afetar pouco esse segmento de negócios.

Dito isso, como em qualquer empreendimento, o planejamento do shopping center é uma fase crucial para o sucesso do negócio.

Novamente segundo MONETTI (1996), muitas são as formas possíveis de se estruturar o shopping, que deverá ser concebido buscando a identificação do shopping center com seu público alvo. Fatores como acessibilidade, conforto, ambientação, complementaridade e diversidade da oferta, preço e qualidade dos produtos são alguns dos aspectos considerados relevantes pelo público em geral, cada consumidor ponderando-os de forma própria, conforme seja sua postura individual ou necessidade específica associada ao momento da compra.

A trajetória até a determinação do volume de vendas esperado exige uma cuidadosa pesquisa junto ao mercado potencial, identificando sua capacidade de gastos em produtos e serviços que estarão presentes no shopping, seus hábitos de compra e a forma segundo a qual suas necessidades vêm sendo supridas junto a centros comerciais ou estabelecimentos já implantados.

Desta análise, é possível estimar a dimensão do mercado capaz de ser impactada pelo novo empreendimento que, definido o nível de inserção que se pretende alcançar, resulta no potencial de vendas esperado para o shopping center.

A partir da expectativa do fluxo de receita de vendas para o shopping e o desempenho médio de vendas esperado para as lojas de acordo com sua categoria, obtém-se a área de vendas justificada para o empreendimento ABR (Área Bruta Rentável) ou ABL (Área Bruta Locável).

As demais áreas que constituem a base física do empreendimento, como áreas de circulação, estacionamento, serviço e outras, são dimensionadas a partir da ABR, considerando as especificidades da ancoragem admitida para o shopping.

Na concepção do projeto, o número de lojas, respectivas dimensões, posicionamento relativo e escolha de atividade que será desenvolvida em cada espaço comercial constitui o *mix* do shopping.

Usualmente, o contrato de locação em shopping centers segue o regime jurídico onde todos detêm frações ideais ou cotas abstratas do todo, em maior ou menor proporção, sem existir a caracterização de unidades autônomas.

O espaço físico assim concebido é passível de locação, forma segundo a qual são cedidos os direitos de uso das lojas e equipamentos do shopping center.

A colocação das locações se faz durante a implantação do edifício visando ao alcance da ocupação plena no momento de sua inauguração. Nesse período, o lojista contribui com recursos a título de cessão de direito ao uso dos equipamentos e instalações do shopping.

Os contratos de locação são firmados considerando-se seu valor tomado pelo máximo entre duas referências distintas, no que tange à forma de cálculo: uma fixa, função da área e posicionamento da unidade no shopping – pisos - e uma variável, resultante de uma fração determinada da receita de vendas real gerada pela loja, que deve se situar acima dos valores propostos para os pisos. Esta diferença é denominada de *overage*.

Os contratos de locação vinculam os lojistas ao atendimento à Convenção do Condomínio, ao Regimento Interno e aos Estatutos que, entre outras obrigações previstas, determinam a contribuição de parcela mensal, a ser destinada para a viabilização de campanhas publicitárias em geral, constituindo-se na forma de um fundo, denominado Fundo de Promoções Coletivas do Shopping Center, para o qual contribui, também, o empreendedor.

Esse Fundo é administrado pela Associação de Lojistas do Shopping (cuja formação também é normalizada), que tem o caráter de uma sociedade civil, composta por todos os lojistas presentes no empreendimento e pelo empreendedor, sendo a presença deste último fundamental para atendimento aos objetivos globais pretendidos.

São aspectos contratuais, também, o rateio das despesas de conservação do edifício recolhidas como despesas condominiais, para aspectos de higiene, segurança e outros serviços eventualmente oferecidos pelo shopping

Relativamente ao prazo e condições de renovação do contrato dos lojistas, estes vem sendo firmados em prazos não inferiores a 5 anos, com possibilidade de prorrogação. Considerando-se a renovação, seria válida a cobrança de cessão de direito ao uso novamente, já que estaria associada a uma nova cessão de uso do Fundo de Comércio do empreendimento pelo período de prorrogação do contrato.

Sob o título de custear despesas com 13o. salário dos empregados e do pessoal da administração do edifício, os contratos contemplam um aluguel a mais, cobrado nessa data.

Há que se lembrar que, como o desenvolvimento de atividades no shopping tem como base o arranjo mercadológico do conjunto, este pode ser alterado pelo empreendedor, a princípio, a qualquer momento, promovendo a reciclagem do empreendimento. Essas despesas, bem como aquelas necessárias à manutenção da capacidade plena de geração de receitas pelo empreendimento, deverão ser custeadas pelo empreendedor.

Tendo em vista as receitas e despesas do empreendedor, o contexto atual coloca outro ponto em questão na hora da decisão de investir em um empreendimento desse tipo hoje em dia que é o quanto o shopping ainda vai ser capaz de manter o nível de geração de receita justificado durante o dimensionamento, que pode ser reduzido pela instalação de outro concorrente físico, ou mesmo derivado de avanços tecnológicos em seu segmento de atuação.

Usualmente, a receita nos shopping centers se dá não somente pela locação das lojas. É frequente a ocorrência de geração de receita adicional pela operação do estacionamento, pela locação de paredes para projeções e outras possibilidades que possam ser identificadas durante o ciclo operacional.

Entretanto, conforme indicado em Multiplan (2018), na divulgação pública de resultados da empresa ocorrida no final de 2018, a receita de locação do conjunto dos shopping centers por ela operados chegou a representar cerca de 75% da receita bruta de 1,4 bilhões de reais do ano,

o que mostra a importância desse item. Os demais 25% foram compostos por receitas de serviços, estacionamento, venda de imóveis e outras receitas.

Sendo assim, uma possível diminuição de vendas das lojas físicas que acarretaria uma receita de locação menor proveniente da parcela variável contratual devido a migração do consumo para o *e-commerce* seria muito prejudicial às empresas de shopping centers.

Por outro lado, como foi dito no capítulo anterior, alguns movimentos indicam uma tendência um pouco mais otimista para as lojas físicas, com alternativas que extraem valor da convivência entre o canal digital e o físico.

Olhando a evolução da ABL brasileira, pode-se dizer que, pelo menos até hoje, o crescimento do número de empreendimentos ainda ocorre. Entretanto, visto que o *e-commerce* está cada vez mais presente no mundo, a preocupação para esses empreendedores existe e é válido utilizar mecanismos para procurar se proteger contra esse risco.

Uma boa hipótese de adaptação para o empreendedor pode estar na forma como se dão os contratos com os lojistas.

O único estudo disponível atualmente que trata desse tema é o artigo “*Exploring New Leasing Models in an omnichannel world*” derivado da pesquisa do ICSC, *International Council of Shopping Centers*, realizada em 2017, razão pela qual muitos pontos abordados aqui estão apoiados nesse artigo.

De acordo com o artigo, discussões com varejistas e proprietários sugerem que os modelos convencionais de arrendamento permanecem praticamente inalterados até hoje por causa de incertezas e dificuldades em desenvolvimentos de sistemas de tecnologia mais avançados capazes de extrair informações mais detalhadas dos lojistas.

Em uma era de inovação digital acelerada, a transformação dos padrões de compra do consumidor permanece dinâmica, dificultando o estabelecimento de novas métricas viáveis de aluguel. Tanto os proprietários quanto os varejistas estão mais focados na evolução de seus modelos de negócios do que em como os modelos de aluguel devem refletir essas mudanças. Nos casos em que houve alguma modificação nas estruturas de arrendamento, isso foi em grande parte impulsionado por pressões de demanda e oferta, e não em resposta à mudança para modelos de negócios digitalizados e métricas de desempenho.

Estrategistas de negócios de varejo sugerem que nenhum varejista ainda desenvolveu com sucesso todos os cinco pilares da operação: distribuição, inteligência de clientes,

gerenciamento/tracking de inventário, posicionamento da marca e contabilidade de uma forma multicanal. Nem mesmo as mais avançadas ainda estão trabalhando em pelo menos um aspecto central da omnicanalidade.

Além disso, não é nada óbvio isolar a contribuição da loja para vendas em vários pontos de contato. Uma recente pesquisa global de varejistas de canais cruzados realizada pelo EBELTOFT GROUP (2014), “Global Cross Channel Retailing Report”, indica que 57% dos varejistas atualmente administram centros de lucro separados para lojas e *online*, embora isso esteja mudando rapidamente. Cerca de 23% já fundiram ou estão fundindo negócios *online* e na loja.

Segundo a ICSC (2017), alguns proprietários de shopping centers sentem que é prematuro considerar o desenvolvimento de novas estruturas de locação para levar em consideração os modelos de negócios multicanais. Com os varejistas ainda imersos na integração de suas plataformas e com dados ruins nos pontos de venda, é difícil desenvolver novos modelos. No entanto, existe uma dispersão desse nível de evolução na integração entre os varejistas e alguns varejistas já estão em um patamar mais avançado nesse quesito.

2.2 Aspectos Contratuais

Utilizando contratos como instrumento, o direito admite que as partes possam regular seus interesses particulares, dentro dos limites impostos à autonomia privada, através dos negócios jurídicos.

Diante das exigências decorrentes do progresso tecnológico, das necessidades sociais, dos novos fatos econômicos, inúmeros novos esquemas contratuais tipificados ou não pelo direito foram surgindo.

Nada impede que em determinados contratos sejam inseridas cláusulas atípicas, de forma a melhor disciplinar determinadas relações jurídicas novas que não mais se satisfazem com os tradicionais esquemas contratuais.

É o que ocorre com os contratos de locação celebrados entre o shopping center e os lojistas.

Segundo CARVALHOSA (1991), uma das características é a forma de remuneração do locador. Esta é estabelecida estipulando-se um aluguel mínimo, de importância fixa, reajustado periodicamente conforme as variações acordadas e um montante variável, correspondente a um

percentual determinado sobre o faturamento. A regra usual é que entre ambos os critérios prevalecerá aquele que for superior a cada mês.

Além disso, existe o ponto do “Fundo de Comércio”, que exige um tratamento jurídico diferenciado para sua proteção, em especial para estabelecimentos instalados em shopping centers.

Ainda de acordo com CARVALHOSA (1991), segundo consenso geral, reconhece-se fundo de comércio como um conjunto de bens corpóreos e incorpóreos de valor econômico que apresentam um caráter instrumental em relação à atratividade do comerciante.

Diante disso, a situação de um comerciante instalado em prédio autônomo é diversa daquela do lojista em shopping center. Se, no primeiro caso, o fundo de comércio é fruto unicamente do trabalho isolado e individual do comerciante, no segundo caso o fundo não pode prescindir do papel do empreendedor.

Além disso também, existe o direito à ação renovatória para o lojista todo fim de ciclo, que compreende um reajuste no aluguel.

Segundo FRANCO e GONDO (1991), foi a atratividade diária e constante do comerciante que permitiu que o fundo de comércio, criado pelo locador, fosse não apenas mantido, mas, em regra, ampliado e desenvolvido pelo trabalho do locatário. Sendo assim, não pode ficar o lojista desamparado do direito de usufruir ainda que indiretamente desse fundo, beneficiando unicamente o empreendedor.

Para formar a remuneração do empreendedor, o contrato típico garante diversos pontos.

O primeiro ponto se dá na fase de planejamento, que inclui a escolha dos comerciantes que exercerão suas atividades no shopping center. Os futuros lojistas, normalmente, desde esse ponto passam a efetuar pagamento de quantias determinadas ao empreendedor.

Esse pagamento conhecido como *res sperata* ou *cdu* (cessão de direito a uso), tem sua natureza jurídica controvertida, entendendo alguns tratar-se de reserva ou garantia de locação e outros considerando como retribuição de estudos de marketing, cota do custo de empreendimento ou, ainda, contrapartida da cessão do fundo de comércio que será formado pelo empreendedor. A exigência desse pagamento é lícita por se tratar da remuneração pela cessão ao lojista da parcela do fundo de comércio pertencente ao empreendedor.

