

# Impactos da Covid-19 no consumidor de shopping center no Brasil

Julho de 2020



# Introdução

As medidas de distanciamento social adotadas em várias regiões do país como forma de evitar a propagação da Covid-19 provocaram o fechamento de locais com intensa aglomeração de pessoas, tais como clubes, cinemas, parques e shopping centers. Conseqüentemente, estas medidas levaram a uma mudança na rotina de milhões de brasileiros e, de forma repentina, transformaram a dinâmica de compra dos consumidores. Os efeitos dessa pandemia começaram a serem sentidos após os feriados do Carnaval e, devido às dimensões do Brasil, a expansão da doença não tem sido uniforme.

Por mais que restrições de locomoção tenham sido impostas, principalmente aos segmentos aéreo e rodoviário, a tentativa de conter a disseminação do novo coronavírus não foi, por si só, suficiente para frear a curva da pandemia e a atividade econômica já se encontra gravemente atingida.

Após quase cinco meses de óbitos e paralisações econômicas provocadas pela pandemia da Covid-19 em todo o mundo, as pessoas aguardam ansiosamente por algum sinal de esperança para que possam retornar à vida como era antes.

Com a falta de um medicamento e de uma vacina eficazes, estamos sendo orientados a praticar o isolamento social (total ou parcial), quer imposto por legislações municipais ou estaduais, quer decorrente do próprio medo da população em se expor aos riscos. Sendo assim, o atual cenário nos obriga a fazer conjecturas presentes e futuras de como lidar com tal situação, assim como com suas conseqüências socioeconômicas.

Desde o fim de março, com a obrigatoriedade de fechamento de diversos estabelecimentos comerciais, como os shopping centers, os consumidores procuraram se adaptar a uma nova realidade, priorizando compras on-line para artigos essenciais, como os de alimentação e medicamento.

As administradoras de shopping centers, assim como os lojistas, arcaram com as conseqüências desse fechamento abrupto. Sob a ótica deles, o cenário tem sido desafiador – e buscam alternativas a fim de amenizar as perdas. Planos de flexibilização já estão sendo colocados em prática e os varejistas terão de se adequar a um novo cenário e a um novo modo de relacionamento com os consumidores.

## Dados do setor no Brasil (em dezembro de 2019)



577 shoppings



+21 shoppings a inaugurar<sup>(1)</sup>



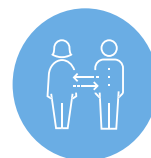
16 milhões/m<sup>2</sup> de ABL<sup>(2)</sup>



R\$192,8 bilhões em faturamento



1,1 milhão de empregos gerados



502 milhões de visitantes ao mês



+105.590 lojas



2,9 mil salas de cinema



979.397 vagas para carros

**(1)** Shoppings previstos para inaugurar em 2020 **(2)** ABL: Área Bruta Locável Fonte: Abrasce

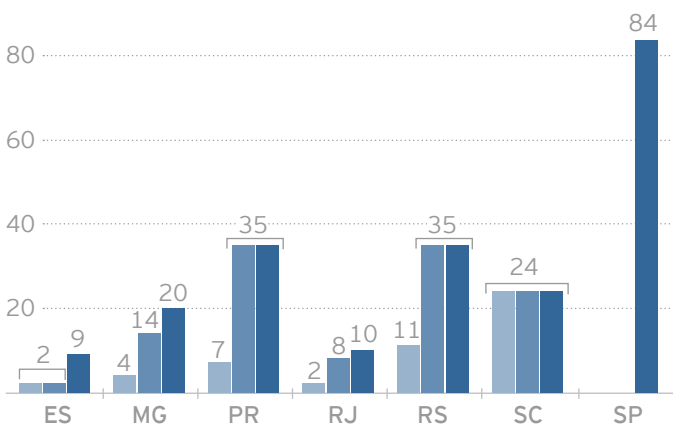
## Introdução

A flexibilização do isolamento é da competência dos estados e municípios. Ela não é fixa e o isolamento social pode ser ampliado ou reduzido em virtude do curso de disseminação do vírus. É necessário ter ciência dessa condição e procurar adaptar, da melhor forma possível, os negócios.

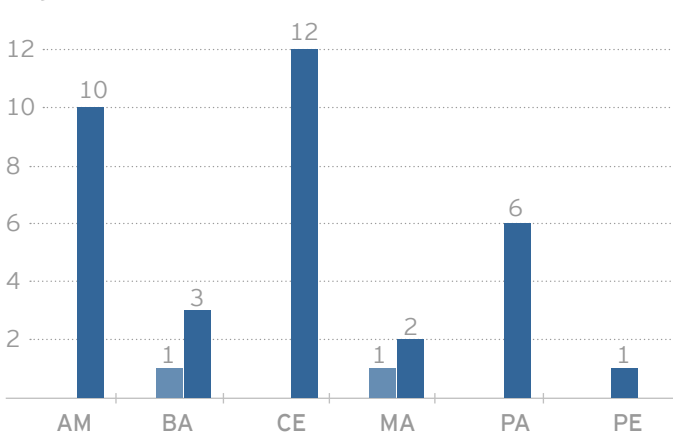
### Histórico de abertura dos shoppings no Brasil

(por mês) ■ Abril ■ Maio ■ Junho

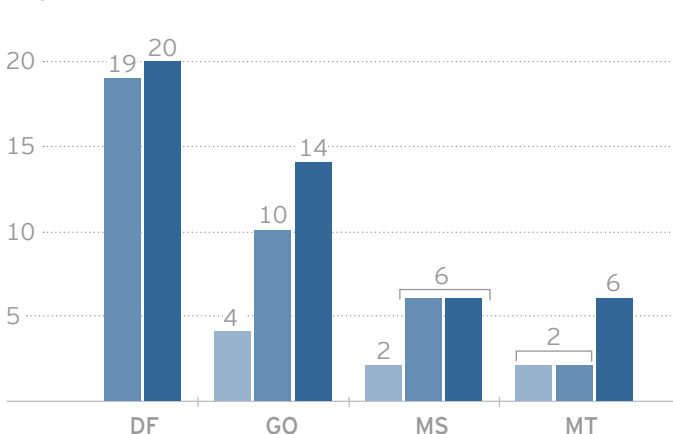
#### Região Sul e Sudeste



#### Região Norte e Nordeste



#### Região Centro-Oeste



Fonte: Abrasce

Nesse contexto, a EY-Parthenon conduziu uma pesquisa exclusiva ao longo do mês de maio com os principais agentes do setor. Foram ouvidos mais de mil consumidores de diferentes regiões do Brasil, além de administradores de shoppings e varejistas, para entender melhor as preocupações e os desafios nesse momento de transformação.

Buscou-se fazer uma análise do consumidor antes e durante a pandemia, bem como suas expectativas futuras. O resultado foi um abrangente retrato dos impactos causados pela Covid-19 no ambiente de consumo com suas implicações tanto no processo de compra como na saúde financeira dos varejistas e administradores.

### Sobre a pesquisa: retrato dos impactos da Covid-19 no consumidor de shopping center no Brasil

**Etapa qualitativa:** conversa com 10 administradoras de shopping e varejistas com abrangência em 15 estados.