Assim sendo, em cada renovação desse contrato de locação deverá ser paga uma nova *res sperata*, que corresponderá então à cessão da parcela do fundo de comércio do empreendedor pelo novo prazo contratualmente previsto.

Outro ponto, como já dito anteriormente, é o valor do aluguel que usualmente é estabelecido por meio de um montante fixo e um montante variável, calculado este último sobre o faturamento do lojista, uma forma de compartilhamento de risco entre lojista e empreendedor. O aluguel mínimo, por sua vez, é uma quantia fixa estabelecida, devida na eventualidade do valor do aluguel percentual não alcançar o valor da quantia fixa proporcional à área da loja.

Para o reajuste do aluguel existe uma discussão de que não basta a correção monetária do aluguel mínimo, nem a manutenção do faturamento para se aferir o valor real da locação no momento. Na situação do shopping center, deveria se levar em conta a valorização efetiva do local, não bastando para expressá-la a mera correção monetária do capital. De qualquer modo, a parcela fixa de locação é usualmente ajustada por um índice acordado em contrato, enquanto a evolução de vendas está diretamente associada ao desempenho do lojista naquela localização.

Assim, se no momento do início do contrato, com o shopping center recém-inaugurado, não se sabendo ainda de seu sucesso ou fracasso, o aluguel foi fixado em um determinado reajuste, no momento da renovatória poderá ser revisto ajustando-se aos padrões praticados nos novos contratos que estão sendo celebrados nesse centro comercial.

Além disso, entende-se que a alteração do aluguel percentual se encontra perfeitamente no âmbito dos poderes do juiz, não havendo nesse arbitramento qualquer ilícita interferência na economia do contrato. A revisão do aluguel atende ao princípio de equidade que deverá informar as decisões jurídicas.

Os contratos de cessão de uso de espaços em shopping center, celebrados entre empreendedor e lojistas, são contratos típicos de locação, regidos pela lei 8.245/91 (Lei do Inquilinato). No entanto, o texto legislativo estabelece regra que assegura a prevalência das condições livremente pactuadas, garantindo maior liberdade e autonomia contratual diante das particularidades do shopping.

Embora o contrato-base das relações jurídicas entre empreendedor e lojista seja o de locação não-residencial, existem cláusulas comumente estipuladas que fogem daquelas tradicionais previstas nos contratos de locação de imóvel. O artigo 54 da Lei do Inquilinato admite expressamente a autonomia privada em relação ao conteúdo dos contratos de shopping center;

contudo, a lei também prevê restrições, como a vedação à renovação contratual, estipulação de multas para a renovatória, reajustes de aluguéis fora dos casos admitidos em lei, entre outras. A Lei do Inquilinato, no que tange ao shopping center, não tem o objetivo de prejudicar os direitos ou interesses dos lojistas, mas também tutela os direitos e interesses do empreendedor, garantindo a prevalência da autonomia da vontade.

Em outros países, como EUA e alguns países da Europa, o modelo de aluguel predominante no Brasil também é utilizado. Tanto nos EUA quanto na Europa continental, um aluguel variável adicional, baseado em um varejista que atinja um determinado limite de vendas, é adicionado. Isso é geralmente conhecido como rendas de volume de negócios, excedente ou porcentagem.

Essa cláusula tem sido considerada legítima e lícita, mas deve respeitar os limites impostos pela lei, como a periodicidade de correção do aluguel mínimo, por exemplo. Quanto ao aluguel percentual, em regra ele não deve ser alterado, com duas ressalvas: se o empreendedor, posteriormente, fixar percentual menor em contratos com outros lojistas de comércio semelhante, ou se ocorrer a rescisão do contrato de locação da loja-âncora, sem a substituição por outra de igual porte e poder de atração, o que prejudicaria o faturamento das lojas-satélites. Nestes casos, o pedido de redução do aluguel percentual pode ser negociado com o empreendedor, ou mesmo discutido por via judicial.

O empreendedor desenvolve no shopping center uma estrutura orientada para atrair público consumidor. Entretanto, ele nada vende. O aluguel percentual, assim, torna-se justo na medida em que simboliza um rateio de sucesso, quantificando na locação o valor do fenômeno ocupacional.

Outra cláusula de destaque é em relação à fiscalização das contas do lojista, diretamente relacionada à de estipulação de aluguel percentual. Ela é perfeitamente justificável, garantindo o direito do empreendedor de fiscalizar amplamente o caixa do lojista para precisar o faturamento bruto periódico. O descumprimento da cláusula de fiscalização com a recusa do locatário em admitir o controle pelo empreendedor é motivo para rescisão do contrato com o consequente despejo por infração contratual. No entanto, não pode haver abuso por parte do empreendedor, identificável pelo comprometimento da própria atividade do lojista. No caso de ausência de aluguel percentual, a cláusula de fiscalização das contas do lojista é injustificável.

A cláusula que prevê aluguel em dobro em algum mês do ano, comumente estabelecida nas locações em shopping center, tem sido considerada válida. Normalmente aplicada no mês de dezembro, ela se mostra razoável na medida em que, no mês de dezembro, as despesas com a

administração do shopping, arcadas pelo empreendedor, são maiores. No Nordeste, o faturamento dobrado está na época das festas juninas. Com o maior número de consumidores, são necessárias contratações para limpeza, segurança e organização. Existem também em dezembro despesas como o décimo-terceiro salário dos empregados permanentes, além de eventos e promoções em decorrência das festividades do fim de ano.

Segundo LEMKE (1999), sobre cláusula que proíbe a cessão do contrato de locação, ela é considerada inválida, já que não existe razão para distinguir, nesse ponto, a locação em shopping center das outras locações não-residenciais. Contudo, a despeito do impedimento de cláusula proibitiva, a lei estipula que seja buscada a autorização do locador-empendedor. Sua recusa, no entanto, deve ser motivada, com bases reais e relevantes, para evitar arbitrariedade por parte do locador.

Ainda segundo LEMKE (1999), outra cláusula polêmica é aquela que se refere à imutabilidade do ramo de comércio ou prestação de serviços do locatário. Essa cláusula é válida, justificada por uma das principais características de um shopping center: o *mix*. Trata-se de cuidadosa análise técnica, que regula a distribuição das lojas e serviços para o melhor aproveitamento do espaço e da circulação de pessoas de acordo com os diversos ramos. A cláusula de imutabilidade, portanto, visa garantir o planejamento e organização concebidos pelo empreendedor.

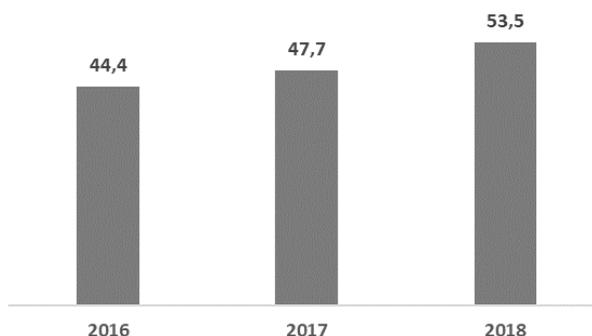
2.3 Retrato atual do e-commerce

Como dito na introdução, de acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2017), o *e-commerce* já representava em 2017 quase 5% do varejo brasileiro, 18% do varejo no Reino Unido, 11% do varejo americano e na China já chega a aproximadamente 30%.

Esse trecho do trabalho trará dados apoiados pelo relatório anual divulgado em 2019 pela Ebit que, como dito anteriormente, é uma empresa renomada de pesquisas sobre o *e-commerce* que gera dados estratégicos e táticas para o mercado online às empresas que se utilizam de seus relatórios.

Segundo o relatório, o *e-commerce* brasileiro apresenta um crescimento nominal acelerado, de 12%, com faturamento de R\$ 53,5 bilhões em 2018. Mais de 60 milhões de consumidores fizeram compras *online* no ano de 2018, impulsionando o setor.

Figura 5 – Evolução do faturamento anual do *e-commerce* brasileiro (R\$ bilhões)



Fonte: Relatório Anual Ebit (2019)

Assim como já aconteceu em 2017, o aumento da receita em valor veio do aumento de número de pedidos. No auge da crise, em 2015 e 2016, a expansão do faturamento teve como vetor o aumento dos preços, que impactou em um tíquete médio mais alto. Em 2017, de acordo com o índice FIPE Buscapé, a cesta de produtos do *e-commerce* registrou deflação, o valor médio gasto pelo consumidor aumentou em menor proporção, fechando em R\$ 429.

Em 2018, a Ebit acredita que o valor do tíquete médio fica próximo a de R\$ 446, variação de 3,8% em relação ao ano anterior, impulsionado pelo aumento de vendas de televisores. E volume de pedidos no *e-commerce* foi 7,7% maior em 2018, atingindo um total de 119,7 milhões de pedidos.

De acordo com o relatório anual da Ebit, o ano de 2017 também foi marcado pela consolidação das vendas por meio de *marketplaces* e em 2018 o bom desempenho dos *marketplaces* continua a ser um fator indutor para o *e-commerce* nacional. O *marketplace* constitui na oferta de produtos de terceiros em um portal que normalmente tem uma visibilidade maior, como o *site* de um lojista grande ou uma rede social. Para esse serviço usualmente cobra-se uma taxa percentual pré-estabelecida por transação.

As vendas através de dispositivos móveis é um outro fator que vem crescendo muito no decorrer dos anos já chegando a fazer parte de 30% do total de vendas *online*.

Outro destaque para o setor de vendas *online* foram as compras à vista ou em até três parcelas. Em 2016, 42,2% das compras tiveram pagamento à vista e em 2017 esse número aumentou, chegando a 49,8% do total de compras. De acordo com o relatório, as vendas à vista continuam aumentando e já pode-se dizer que quase metade de todas as vendas *online* foram com pagamento sem parcelamento.

As categorias de moda e acessórios e telefonia celular são as principais procuras nesse mercado atualmente. Destaque também para alimentos e bebidas, que em 2018 está pela primeira vez no ranking das dez principais categorias do *e-commerce*.

E, apesar da queda percentual de consumidores que compraram fora do Brasil, o número de consumidores ativos, que fizeram pelo menos uma compra, cresceu 6% no ano. Mais de 22 milhões de brasileiros fizeram compras em *sites* internacionais e gastaram, em média, US\$37, o que mostra que *sites* estrangeiros também estão consolidando sua concorrência com o varejo físico nacional.

2.4 Alternativas de soluções para os empreendedores

Na visão da SBVC, Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2017), os empreendedores de shopping centers estão sendo desafiados a entender melhor o valor do espaço da loja, já que a métrica tradicional, vendas na loja, não é mais um indicador preciso da produtividade. Como os consumidores usam vários pontos de contato em sua jornada de compras e que as vendas ocorrem nos canais, esse problema é de importância crescente para os proprietários de shopping centers.

Para lidar com esse avanço, é possível discutir algumas alternativas para os empreendedores de shopping ainda conseguirem obter uma receita significativa, mitigando os riscos da queda de faturamento direto de vendas das lojas.

Os mecanismos de mitigação dos riscos, que serão testados na fase de aplicação de questionários adiante, parecem estar agrupados conforme as categorias indicadas na Tabela 2, a seguir. Conforme já mencionado, tendo em vista o quão recente é a ocorrência dessa fuga de receitas, é possível que esse quadro não abranja todos os mecanismos possíveis, mas apresenta os pontos mais plausíveis que estão em pauta atualmente.

As alternativas listadas na Tabela 2 vieram das referências bibliográficas que sustentam o trabalho e serão a seguir explicadas de acordo com suas devidas fontes.

Tabela 2 – Apresentação das alternativas de mecanismos

SOLUÇÕES DE OMNICALIDADE	- Vendas iniciadas nas lojas e finalizadas via <i>site</i> - <i>Click & Collect</i> - Utilizar o shopping como um ponto logístico
REVISÃO DE CONTRATOS	- Analisar modelos diferentes para cada categoria - Parcela fixa mais alta
NOVOS FLUXOS DE RECEITA	- Planos de <i>marketing</i> - Informação de público, fluxo e sazonalidade de compras - Plataformas / iniciativas digitais
PLANEJAMENTO	- <i>Mix</i> : Foco em alimentação, serviços e conveniência - Estrutura: impulsionar retiradas e atividades de <i>delivery</i>

Os dados levantados, bem como os mecanismos de geração de receita nos shopping centers, permitem antever algumas medidas compensatórias, que serão testadas nos questionários. Devido a temática comum de algumas dessas alternativas e com finalidade de organização, foram atribuídos quatro grandes pilares como agrupamentos que serão seguidos para a apresentação dessas. Os pilares de agrupamento de mecanismos utilizados foram: ser remunerado por soluções de omnicanalidade dos lojistas, revisão de contratos, geração de novos fluxos de receita para o shopping e planejamento, a seguir detalhadas.

2.4.1 Soluções de omnicanalidade

O termo omnicanalidade vem da ideia de se ter uma estratégia completamente integrada entre canais para melhorar a experiência dos consumidores que podem escolher o canal físico, *online*, aplicativos ou qualquer outro meio que lhe for conveniente em qualquer momento do ciclo de compra, transitando da forma que lhe for interessante entre esses canais.

A primeira alternativa vislumbrada para lidar com o avanço do *e-commerce* é o shopping obter renda com vendas que iniciaram nas lojas físicas e foram finalizadas no *site*, ou seja, no ambiente digital.

Discute-se muito que, em alguns anos por vir, as lojas podem vir a se tornar um grande mostruário de produtos sem a possibilidade de efetuar compras e isso de alguma forma já vem acontecendo em uma menor parcela de compras onde são utilizados os dois canais no processo.

Hoje, na Via Varejo por exemplo, empresa que administra as Casas Bahia e o Ponto Frio, os vendedores já ganham comissão se iniciarem uma venda na loja que será terminada em casa, via *site*, pelo cliente.

Em grande parte das vezes, existe uma diferença de preço entre os canais, em praticamente todas as lojas varejistas, devido à diferença de custos do mundo *online* para o mundo físico. Essa diferença acaba direcionando o cliente com afinidade digital a comprar no *site*, mas, ainda assim, muitos consumidores preferem ver e entender os produtos antes de efetuar a compra.

Para o proprietário do shopping center, a definição de vendas é trazida à tona, juntamente com a contribuição da loja para a jornada do consumidor, independentemente de a transação ocorrer ou não.

Assim, existem compras em que o cliente pode passar na loja física e utilizá-la como um mostruário e depois de decidido, finalizar a compra no *site*.

Segundo a Apresentação Institucional para Investidores da Via Varejo (2017), o vendedor, ao ver que o cliente está propenso a fazer isso, pode adicionar o item ao carrinho virtual do sistema e o cliente finaliza a compra em casa ou pelo celular. O intuito disso é comissionar o vendedor por essa venda, já que a falta de incentivo nas vendas podia fazer com que o vendedor visse o *site* da própria empresa como um concorrente.

Esse modelo de venda multicanal é cada vez mais frequente no mundo do varejo.

A mesma lógica poderia ser utilizada para identificar se o shopping participou da venda ou não. Assim, ajustando os contratos para que essa identificação faça parte do processo de venda dos lojistas, as vendas, ainda que finalizadas no *e-commerce*, poderiam entrar para a conta do aluguel variável calculado sobre o faturamento bruto do lojista tradicionalmente utilizado nos contratos entre lojistas e shoppings.

Alguns varejistas também possuem *tablets* ou terminais nas lojas que permitem que o consumidor obtenha mais informação e uma experiência de compra mais completa, mas finalizam a compra em um dispositivo móvel. Esse tipo de venda também poderia ser atribuído à loja, mas há divergências sobre esse assunto. Muitos empreendedores e alguns varejistas alegam que, se uma venda ocorre dentro da loja, mesmo que em um dispositivo móvel, é claro que a venda deve ser atribuída como uma venda de loja. Por outro lado, diversos varejistas explicam que há um considerável desenvolvimento e custos operacionais, tanto digital quanto logísticos, sustentando as vendas de uma ampla gama de produtos, por meio de um quiosque ou *tablet* na loja, já que normalmente o sortimento nesses moldes é ainda maior do que o sortimento presente na loja. Logo, como a mercadoria não costuma estar disponível na loja, a contribuição da loja já está embutida no aluguel base.

Outra alternativa de fonte de receita seria incluir na receita do shopping o faturamento das compras que são efetuadas no *site* e retiradas nas lojas, o modelo conhecido como *Click & Collect*, ainda que não com a mesma taxa que uma venda realizada integralmente dentro da loja.

Geralmente definida como uma venda *online* para a contabilidade e com garantia de armazenamento para coleta posterior dos clientes, as vendas nesse modelo geralmente não são alocadas para vendas de lojas nos termos de contratos existentes, embora itens que são reservados *online* e negociados na loja normalmente são contabilizados dentro da loja.

Entretanto, essa abordagem gera alguma discussão também, pois diversos proprietários, especialmente de centros comerciais com fluxo alto de pessoas, argumentam que a contribuição da loja para a capacidade do varejista de atender pedidos de clientes *online* deve ser reconhecida e que a venda deve ser atribuída à loja, pois a localização da loja está contribuindo para essa venda. Os varejistas geralmente resistem a esse argumento e sugerem que o cliente simplesmente alterou o ponto de entrega.

Alguns empreendedores reconhecem que essa venda multicanal pode ser um direcionador de tráfego e vendas incrementais para o shopping center. Segundo o artigo da ICSC (2017), discussões com varejistas indicaram que uma alta proporção de consumidores que pegavam um item nessa modalidade, acabava por comprar um item adicional na loja, com a porcentagem variando de 20% a 50% de tais clientes, dependendo da categoria de varejo. Alguns varejistas também argumentam que, como ainda não integraram seus sistemas de estoque, ainda não estão vendo vantagens de custo para o *Click & Collect*. No entanto, é provável que haja um meio termo.

De todo modo, para as soluções propostas nesse pilar funcionarem é necessário que cada vez mais o shopping e o varejista trabalhem de forma integrada.

Um terceiro ponto que vem ganhando relevância no mercado e vem sendo cada vez mais discutido é a possibilidade de tornar a loja ou espaços ociosos dos centros comerciais em um ponto intermediário logístico entre o centro de distribuição e o cliente. Assim, o shopping poderia ganhar em cima da economia de frete que isso traz para o lojista.

Usando o exemplo da Via Varejo novamente, empresa que cuida da administração das Casas Bahia e Ponto Frio, está sendo feito isso em algumas lojas como consta na Apresentação Institucional para Investidores (2017). A ideia é avançar estoques em lojas a fim de melhorar o

nível de serviço e alavancar diferenciais competitivos para a Companhia. As lojas contarão com um estoque extra, além do necessário para cobrir as vendas das próprias lojas, destinado a vendas de *e-commerce* nas regiões próximas às lojas e um transportador é responsável pela última milha até a casa do cliente.

De acordo com a Apresentação Institucional para Investidores (2017), em regiões onde existe uma grande demanda no raio de 25km das lojas, a empresa passa a garantir uma entrega em até 2 horas. Em regiões que a demanda mapeada está num raio de 100km a entrega será em até 48 horas.

Com isso, a empresa espera reduzir o número de reclamação por parte de clientes sobre temas relacionados a entrega, reduzir o custo de frete anual e aumentar as vendas dado que terá um prazo mais competitivo no mercado.

Os shopping centers podem ter um papel interessante se mais lojistas aderirem a esse modelo, até porque o shopping pode fornecer outras estruturas internas para as lojas acumularem esses estoques, sobretudo valendo-se de áreas eventualmente ociosas.

Assim, os empreendedores de shopping podem tirar proveito do avanço do *e-commerce* fazendo com que uma fração da economia que as empresas possam atingir com essa modalidade e resultante incremento de vendas sejam partilhados com eles.

2.4.2 Revisão de contratos

Dado esse contexto de imprecisão da participação das lojas físicas nas vendas, faz sentido rever se o modelo de locação variável ainda é a melhor opção no ponto de vista do shopping.

Ainda que cada categoria varejista tenha sua particularidade e exija um formato ideal específico, é prudente visitar esse ponto para uma possível reformulação do negócio de shopping center.

Nessa linha, já se vê contratos com a parcela fixa cada vez mais alta para o montante variável representar menos do todo, e não depender das vendas do lojista.

Para citar exemplos externos, de acordo com o artigo da ICSC (2017), nos EUA, tem havido uma ênfase crescente em aluguéis de patamares fixos mais elevados, dada a dificuldade em medir as vendas que passam por vários pontos de contato. Alguns gerentes de *leasing* tentaram incluir cláusulas que contam várias vendas *online* que podem ser atribuídas à loja em suas vendas reportadas. Até agora, isso foi alcançado com sucesso limitado, principalmente porque a maioria dos sistemas nas lojas físicas dos varejistas não mede essas vendas relacionadas. No

entanto, parece haver um amplo entendimento entre proprietários e varejistas de que a loja é central para a jornada do consumidor, independentemente de a transação ocorrer ou não na loja.

2.4.3 Geração de novos fluxos de receita

As informações do cliente também são valiosas para os varejistas dentro do shopping e para os que estão pensando em abrir uma loja no shopping. A maioria dos proprietários está usando suas análises de público e fluxo de compras para fortalecer o relacionamento com os varejistas e como uma ferramenta para explicar e apoiar as iniciativas de gerenciamento dos ativos. Entender as sinergias com outros varejistas e seu desempenho relativo dentro do shopping center é um conhecimento valioso para o proprietário. Diversos proprietários podem colaborar com os varejistas e desenvolver planos de marketing, incluindo estratégias digitais, para solucionar os desafios. Atualmente, a maioria dos proprietários não cobra por este serviço. No entanto, alguns estão começando a capitalizar sua base de conhecimento, envolvimento do cliente e experiência em marketing e estão desenvolvendo *insights* de valor agregado e serviços de marketing que podem ser aproveitados por lojistas. Esses serviços fornecem um novo fluxo de receita, reduzem o risco e aumentam o valor da marca do centro de comércio.

Outro ponto que vem ganhando força nos últimos anos é o lançamento de plataformas ou iniciativas digitais por parte de empresas de shopping center. Todos os grandes grupos do ramo já apresentam pelo menos uma iniciativa nesse sentido. A CCP lançou em 2017 o primeiro e-commerce da indústria, o *On Stores*, disponibilizado aos lojistas dos seus seis complexos de compras. O Iguatemi anunciou o lançamento da plataforma Iguatemi 365 para o primeiro semestre de 2019 que será um *e-commerce premium* que tentará tirar proveito da força da marca da rede. A Sonae Sierra informou que lançará um *marketplace* para o Parque Dom Pedro Shopping, de Campinas, seu maior centro de compras e tanto a BRMalls quanto a Multiplan se associaram a empresa Delivery Center, que providencia entregas para os arredores de seus shopping centers.

Esses lançamentos são uma forma das empresas se adaptarem a transformação digital que vem ocorrendo no varejo e criarem novas formas de capturar receita também.

2.4.4 Planejamento

Por último, mas não menos importante, o planejamento do *mix* do shopping center sempre foi um desafio e, dado o contexto atual, se tornou maior ainda. O foco em alimentação, serviços e conveniência deve crescer nos novos projetos, pois são ramos que o mundo online não substitui.

No entanto, independentemente da geração de renda nessas unidades, há que se ter em mente que a evolução e consolidação dos shoppings pautaram-se na necessidade de convívio do ser humano e sua atração por locais que trouxessem a união da necessidade de convívio, de compras e de lazer sob um mesmo abrigo, os shopping centers.

Além disso, algumas categorias que sofrem mais impacto com o desenvolvimento do comércio *online*, devem perder força nos *mix* de shopping centers como, por exemplo, livrarias.

Além do *mix*, outro ponto que provavelmente deve ser revisto é a estrutura do shopping que terá que prever pontos de retirada de mercadorias, facilitar lojistas que se utilizam de *delivery* e, eventualmente, pensar em outros espaços adicionais para armazenamento de estoques.

3. APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIOS

Como descrito anteriormente, a metodologia do trabalho consiste em testar as alternativas consideradas plausíveis para indústria do varejo, em especial dos shopping centers, por meio de questionários realizados com diferentes profissionais, buscando reconhecer, de um lado, a postura dos proprietários e gestores de shoppings e, de outro, a dos lojistas.

Para isso, foram elaborados dois questionários diferentes: um para consultores e empreendedores e outro para lojistas que se encontram no apêndice desse trabalho.

As respostas foram analisadas mais detalhadamente no capítulo a seguir, encaminhando para a conclusão de mecanismos de mitigação viáveis e eficazes dado o contexto atual.

3.1 Construção do questionário

Os questionários no apêndice devem servir para cada ocasião específica tentando extrair o máximo de informações para o prosseguimento do estudo. Algumas perguntas podem se repetir, pois são úteis para ambas as ocasiões.

As perguntas focam em expectativas no ponto de vista dos entrevistados sobre discussões quase especulativas do setor de varejo, percepções reais de mudanças no setor, validação de algumas possibilidades de mecanismos voltadas para a captura de receita de soluções de omnicanalidade, novos fluxos de receitas para o shopping center e modificações contratuais, conforme rotina proposta no capítulo anterior.

A ordem das perguntas também foi programada de forma que cada um desses assuntos ficasse agrupado para evitar repetições durante a conversa com os entrevistados. A distribuição de perguntas entre os assuntos para cada questionário final ficou conforme mostra a figura a seguir.

Tabela 3 – Distribuição dos questionários

QUESTIONÁRIO CONSULTOR/EMPREENDEDOR		QUESTIONÁRIO LOJISTA	
ASSUNTOS	Nº DE PERGUNTAS	ASSUNTOS	Nº DE PERGUNTAS
PONTO DE VISTA	2	PONTO DE VISTA	1
PERCEPÇÕES DO SETOR	5	PERCEPÇÕES DO SETOR	7
SOLUÇÕES DE OMNICANALIDADE	6	SOLUÇÕES DE OMNICANALIDADE	5
NOVOS FLUXOS DE RECEITA	3	NOVOS FLUXOS DE RECEITA	2
CONTRATOS	3	CONTRATOS	3
TOTAL	19	TOTAL	18

Uma primeira entrevista foi aplicada, com o caráter de ser uma entrevista-piloto que ajudou a melhor compor as questões para o questionário final. Os questionários que seguem em anexo já são os questionários efetivamente aplicados.

3.2 Seleção de entrevistados

Para abranger todas as percepções sobre o tema, foi definido que seriam entrevistados profissionais de diferentes áreas que participam do empreendimento do tipo shopping center. A ideia consiste em entrevistar dois empreendedores no ramo de shopping centers e um lojista de shopping de uma categoria relevante no *mix* usual.

Definiu-se que seriam entrevistados um consultor, podendo contribuir com uma perspectiva mais isenta sobre a relação entre as outras duas partes, um lojista e um empreendedor.

A seleção se deu por meio de apresentações e contatos pessoais.

Todas as entrevistas foram feitas pessoalmente em longas conversas e, mesmo tratando-se de um número limitado de entrevistados, a qualidade dos entrevistados em muito elucidou este primeiro tratamento do tema.

O primeiro empreendedor entrevistado foi Cláudio Sallum. Ele atua como sócio na empresa Lumine, onde trabalha há 13 anos. A empresa cria soluções para shopping centers, prestando assessoria a empreendedores nas diversas fases de desenvolvimento dos seus projetos por todo o país em todas as etapas da cadeia do empreendimento. Atualmente, a Lumine está presente em mais de 20 municípios e 10 estados, totalizando 290 mil m² de ABL em administração de Shoppings Centers, 730 mil m² de ABL em planejamento e desenvolvimento de novos projetos e expansões e 970 mil m² em comercialização.

O segundo entrevistado foi Eduardo Caio, conselheiro das varejistas TNG, que possui mais de 180 lojas presentes nas principais cidades do país, além de mais de 300 lojas multimarcas e

canal de vendas online e a Restoque, que mantém 7 marcas e 257 lojas próprias, lojas multimarcas e também um canal de vendas online - duas grandes empresas do ramo de vestuário com forte presença no varejo brasileiro e em shopping centers.

O terceiro entrevistado foi Vicente Avellar, diretor executivo de operações na BRMalls, empresa de capital aberto que é uma das maiores empresas integradas de shopping centers da América Latina, com presença nas cinco regiões do Brasil. Atualmente, a BRMalls tem participação em 39 shopping centers, totalizando 1.445,5 mil m² de Área Bruta Locável (ABL) total e 876,9 mil m² de ABL próprio.

3.3 Descrição das repostas

A seguir foram descritas detalhadamente as repostas de cada uma das entrevistas aplicadas no período de janeiro a abril de 2019.

3.3.1 Visão do consultor

No ponto de vista de Cláudio Sallum, ainda há espaço para shopping center nos Brasil, principalmente no mercado popular. Apesar da Cielo divulgar que 12% das vendas em cartões no varejo são feitas nos ambientes de shopping centers, Cláudio acredita que se forem considerados apenas setores comparáveis (excluindo setores como o automobilístico, por exemplo) esse número subiria para em torno de 25%. Ainda assim, quando se olha os Estados Unidos esse número chega a 50% segundo ele, o que evidencia um indício de oportunidade para o mercado brasileiro. Esse dado certamente varia de acordo com o extrato social que se olha, e, provavelmente, para a classe AB, o mercado brasileiro hoje já está mais próximo das proporções norte-americanas.

Segundo um levantamento que ele próprio realizou, 50% da população brasileira ainda não tem acesso a um shopping center próximo, número que não está totalmente atualizado.

Sobre a possível queda de vendas nas lojas físicas nos próximos anos, na percepção do empreendedor, alguns segmentos já sofreram uma redução significativa e outros segmentos estão em processo de redução. O primeiro segmento que morreu foi o de áudio, influenciado não somente pelo *e-commerce* propriamente dito, mas pelos avanços tecnológicos como um todo. Hoje, as livrarias estão passando por um processo similar. A categoria de eletrodomésticos, provavelmente será a próxima a sofrer, pois a loja é essencial apenas como um mostruário, mas não necessariamente para ser o real ponto da venda. Ainda há dúvidas se outros segmentos como vestuário, acessórios e joias realmente serão afetados, pois os

consumidores desses itens tendem a valorizar mais a experiência de ir à loja comprar. Outro ponto é que esse comportamento varia de geração para geração. A geração mais nova que já nasceu associada ao digital deve acelerar esse processo quando chegar de vez ao mercado de consumo.

O principal ponto é como o shopping deve se prevenir a essas mudanças. Entre outras atitudes, os focos devem estar em melhorar a experiência, melhorar a arquitetura e o *mix* de lojas e atividades. Atividades que não são substituíveis pelo canal *online* como serviços (cortar cabelo, por exemplo) devem ser mais priorizadas assim como conveniência e alimentação. Em shoppings mais premium isso ainda é minoritário na participação da receita, mas entre shoppings mais populares isso já está virando quase metade do *mix*, o que também é resultado da dificuldade de arranjar bons lojistas hoje em dia em cidades mais periféricas.

Nesse sentido, o shopping center no Brasil nasceu até mais preparado para isso. Em 1991, os brasileiros serviam de exemplo para consultores americanos devido ao foco em experiências dentro do shopping como salas de cinemas, área de lazer e investimentos altos em marketing com as antigas tradicionais campanhas de sorteios de carros. Os americanos naquela época não pensavam tanto nisso, tinham um empreendimento mais objetivo e tiveram que se reformular totalmente com as novas tendências, mas fizeram isso muito bem. Hoje, os shopping centers americanos têm inclusive um grande foco voltado para alimentação de onde nasceu o mote “*food is the new fashion*”.

Ainda que não pela influência direta do *e-commerce*, os shopping centers novos a ser lançados tendem a ser menores, principalmente em regiões populares. Shopping centers muito grandes normalmente são muito dependentes das lojas ancora que tem uma condição de aluguel favorável para o lojista e a taxa de retorno é ruim, devido as grandes estruturas grandes com muitas vagas. Atualmente, o ideal é um shopping menor, mais equilibrado, *mix* de satélites de 100 a 130 lojas que devem corresponder a aproximadamente 40% da ABL.

Outro ponto é que pelo menos em São Paulo o PDE – Plano Diretor Estratégico vigente também direciona para empreendimentos menores, visto que ele sugere o máximo de 20 mil m² de terreno. Isso resultaria em, aproximadamente, 14 mil m² de projeção e apenas 9 mil m² de ABL por piso.

Além disso, o PDE também vem estimulando uma difusão no varejo na rua com mecanismos como fachadas ativas. Mas, de acordo com Sallum, ainda há espaço para as duas coisas. Segundo ele, o potencial de shopping centers não está nos corredores, e sim, lutando contra os

centrinhos de comércio principalmente em cidades do interior onde muitos lojistas fortes se encontram. A migração das ruas para o shopping center nesses centros pode ocorrer.

Olhando para soluções de geração de receitas utilizando-se da multicanalidade na jornada de compra do *e-commerce*, para o sócio da Lumine, ainda que a loja participe da venda como um *showroom*, devido à dificuldade de contabilizar essa participação na venda, em um futuro próximo teremos um outro tipo de relação empreendedor-lojista onde o aluguel não deve ser mais tão proporcional à venda. Isso poderia variar de acordo com o segmento visto que há diferença no grau de interferência do *e-commerce* em cada categoria. Hoje em dia, as pessoas já pensam nisso, mas para shopping centers em consolidação que precisam fortalecer o *mix* e em casos de preocupação com a vacância os contratos são fechados da forma mais prática possível evitando grandes mudanças estruturais.

Um número interessante que veio em pauta é de que, nos Estados Unidos, 50% das vendas *online* é feita por Amazon e Alibaba. Então, pode ser que os lojistas menores também não venham a conseguir se alavancar tanto com o varejo *online* assim, visto que o mercado tende a se concentrar em pouquíssimos players.

Sobre vendas iniciadas nas lojas e finalizadas no *site*, às vezes até através de dispositivos móveis dentro da própria loja, para Sallum, isso é mais uma questão de auditoria que nasceu muito antes do *e-commerce*. De acordo com ele, alguns lojistas sempre emitiram notas do depósito e não do shopping quando se trata de mercadorias que saem do centro de distribuição para a casa do cliente.

Outro possível novo fluxo de receitas seria a venda de conhecimentos de marketing por parte dos empreendedores de shopping para os lojistas. Na visão do entrevistado, as equipes ainda não têm a estrutura necessária para isso acontecer.

Além disso, apesar de algumas empresas como a BRMalls estarem fazendo acordos com galpões, a utilização de shoppings como pequenos centros logísticos não parece muito eficiente quando se pensa em valores praticados hoje em dia. Um aluguel em galpão costuma ser mais de 12 vezes menor do que um aluguel em shopping center.

Por outro lado, o *Click & Collect* parece ser uma boa ferramenta, pois reduz o custo de entrega do lojista, o risco de entrar em regiões violentas, gerando economias significativas para o seu negócio. E para o shopping não é ruim porque traz fluxo para o estabelecimento. O ideal para

o empreendedor seria que, além de trazer fluxo, todas as vendas nessa modalidade entrassem no faturamento da loja, ainda que isso não ocorra com todos os lojistas atualmente.

A loja física certamente ajuda na força da marca. O *site* não tem o mesmo alcance se a loja física não existir. Entretanto, para o shopping, a loja tem que vender. Indo ao limite, lojas conceito (flagship stores) podem trazer fluxo para os shoppings, mas a eficiência delas para o empreendedor é muito discutível. Além disso, não se faz lojas desse tipo em regiões periféricas. O lojista não pode viver só em um canal, mas esse equilíbrio ainda é uma questão de evolução para todos.

Sobre a ação do Iguatemi de criar um *marketplace* de lojistas da rede, na visão de Sallum, a CCP já possui um portal *online*, o *On Stores*, porém com muito baixa adesão. Além disso, acaba-se criando uma competição entre canais que não é positiva com ativação de ações do *e-commerce* dentro do próprio shopping da rede, desprivilegiando o físico. Para o Iguatemi pode até vir a funcionar, dado que ele tem uma força de marca única. A propriedade do luxo da marca pode atrair fluxo para o portal que provavelmente terá outros serviços como possivelmente uma curadoria de moda. Entretanto, para outros competidores é mais complicado, pois dificilmente o consumidor vai preferir entrar em um *site* de um shopping qualquer a entrar no *site* da Amazon, por exemplo.

Essas iniciativas são um pouco supervalorizadas na visão de Sallum. Muito se fala sobre isso, pois é importante para empresas de capital aberto mostrarem que estão envolvidas na transformação digital e estão ingressando na curva de aprendizado, ainda que não obtenham resultados imediatos.

Sobre contratos, no momento atual os empreendedores não vêm sendo beneficiados juridicamente. Pelo contrário, na grande maioria dos casos quem manda é o lojista por uma questão de mercado, principalmente pela vacância enorme. As principais cláusulas do contrato estruturalmente não mudam tanto. No fim, quem realmente decide é o momento do ciclo de mercado que o Real Estate se encontra. Entretanto, apesar das estruturas das cláusulas contratuais não serem alteradas, os parâmetros numéricos atualmente são mais flexíveis para se adequar a cada necessidade do lojista e facilitar o cumprimento deste.

Hoje em dia, o aluguel ainda está mais baseado na fração variável, inclusive para lojas satélites. A mudança para a fração fixa passar a ser predominante nessa relação ainda está em evolução para os segmentos que façam sentido, e os que devem ser alterados primeiro são os mais afetados pela evolução do comércio eletrônico.

Por fim, na visão de Sallum, as equipes envolvidas com shopping centers sentem um medo desproporcional dos avanços tecnológicos e deixam de gastar tempo para entender como o digital pode ser uma ferramenta de fortalecimento. Por exemplo, de acordo com ele, hoje em dia, shopping centers não sabem mais fazer marketing visto que as práticas que funcionaram já não funcionam mais. Existem muitas oportunidades de como conversar melhor com o consumidor e fidelizar o cliente, além de se proteger da competição com o *e-commerce* com mecanismos simples e eficientes.

A revisão de contratos não deve ocorrer em um curto prazo devido a situação do mercado atual brasileiro de elevadas vacâncias que deixam o poder maior da negociação na mão dos lojistas. Soluções multicanais como *Click & Collect* e uso de espaços ociosos para logística de lojistas são complementares, mas a oportunidade mais eficaz está em rever o *mix*, processo que deve ser sempre atualizado, e reduzir custos, melhorando a eficiência.

As margens caíram devido a competição dos shoppings com o *e-commerce* que é uma operação de baixo custo agregado. A solução está no conjunto de competências em diversos segmentos desde a energia elétrica, limpeza, segurança, planejamento de *mix*, até o marketing que precisa ser atualizado para entender melhor como se relacionar com o cliente.

3.3.2 Visão do varejista

Na visão de Eduardo Caio, não há dúvida que o *share* das vendas originadas pelo *e-commerce* vai crescer. Quando se olha mercados mais desenvolvidos, o percentual de venda via internet é muito maior do que o brasileiro. Logo, a tendência é crescer e esse é um grande desafio para as redes de lojas físicas.

O avanço do *e-commerce* somado a perda de poder aquisitivo da população que ocorreu no Brasil nos últimos anos fizeram as margens do varejista diminuir. Lojas que eram viáveis no passado estão deixando de ser viáveis. As cadeias estão se realocando para uma equação de custos sustentável. Não se vê dados de fluxo de shopping centers aumentando também, então, para o lojista crescer, é necessário aumentar *market share* ou ganhar eficiência e rentabilidade com reduções de custo.

De 2016 a 2018 o Brasil passou por uma estagnação econômica. Os custos de ocupação (aluguel, condomínio e despesas) aumentaram, o salário nominal aumentou e a receita não aumenta. Assim, muitas cadeias fecharam lojas e se desafiam a abrir pontos onde a viabilidade econômica é mais positiva.

De acordo com o executivo, na área de vestuário não existe diferença de precificação entre o mundo *online* e o mundo físico. As cadeias grandes têm *sites* próprios onde o grande esforço é se utilizar cada vez mais de soluções omnichannel e existem os grandes portais como Dafiti que lidam com estoques desatualizados e possuem uma operação de desconto por isso. Ainda assim, as vendas *online* para o vestuário ainda são muito discretas. O ambiente do shopping center, que é um centro de entretenimento, lazer e alimentação, ainda é muito presente para essa categoria. O ato de sair para fazer compras ainda é visto como uma coisa prazerosa no mundo inteiro. O total do *e-commerce* das grandes cadeias ainda performa apenas como uma grande loja da rede isolada apenas. De acordo com ele, existe um limite para o crescimento do comércio eletrônico que ainda não é conhecido. Mas a ameaça é real e crescente no mundo e, por isso, a preocupação com esse fator nos empreendimentos é válida.

Adicionalmente a isso, a categoria de vestuário ainda é vista como uma das principais opções para âncoras de shopping como Renner e Riachuelo, empresas que conseguem viabilizar a operação de shopping center com lojas de grandes áreas.

Para outras categorias como eletrodomésticos e eletrônicos, o impacto é maior principalmente devido a padronização da oferta. O varejista físico investe no treinamento do time de vendas, nos estoques e nos pontos de venda. O cliente usufrui dessa estrutura para se informar e finaliza a compra na internet, dificultando a viabilidade do modelo físico para o varejista.

No vestuário, o consumidor recorrente que compra algum artigo em que já está acostumado com o tamanho acaba comprando no *site*. Para a fração de vendas que é mais relacionada a moda, o cliente prefere entrar em contato com o produto. Um modelo que está mais desenvolvido nos Estados Unidos é a devolução. No Brasil isso ainda não é tão relevante ainda principalmente devido a infraestrutura e logística pouco desenvolvidas do país.

Os varejistas no Brasil necessitam de uma estrutura muito grande com muitos ativos. O grande desafio é capturar o valor de tudo isso e conseguir refletir no preço final para o consumidor sem perder competitividade.

Na percepção de Eduardo, as lojas até disponibilizam estrutura para o cliente começar uma compra *online* dentro da loja física, mas o que cresce mais é o contrário. A retirada na loja, ou *Click & Collect*, está cada vez mais presente no dia-a-dia do varejista. Nas empresas em que ele atua, esse tipo de venda entra totalmente no faturamento da loja o que gera remuneração para o shopping, além de trazer o tráfego do consumidor para dentro do centro comercial.

Sobre contratos, de acordo com o conselheiro, o contrato variável, proporcional a venda da loja, é benéfico ao lojista. Depende do poder de barganha do lojista contra o empreendedor de shopping na hora de fechar o contrato, mas o montante variável dá mais tranquilidade ao lojista, pois o controle da conta é facilitado já que dá mais visibilidade antecipada sobre o resultado final. A migração para um aluguel fixo, principalmente quando se trata de grandes players do mercado, seria um desafio muito grande segundo ele, ainda para empreendedores com grande poder de barganha. Além disso, a possibilidade de praticar taxas diferenciadas para cada tipo de compra ainda não está na pauta.

Na visão do executivo, os contratos hoje são muito desequilibrados a favor do empreendedor. A discussão maior é sobre não haver visibilidade das contas como promoções e rateios e as principais vítimas desse efeito são os pequenos lojistas.

O desafio no shopping é viabilizar o pequeno e médio lojista, não elevando o custo de ocupação dele a um nível que fique inviável e balancear o *mix* de uma forma que ele possa cobrar um pouco mais em alguns aluguéis para que no fim o resultado seja otimizado.

Uma evidência relevante desse tema é a criação da ABLOS (Associação Brasileira de Lojistas Satélites) em abril de 2019. A entidade reúne lojas menores, com cerca de 180 metros quadrados de área de vendas e é presidida pelo presidente da rede TNG. De acordo com o presidente, até então existia apenas a ALSHOP (Associação Brasileira de Lojistas de Shopping) que diz representar os lojistas, mas, acaba mais representando os shoppings.

Outro ponto na visão de Eduardo, é que não necessariamente a loja física vai perder venda com o avanço do comércio virtual. Existirá um crescimento adicional via o *e-commerce* e as cadeias vão se ajustar no sentido de buscar os melhores pontos e formatos de loja. A eficiência de custos e receitas das lojas está muito mais na agenda do varejista do que a influência do *e-commerce*.

Utilizar espaços do shopping como pontos intermediários logísticos não são uma oportunidade no curto espaço de tempo para o conselheiro, pois fracionar estoques aumenta a dificuldade de manter a qualidade do estoque. Ao invés disso, para o lojista, seria mais eficiente pulverizar mais os centros de distribuição ao invés de ter poucos ativos de grandes áreas, mas ainda assim depósitos parrudos, e não pequenos espaços dentro de shopping centers, levando em conta o custo de ocupação.

O caminho para a viabilidade do shopping ainda está no ramo de entretenimento: cinema, boliche, restaurantes, dentre outros. Assim, é possível aproveitar o fluxo, pois o shopping ainda

é associado ao lazer da população. Um *mix* focado em lazer e serviços sempre vai atrair lojistas de algumas categorias para se estabelecer em shoppings devido ao fluxo.

Sobre os portais que vêm sido lançados pelas grandes redes de shopping centers, não pareceu uma alternativa tão interessante, pois infelizmente é difícil associar a cultura dessas empresas a inovação digital. Eduardo acredita mais que essas soluções sairão de alguma empresa de setores originalmente mais voltados para tecnologia. O *e-commerce* ainda é muito desconhecido, então as experiências ainda são muito bem-vindas. De qualquer modo, o lojista aceita qualquer negócio para vender. O desafio é a gestão gerar tráfego nesses portais.

Uma oportunidade de negócio para o shopping, na visão do entrevistado, é a base de dados que ele poderia monetizar: fluxo, perfil de vendas (socioeconômico), variação de vendas e sazonalidade das vendas. A criação de uma vertical na organização de inovação fora do cotidiano da empresa seria interessante para os shopping centers levarem esse processo para o primeiro nível.

No ponto de vista de Eduardo, os shopping centers já são ativos em manter o *mix* de categorias e são proativos na manutenção de determinadas marcas. Utilizam fundamentos de marketing da região para trazer mais fluxo, ainda que exista uma dispersão de qualidade para cada shopping, dependendo do estágio em que o empreendimento se encontra. O avanço do *e-commerce* pode levar essas atividades a um patamar mais elevado.

Hoje em dia no Brasil, não há espaço para cobrar mais dinheiro dos lojistas em qualquer que seja o sentido. Muitas cadeias têm uma fração próxima de 20% de suas lojas no limiar de serem deficitárias. As empresas estão se perguntando todo dia quais lojas devem ser fechadas, ainda que exista uma resistência natural do lojista em fechar lojas por acreditar na recuperação do ponto. Hoje a realidade de encarar isso está mais comum devido a inviabilidade de equacionar receitas e custos.

3.3.3 Visão do empreendedor

De acordo com Vicente Avellar, o crescimento de vendas *online* é mais acelerado do que o físico hoje. Isso pode trazer uma diminuição de vendas nas lojas físicas, o que não quer dizer que haja uma diminuição de vendas nas lojas em shoppings, pois mesmo antes do advento da venda *online*, o shopping, no Brasil, já ganhava participação no mercado das lojas de rua e de outros segmentos como *strip malls*, aeroportos e estações de metrô.

O Brasil tem algumas características que favorecem a indústria de shopping. Uma delas é a desordem e insegurança das cidades. O shopping presta um serviço que vai além da oferta de produtos. Ele estrutura a cidade oferecendo serviços, conveniência, segurança e lazer, coisas que a cidade muitas vezes não consegue oferecer de outras formas. Outro ponto é que, na maioria das vezes no território nacional, os shoppings se localizam muito próximos aos centros das cidades, diferente do que ocorre em outros países como nos Estados Unidos. Isso é muito conveniente para os clientes e faz com que o shopping se torne parte do dia-a-dia das pessoas. O terceiro aspecto é que os shopping centers não são só um centro de compras. O *mix* dos shoppings brasileiros sempre teve uma penetração grande de serviços e conveniência desde o começo até devido ao fato da indústria do varejo ser menos estruturada do que em outros países. Existiam menos marcas e menos varejistas estruturados para estar em shopping centers, o que levava os empreendedores a desenvolver outras alternativas. A presença de universidades, clínicas médicas, escolas e cursos de línguas em centros comerciais já é normal no país, coisas para as quais os EUA abriram os olhos há pouco tempo. Nesse sentido, as mudanças no Brasil relacionadas a repensar o *mix* devido ao avanço do comércio digital podem ser menos traumáticas.

Nos últimos anos se viu um foco maior nesse assunto do *mix* dos shoppings, mas o impacto do *e-commerce* foi mais pontual em determinadas categorias. Algumas categorias já estão sofrendo e os empreendedores passaram a buscar outras alternativas que pudessem trazer mais performance e mais ancoragem. Por exemplo, o varejo de moda que sempre foi uma grande âncora foi perdendo força para outros tipos de ancoragem como restaurantes, entretenimento, teatros, cinemas. Ainda que outras categorias como eletrodomésticos e eletrônicos tenham um impacto pelo *e-commerce* maior, moda também vem sofrendo com isso. Claramente, algumas redes sofrem mais do que outras. A competição aumentou muito, inclusive entre canais, e fez com que algumas redes tivessem que diminuir sua presença.

De acordo com o executivo, os lançamentos de novos empreendimentos sofreram uma desacelerada nos últimos anos devido a estagnação econômica e competição por novos empreendimentos. O auge foi entre 2013 e 2014 onde eram inaugurados em torno de 50 shoppings no mesmo ano. Em algumas cidades bons ativos nasceram, mas em outras isso foi mais do que a demanda era capaz de comportar. O mercado criou algumas distorções que fez todas as redes reduzirem esse processo.

De todo modo, o *e-commerce* influencia fortemente novos projetos no ponto de vista do planejamento, visto que algumas categorias não terão lojas no shopping, ou não conseguirão ter

lojas tão grandes. Um forte exemplo disso são as livrarias que tinham lojas muito grandes antigamente e hoje em dia vem perdendo presença nos centros comerciais. Além do *mix*, essa questão influencia na estrutura também, pois é necessário beneficiar a retirada de mercadorias nas lojas e possíveis espaços para viabilizar entregas na forma de *delivery*.

Em relação a pequenos e grandes lojistas, a discussão sobre a rentabilidade dos diferentes perfis de lojistas é eterna da indústria, pois a indústria claramente depende da performance dos lojistas. Entretanto, é difícil generalizar essa questão. Existem categorias em que ser lojista satélites tem resultado em performances muito boas. Isso se vê em empresas como Boticário, Arezzo, Cacau Show, Copenhagen, Grupo Soma, Brookfield e Chilli Beans. Estruturas enxutas podem ser mais vantajosas. Em outros segmentos, se vê uma concorrência mais difícil contra os grandes magazines que gera mais dificuldades porque as grandes têm mais capacidade de investimento em mídia, desenvolvimento de produto e precificação mais agressiva. O pequeno se vê numa estrutura de custo mais apertada, com margens mais apertadas e com uma dificuldade de encontrar um diferencial competitivo. Para ser uma marca satélite que tenha relevância e consiga cobrar um prêmio por isso é necessário investir muito e hoje normalmente não há margem para isso. São poucas as marcas que estão conseguindo se manter competitivas no segmento de moda com uma loja satélite, mas existem as que estão conseguindo e estão bem dependendo do modelo de negócio de cada um. Sem dúvida, a luta pela viabilidade econômica subiu de patamar com a concorrência.

Segundo o diretor de operações, o aluguel variável é um ponto de preocupação sim se as vendas de fato vierem a migrar para o *online* e menos coisas sejam faturadas nas lojas dos shoppings. Até por isso os contratos preveem uma remuneração mínima fixa. Segundo ele, existem discussões e casos de contratos com várias redes onde já se foi possível desenhar modelos que funcionem para as duas partes. A ABRASCE também tem ajudado a disseminar essas boas práticas entre as redes de shopping e o que se entende é que precisa haver um consenso entre empreendedores e lojistas para se chegar ao melhor formato para explorar esse tipo de venda entre os dois canais. O consenso que existe é que o consumidor é soberano, ele é quem vai decidir no final de que forma se dará a compra, mas todos entendem também a importância do shopping para fazer as marcas se comunicarem com os seus consumidores.

Dado que a loja física é útil para a exposição do produto, ponto de retirada ou como ponto de venda, então o shopping precisa ser remunerado. Agora o quanto ser remunerado é uma discussão que cada empreendedor tem que ter com seu lojista.

Na visão de Vicente, não existe uma solução única porque o problema é complexo e existem muitos jeitos do cliente comprar. Cada varejista também possui sua própria estratégia de como ele quer atender o cliente. Na BRMalls, esse trabalho ainda é bem personalizado loja a loja tentando desenhar o contrato que leva em conta o que de fato vai ocorrer com cada um. Existem alguns casos já funcionando bem onde o lojista está satisfeito por conseguir vender em todos os canais, o shopping está satisfeito por participar de parte dessas vendas no momento em que ele contribui no ciclo de compra e o consumidor está satisfeito, pois ele quer comprar como for mais conveniente.

O *Click & Collect* também faz parte dessa discussão feita loja a loja para entender qual é o modelo de negócio e como o shopping pode ser remunerado por isso. O ideal é que o shopping fosse remunerado em todas as vendas nesse formato, na visão de Vicente, mas depende muito do modelo logístico de cada varejista.

Sobre remunerar o shopping com compras que passam por diversos canais, o entrevistado acredita que rastrear compras que começam na loja e terminam no *site* invade uma questão que vem ganhando pauta recentemente que é a proteção de dados pessoais. O consumidor tem se preocupado com entregar seus dados cadastrais para rastreamento de lojistas e isso por lei precisa do consentimento do cliente e contar com isso na estratégia é arriscado. Tecnicamente essa solução pode ser até viável, mas de maneira prática a solução não virá desse caminho segundo ele. A discussão dos contratos e a remuneração fixa dos aluguéis de alguma maneira já absorve esse efeito.

Além disso, de acordo com Vicente, totens que realizam vendas *online* dentro da própria loja sem informar o shopping não é permitido na indústria nos contratos atuais. Ainda existe a possibilidade de uma auditoria não identificar isso se o lojista possuir diferentes CNPJs para cada canal, mas a equipe de operações do shopping entra nas lojas todos os dias podendo identificar alguma irregularidade. Porém, caso as vendas sejam finalizadas em dispositivos móveis como *tablets* e celulares dentro das lojas, apesar de mais discutível e mais difícil de rastrear, na visão de Vicente, ainda é um descumprimento contratual.

Esse tipo de venda é incentivada quando há uma política de precificação diferente para cada canal por parte de loja que, segundo o entrevistado, não deve mais existir no longo prazo com o processo de amadurecimento da gestão do *e-commerce* pelas empresas, pois isso é mais prejudicial do que benéfico para o consumidor, já que ele pode achar que está sendo lesado com essa prática. Inclusive, essa política de precificação, junto com a política de incentivo a frete

grátis, tem levado as operações de *e-commerce* a se tornar muitas vezes deficitárias, o que torna essa prática insustentável. As empresas têm que organizar seus canais para que exista opção para o consumidor, mas preservando o lucro na operação. Por isso, esse tipo de venda pode até ser um problema hoje pontual, mas no longo prazo provavelmente não será mais.

Outra prática para auxiliar na geração de receitas para os shopping centers com o avanço do comércio digital que a BRMalls vem utilizando é a associação com a Delivery Center que providencia entregas para os arredores do shopping center que começou no ramo de alimentação, mas já vem fazendo entregas de qualquer produto do shopping. Isso vem gerando resultado segundo Vicente Avellar. No maior shopping da rede que fatura por volta de 900 milhões por ano, as vendas cresceram 2% depois da implantação desse novo negócio. Essa associação é benéfica, pois está criando condições para venda de estoque que já está disponível na loja, dando uma forma de acesso para que o cliente do entorno se beneficie dessa conveniência.

Esse modelo é positivo também por integrar soluções em diferentes *marketplaces* e canais de vendas diferentes. O cliente pode acessar o serviço por meio de um aplicativo ou por outros *marketplaces* e *e-commerce* que já existem, mas a entrega é feita de maneira mais eficiente. Existem casos de lojistas que aumentaram cerca de 20% a venda em um espaço de 4 meses. Hoje existem 16 operações e o planejamento é expandir ainda mais isso em shoppings da BRMalls e em shoppings de terceiros (mais de 10 shoppings de outras redes já aderiram).

Muito relacionado a essa alternativa, a possibilidade de utilizar espaços ociosos do shopping para estocagem por parte dos lojistas parece um caminho acertado também segundo o entrevistado, pois se trata do lojista aproveitando o espaço do shopping para servir o canal *online* sem se limitar ao fluxo que passa pelo shopping. Entretanto, existe uma discussão legal em transformar espaços ociosos em áreas de lojas, o que pode levar a um problema, pois há lojas que conseguem ampliar estoque sem criar novas áreas e lojas que necessitam de mais espaço.

Indo para uma outra solução, Vicente acredita bastante na instalação de *lockers* nas áreas dos shopping centers para serem utilizados como ponto de retirada de mercadorias do comércio *online* porque cada vez menos haverá empregadas domésticas e porteiros nas residências das pessoas, o que faz com que pessoas não tenham como receber a venda do *e-commerce*. Já houve alguns testes em alguns shoppings, mas o brasileiro ainda não se acostumou com essa ferramenta ao ponto de tratar isso com naturalidade e segurança. Os testes acabaram resultando

em ociosidade em determinado tempo, mas olhando para frente isso é uma solução que pode crescer. Outro ponto que favorece o uso dessa ferramenta é o fato de os shoppings serem muito centrais na grande maioria dos casos no Brasil.

Sobre criar fluxo de receita com venda de dados e informações dos próprios shoppings para o lojista, existem casos pontuais que a BRMalls atuou dessa forma através do Business Review. O trabalho consiste em uma análise mais profunda do lojista dentro do shopping ou da rede onde há *insights* sobre o público, venda e concorrência sem abrir nomes. Ainda não foi possível estruturar o produto a ponto de cobrar por ele, mas tem valor e pode virar um produto no futuro.

Para finalizar, no ponto de vista do executivo, o *mix* continua sendo um desafio eterno e prioritário para o empreendedor, com novas preocupações. Além disso a outra saída que ajuda a transformar a suposta ameaça do *e-commerce* em uma oportunidade é iniciativas como a associação com a empresa de entregas. Pela localização e pelo *mix* dos shoppings, eles são os centros de distribuição urbanos do Brasil e podem conciliar esse papel com o de entretenimento, vendas para a maior parte das categorias, serviços, praça pública, ponto de encontro e segurança que já vem fazendo hoje. Essas iniciativas estão vencendo a barreira tecnológica, já é uma realidade e há uma oportunidade grande de aumentar venda impulsionando essa prática.

Quando se fala de contratos, a solução ainda é muito particular para cada caso na visão dele.

Ainda existem espaços pontuais para novos negócios no Brasil, mas as maiores oportunidades que estão na agenda das grandes empresas atualmente são em desenvolvimento dos próprios ativos: expansões, retrofits / revitalizações e incorporações de multiuso.

3.4 Quadro resumo

Na tabela 4 a seguir, está apresentado um resumo da posição dos entrevistados sobre os principais mecanismos de mitigação de riscos de impacto na geração de receita em shopping centers devido à evolução do *e-commerce* que foram testados pelos questionários.

Tabela 4 – Quadro resumo dos mecanismos de mitigação

		VISÃO DO CONSULTOR	VISÃO DO VAREJISTA	VISÃO DO EMPREENDEDOR
OMNICHANNEL	Capturar receita de vendas iniciadas na lojas e finalizadas via <i>site</i>	Dificuldade operacional de contabilizar vendas onde lojas participam como um showroom.	Novas cobranças para o lojista é inviável atualmente.	Invade proteção de dados e incentivo existente da precificação diferente em cada canal deve morrer no longo prazo.
	<i>Click & Collect</i>	Shopping center tirar proveito do <i>Click & Collect</i> é fundamental: tanto do fluxo quanto do faturamento.	<i>Click & Collect</i> é positivo para o shopping, gera remuneração e está cada vez mais presente.	O ideal é que o shopping seja remunerado em todas as compras <i>Click & Collect</i> , mas depende do modelo logístico de cada varejista.
	Ponto intermediário logístico para o e-commerce dos lojistas	Utilizar espaços ociosos do shopping como centros logísticos pode não ser muito rentável.	Poderia levar a um fracionamento do estoque, o que aumenta a dificuldade de gerir a qualidade dele.	Usar espaços ociosos para servir canal online é interessante, mas pode gerar discussão legal com lojas que necessitam de mais espaço.
REVISÃO DE CONTRATOS	Analisar modelos diferentes para cada categoria	Tendência de aluguéis menos proporcionais a venda, principalmente em categorias mais afetadas pelo e-commerce: livrarias > eletrodomésticos > vestuário e acessórios.	Modelo de contrato variável proporcional a vendas é benéfico ao lojista, pois dá maior visibilidade do resultado final.	Não existe solução única para contratos o trabalho deve ser personalizado para cada lojista.
	Parcela fixa mais alta			Parcela variável do contrato é preocupação: discussão para novos modelos e ABRASCE ajuda a disseminar boas práticas.
NOVOS FLUXOS DE RECEITA	Informação de público, fluxo e sazonalidade de compras	Na visão do entrevistado, as equipes ainda não têm a estrutura necessária para isso acontecer.	Monetizar base de dados: fluxo, perfil e sazonalidade – criar frente de inovação nas empresas de shopping centers.	Existem análises pontuais mais profundas do lojista dentro do shopping (ou da rede) onde há <i>insights</i> sobre o público, venda e concorrência (sem abrir nomes), mas não é um produto estruturado.
	Planos de marketing	Marketing precisa ser atualizado – utilizar a transformação digital como apoio.		
	Plataformas Digitais	Não parecem tão eficientes devido a concorrência com os sites já existentes.	Portais eletrônicos são mais eficientes quando nascem de empresas originalmente digitais.	No caso da Delivery Center funciona: o cliente acessa o serviço por meio de um aplicativo ou por outros <i>marketplaces</i> e <i>e-commerce</i> que já existem.
PLANEJAMENTO	<i>Mix</i> : Foco em alimentação, serviços e conveniência	Foco deve estar aqui: melhorar a experiência, arquitetura e o mix de lojas/atividades priorizando atividades não substituíveis pelo online.	A solução está no caminho do foco em entretenimento, lazer e serviços.	É o principal desafio. Buscar alternativas que tragam mais performance e mais ancoragem. Moda perdendo lugar para restaurantes e entretenimento.
	Estrutura: Impulsionar atividades de <i>delivery</i>			Associação com a Delivery Center, que providencia entregas para os arredores do shopping center, vem funcionando. Criar estrutura para isso é necessário.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Analisando o resultado dos questionários e os aspectos abordados nos capítulos anteriores, apesar dos entrevistados apresentarem papéis diferentes nos negócios de shopping center, alguns pontos de vistas convergiram.

O desenvolvimento do mercado digital ainda é recente. Seus efeitos no varejo de lojas físicas ainda estão em uma fase prematura. Não se vê queda de vendas em lojas físicas ainda, mas a tendência de aumento de participação do comércio digital existe e preocupa todas as partes envolvidas no negócio.

Atualmente, o efeito de fuga de receitas devido ao *e-commerce* é diferente para cada categoria de lojista. De acordo com as entrevistas, livraria é o maior exemplo de categoria que está sofrendo com esse avanço. A oferta de livros pela internet é muito facilitada e grandes empresas como a Amazon já vem dominando esse mercado. Outras categorias que estão passando por grandes desafios são as de eletrodomésticos e móveis. Esses produtos são em geral padronizados, o que facilita muito ao cliente concluir a compra através de *sites*. Já as lojas das categorias de vestuário sofrem um pouco menos com o comércio digital pela natureza do seu negócio envolver muita experimentação, mas são preteridas no *mix* pelos empreendedores quando o shopping tem que focar mais em alimentação e entretenimento, o que também é acentuado devido a evolução do *e-commerce*.

Dos quatro pilares abordados (soluções de omnicanalidade dos lojistas, revisão de contratos, geração de novos fluxos de receita para o shopping e planejamento), o planejamento de *mix* e estrutura foi o ponto considerado mais eficaz como mecanismo de mitigação para o empreendedor em relação ao avanço do comércio digital.

O foco no *mix* em entretenimento, conveniência, alimentação, lazer e serviços por parte do empreendedor é um consenso entre os entrevistados como saída para manter o centro comercial atrativo. Esses ramos competem muito menos com o mundo digital e são as principais ferramentas para atrair fluxo aos shopping centers. Existe a preocupação de otimizar as demais categorias de acordo com o novo contexto também, mas o aumento das áreas não relacionadas diretamente a vendas é uma solução vista como interessante para todas as partes entrevistadas.

No pilar da omnicanalidade, o *Click & Collect* é uma prática reconhecidamente bem vista por todas as partes também. Apesar de haver divergências dos modelos de faturamento e casos em

que o shopping não é remunerado por esse tipo de venda, é fato que esse modelo traz fluxo para o shopping center e é uma oportunidade tanto para o lojista quanto para o empreendedor.

A outra iniciativa de omnicanalidade citada no capítulo 2.4.1 de rastrear vendas iniciadas em lojas e finalizadas *online* não foi considerada uma solução viável devido a necessidade de desenvolvimentos tecnológicos e processuais e não trazer tanto resultado para o empreendedor de shopping center dado o pequeno volume de vendas dessa forma e a tendência de redução dessa modalidade, visto que o incentivo de realizar uma compra assim vem da diferença de precificação entre os canais que, no longo prazo, deve deixar de existir.

No aspecto contratual, há pontos de vista diferentes. O consultor entrevistado acredita que existe a tendência de surgirem aluguéis cada vez menos proporcionais à venda, principalmente em categorias que competem mais com o *e-commerce*. O empreendedor acredita que este é um ponto que tem que ser estudado de forma personalizada para cada lojista. O lojista entrevistado acredita que isso não deve ser alterado, pois a forma atual é benéfica para a gestão do lojista.

Assim, grandes mudanças estruturais nesse sentido não devem acontecer tão rapidamente, visto que o consenso não está próximo.

Além disso, realizar novos fluxos de receita por parte do shopping center trabalhando análises de públicos e fluxos de compras não foi identificado como uma solução imediata dado que não existe uma ferramenta estruturada nesse sentido no mercado, apesar de ser uma oportunidade a ser trabalhada.

Outro ponto apontado com recorrência foi que as margens do varejo caíram e a luta pela viabilidade econômica subiu de patamar com o aumento da concorrência entre os competidores do mundo físico e de outros canais. Assim, os lojistas ficam cada vez mais no limite para serem capaz de absorver aumentos de preço de locação ou novas cobranças por parte do empreendedor.

Por último, de todas as soluções abordadas, a mais inovadora e que trouxe resultados reais até agora é a associação de shoppings com empresas de entregas, como o caso da Delivery Center.

A parceria entre a BRMalls e a Delivery Center, startup que atua na conexão entre os consumidores e os shoppings centers, lojas e restaurantes, foi anunciada oficialmente em maio de 2018. Em abril de 2019, a Multiplan, administradora com 18 shoppings, oficializou a associação com a mesma plataforma de distribuição.

De acordo com o entrevistado Vicente Avellar, houve um aumento de 2% das vendas totais do Shopping Tijuca desde que o projeto foi implementado e um aumento de 20% se for considerado apenas as lojas de alimentação. Esse é um projeto que continua em andamento e à medida que vão sendo implementadas em novas unidades, é iniciada a segunda fase de integração com os lojistas para que eles possam aproveitar ao máximo o serviço e disponibilizar mais produtos ao cliente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa monografia se propôs a identificar possíveis mecanismos de mitigação de riscos ao empreendedor de shopping centers gerados pelo avanço do *e-commerce* e analisá-los por meio de questionários com profissionais do ramo.

Levando em conta as limitações das conclusões pelos efeitos do tema serem ainda recentes no setor, é provável que as considerações a seguir não sejam exaustivas.

Segundo Carlos Jereissati Filho, CEO do Iguatemi, em entrevista ao Info Money, o Brasil possui dois diferenciais competitivos importantes no negócio de shopping centers: a proximidade com centros urbanos e a disponibilização de serviços e entretenimento, que transformam os centros comerciais também em áreas de lazer.

Tudo indica que a solução para o empreendedor se proteger do impacto do *e-commerce* na geração de receita em shopping centers não virá de uma iniciativa isolada, e sim, de um conjunto de iniciativas que devem andar juntas.

O foco em entretenimento, conveniência, alimentação, lazer e serviços e o uso das localizações privilegiadas para disponibilizar um serviço de entregas são medidas eficazes que tem grande potencial para manter a atratividade dos centros diante do contexto atual do varejo.

Ainda que o crescimento do *e-commerce* deva continuar acelerado nos próximos anos, ainda há espaço para o varejo físico, em especial de shopping centers em determinadas cidades de perfil adequado, ainda mais impulsionado pelas iniciativas multicanais do varejo que conciliam as lojas com o mundo digital.

Da mesma forma, os shoppings estão atentos e desenvolvendo iniciativas digitais de *marketplaces* e disponibilização de espaços pequenos destinados a entregas de compras realizadas *online*.

Assim, se os shoppings conseguirem trabalhar com os seus diferenciais competitivos, avançarem no conceito de serem, além de centros de compras, um centro de entretenimento e serviços e passarem a desenvolver cada vez mais parcerias com empresas que oferecem serviços que são favorecidos pela localização privilegiada dos ativos dos proprietários, o mundo digital pode vir a ser um grande aliado no consumo físico, ao invés de um agente que provém fuga de receitas.

Aprender a trabalhar com o digital e investir em novas tecnologias são grandes desafios para os shoppings hoje em dia, mas existem muitas oportunidades nesse caminho como geração de dados de mapas de calor de consumo, integração com redes sociais e identificar hábitos e pesquisas através do uso de *wifi* interno, por exemplo.

A atenção a essas oportunidades somada às iniciativas citadas acima são o que essa pesquisa indica como medidas eficazes para a mitigação de riscos desses empreendimentos no contexto atual.

Para um possível prosseguimento do trabalho, fica como sugestão ampliar a amostra de entrevistas e analisar o avanço do *share* do *e-commerce* dentro do varejo no decorrer dos anos confrontando com o que é apontado como tendência atualmente, assim como acompanhar o resultado das iniciativas digitais e as associações com empresas de entregas de compras por parte dos shopping centers que hoje se encontram em estágios iniciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRASCE. Associação Brasileira de Shopping Center. Apresenta informações sobre a evolução do mercado de shopping centers. Disponível em <www.portaldoshopping.com.br>. Acesso em setembro 2018.
- COSTA, L. A. Condicionantes Macroeconômicos do crescimento das vendas no mercado de Shopping Center no Brasil – Uma análise do período de 2003 a 2012. São Paulo, 2015.
- EBELTOFT GROUP. Global Cross Channel Retailing Report. 2014
- EBIT. Relatório Anual 2018. Disponível em <<https://www.portal.ebit.com.br>>. Acesso em fevereiro 2019.
- GRI Hub. Shoppings avançam em integração com o universo digital, 22 de abril de 2019. Disponível em <https://www.griclub.org/news/real-estate/shoppings-avancam-em-integracao-com-o-universo-digital_532.html>. Acesso em abril 2019.
- ICSC, INTERNATIONAL COUNCIL OF SHOPPING CENTERS; Exploring New Leasing Models in an Omni-Channel World. Disponível em <<https://www.icsc.org>>. Acesso em agosto 2017.
- INFOMONEY. Como os shoppings do Brasil podem se proteger do apocalipse do varejo, 16 de abril de 2019. Disponível em <<https://www.infomoney.com.br/negocios/grandes-empresas/noticia/8209480/como-os-shoppings-do-brasil-podem-se-protoger-do-apocalipse-do-varejo>>. Acesso em abril 2019.
- ITMIDIA. Amazon conclui compra da rede Whole Foods Market, 28 de agosto de 2017. Disponível em <<https://itmidia.com/amazon-conclui-compra-da-rede-de-supermercados-whole-foods/>>. Acesso em julho 2018.
- JUSBRASIL. Apresenta informações sobre a estrutura de contratos de locação de shopping centers. Disponível em <<https://www.jusbrasil.com.br>>. Acesso em setembro 2018.
- LEMKE, Nardim Darcy. Shopping Center. Blumenau, 1999. Acadêmica Publicações.
- MONETTI, Eliane. Análise de Risco do Investimento em Shopping Center. São Paulo, 1996. 261 p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo.
- MULTIPLAN. Relações com Investidores. Apresenta resultados de receitas de locação. Disponível em <<http://ri.multiplan.com.br>>. Acesso em setembro 2018.

PINTO, Roberto Wilson Renault; OLIVEIRA, Fernando A. Albino. Shopping Centers: Questões Jurídicas (Doutrina e Jurisprudência). São Paulo, 440 p. 1991. Ed. Saraiva.

PORTO, Paola Torneri; O Futuro dos Shopping Centers. São Paulo, 2017. 12p. Carta – Núcleo de Real Estate – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

QUEST MOBILE. 2017 China Mobile Internet Report, 2 de fevereiro de 2018. Disponível em < https://www.questmobile.com.cn/blog/en/blog_130.html>. Acesso em julho 2018.

ROCHA LIMA JR, João; MONETTI, Eliane; ALENCAR, Cláudio Tavares. Real Estate: Fundamentos para análise de investimentos. Rio de Janeiro, 440 p. 2011. Ed. Elsevier.

SBVC, SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. Apresentação sobre a transformação do varejo. São Paulo, 2017.

VIA VAREJO. Apresentação Institucional para Investidores de 2017. Apresenta números e objetivos de projetos multicanais. Disponível em < <http://ri.viavarejo.com.br>>. Acesso em setembro 2018.

APÊNDICE - QUESTIONÁRIOS

a) Questionário para o empreendedor

1 – De acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, o *e-commerce* já representa quase 5% do varejo brasileiro e na China já chega a aproximadamente 30%. Dado esse cenário e a evolução rápida das vendas no varejo *online*, você acredita que as vendas em lojas físicas tendem a reduzir drasticamente nos próximos anos?

2 – Segundo a Cielo, 12% das vendas em cartões no varejo são feitas nos ambientes de shopping centers. Assim, se as vendas nas lojas físicas vierem a cair de fato, existirá um público, ainda que menor, que ainda frequentará shopping centers ou o varejo físico tende a se difundir nas ruas em um novo modelo?

3 – A discussão do *e-commerce* influenciar as receitas ou vendas dos shopping centers não é de hoje. No seu negócio é perceptível alguma alteração nesse sentido nos últimos anos? O formato dos empreendimentos está mudando por esse fator?

4 – Já existe algum tipo de mecanismo de mitigação de fuga de receitas devido ao *e-commerce* que o shopping já esteja utilizando no sentido de novos fluxos de receita, mudanças contratuais ou alterações no *mix*? É possível já observar resultados disso?

5 – Sobre as compras multicanais com diversos pontos de contato do cliente com o varejista, seria possível o shopping center obter alguma participação dessa receita? Por exemplo, uma compra em que o cliente viu o produto no shopping e finalizou a compra pelo *site* em sua casa.

6 – É possível acrescentar ao contrato de aluguel a contabilidade das vendas realizadas pelo modelo de *Click & Collect*, que já é tão significativo nas lojas?

7 – Devido a alguma indisponibilidade de estoque na loja ou a uma competitividade de preços, para não perder a venda, o vendedor se vê incentivado a estimular uma compra via dispositivo móvel para o cliente. Se fosse possível contabilizar vendas finalizadas nesses dispositivos realizadas dentro da loja através de alguma verificação pelo wifi ou algum sistema similar, essas vendas deveriam contar no contrato do lojista?

8 – Sobre contratos, hoje em dia os contratos tradicionais entre lojistas e shopping centers acabam beneficiando os empreendedores pelas cláusulas de cessão de direito ao uso, dois aluguéis no final do ano, percentual sobre as vendas e direito a reciclagem do *mix*?

9 – O modelo de aluguel variável pode ser um risco para o empreendedor dado essa realidade de possível decréscimo de vendas no setor de varejo físico? Utilizar um aluguel fixo e abrir mão do *overage* faria mais sentido?

10 – Qual a importância que a localização e o espaço físico exercem sobre a venda?

11 – Ainda com as dificuldades de desenvolvimento de plataformas digitais bem integradas e custos logísticos, como você vê iniciativas como a do Iguatemi de criar um portal de *marketplace* para lojistas presentes nos seus shoppings? É um benefício apenas para as grandes marcas?

12 – Além dessa iniciativa, vimos a BRMalls e a Multiplan comprando a uma participação na Delivery Center. Além disso, no outro sentido vimos a Amazon adquirindo pontos físicos com a compra da Whole Foods. Isso mostra que os grandes players estão se posicionando para realizar uma estratégia mais integrada entre os canais. Acredita que esse é o caminho e isso é sustentável com os avanços cada vez mais acelerados da tecnologia?

13 – Adotar um modelo de aluguel variável, mas que captura o valor de uma loja a partir das vendas que ocorrem em sua área de influência, atribuindo-se a cada venda o código postal, seria possível, dado que a loja possa ser usada apenas como mostruário em algumas compras?

14 – Uma alternativa de diferentes taxas para cada tipo de canal e modelo que a compra for realizada pelos clientes para a fração de aluguel variável faria sentido?

15 – Seria viável prover um espaço maior de estoque para as lojas ou utilizar espaços dos shoppings como pontos intermediários logísticos entre os centros de distribuição e os clientes para contribuir com as receitas do shopping? Existem espaços que podem ser aproveitados nesse sentido?

16 – Já ouviu falar de casos em que o shopping ajuda os varejistas com o conhecimento dos clientes da área ou com planos de marketing? Se sim, esse serviço foi cobrado?

17 – Em alguns shoppings se vê um aumento em áreas focadas em bebidas e alimentos nos shoppings para contribuir com a experiência dos usuários e atrair mais clientes. Está havendo uma mudança no *mix* dos shopping centers sendo impulsionada pela multicanalidade?

18 – Já ouviu falar de armários que possam ser utilizados como pontos de retirada de compras em algum shopping brasileiro? Faria sentido incluir uma área com esses armários?

19 – Ainda que tenhamos discutido diferentes possíveis novos fluxos de receita para o shopping center, o mecanismo de mitigação de riscos frente à evolução do *e-commerce* (que já chega a quase 5% do varejo brasileiro tendo crescido 12% de 2017 para 2018 segundo o Ebit) mais eficiente e rápido de se colocar em prática hoje em dia estaria na linha de gerar esses fluxos de receita ou em rever aspectos contratuais? Se for na linha de gerar fluxos de receita, quais formas seriam mais eficientes e relevantes para o negócio?

b) Questionário para o lojista

1 – Dado a realidade de evolução de vendas no varejo *online*, você acredita que as vendas em lojas físicas tendem a reduzir drasticamente nos próximos anos?

2 – No seu caso, as vendas *online* competem de alguma forma com as vendas nas lojas físicas quando o cliente está na loja ou o vendedor é igualmente incentivado a fechar a venda em qualquer canal?

3 – A fração de compras finalizadas em dispositivos móveis ainda que dentro das lojas é significativa?

4 – Uma infraestrutura digital do shopping mais desenvolvida agrega valor para o lojista?

5 – Seria interessante pagar para compartilhar os conhecimentos do consumidor da região e planos de marketing com o shopping visto a gama de dados que ele possui?

6 – O modelo de *Click & Collect* é relevante no seu negócio? O shopping é remunerado por esse tipo de venda?

7 – É possível rastrear uma compra multicanal com diversos pontos de contato do cliente com o varejista, como no caso de, por exemplo, o cliente ver o produto no shopping e finalizar a compra pelo *site* em sua casa. Seria possível o shopping center obter alguma participação dessa receita?

8 – A loja física agrega valor para o comércio digital? Seria possível medir essa participação de uma loja específica nas vendas *online* e atribuir esse valor para o shopping?

9 – Adotar um modelo de aluguel variável, mas que captura o valor de uma loja a partir das vendas que ocorrem em sua área de influência, atribuindo-se a cada venda o código postal, seria possível?

10 – É interessante para o lojista utilizar espaços maiores de estocagem ou espaços do shopping como pontos intermediários entre o centro de distribuição e a casa do cliente para os produtos?

11 – Existem categorias varejistas que estão sendo menos impactadas pelo desenvolvimento *e-commerce*. Quais seriam? Alimentação, serviços e conveniência podem ser setores que o shopping deve focar cada vez mais?

12 – Como é visto hoje o interesse por parte do lojista em participar de iniciativas de grandes redes de shopping centers como o portal eletrônico *On Stores* da CCP, o portal do Iguatemi e utilizar a solução de Delivery Center que vem sendo utilizada pela BRMalls?

13 – Os contratos de locação entre donos de shopping center e lojistas acaba prejudicando o lojista ou as cláusulas são justas?

14 – Uma alternativa de diferentes taxas para cada tipo de canal e modelo que a compra for realizada pelos clientes para a fração de aluguel variável faria sentido?

15 – Qual o modelo de contrato fixo ou variável que melhor se aplicaria para a realidade multicanal do varejo para algumas categorias?

16 – Você acha que existe uma preocupação por parte do shopping em trabalhar em sinergia com os varejistas que estão operando dentro dele se preocupando em manter o *mix* de lojas?

17 – É inevitável que o shopping tente proteger cada vez mais seu fluxo de receitas diante da evolução do *e-commerce*. Ainda assim, com a possibilidade de criação de novas cobranças, o shopping center permanecerá sendo um local crucial para o lojista estabelecer sua marca?

18 – O shopping center deveria ser remunerado através de alguma métrica contratual pelo custo operacional de uma efetiva gestão ativa para atrair e engajar clientes proporcionando diferentes experiências e serviços já que isso garante fluxo e valor de clientes aos lojistas?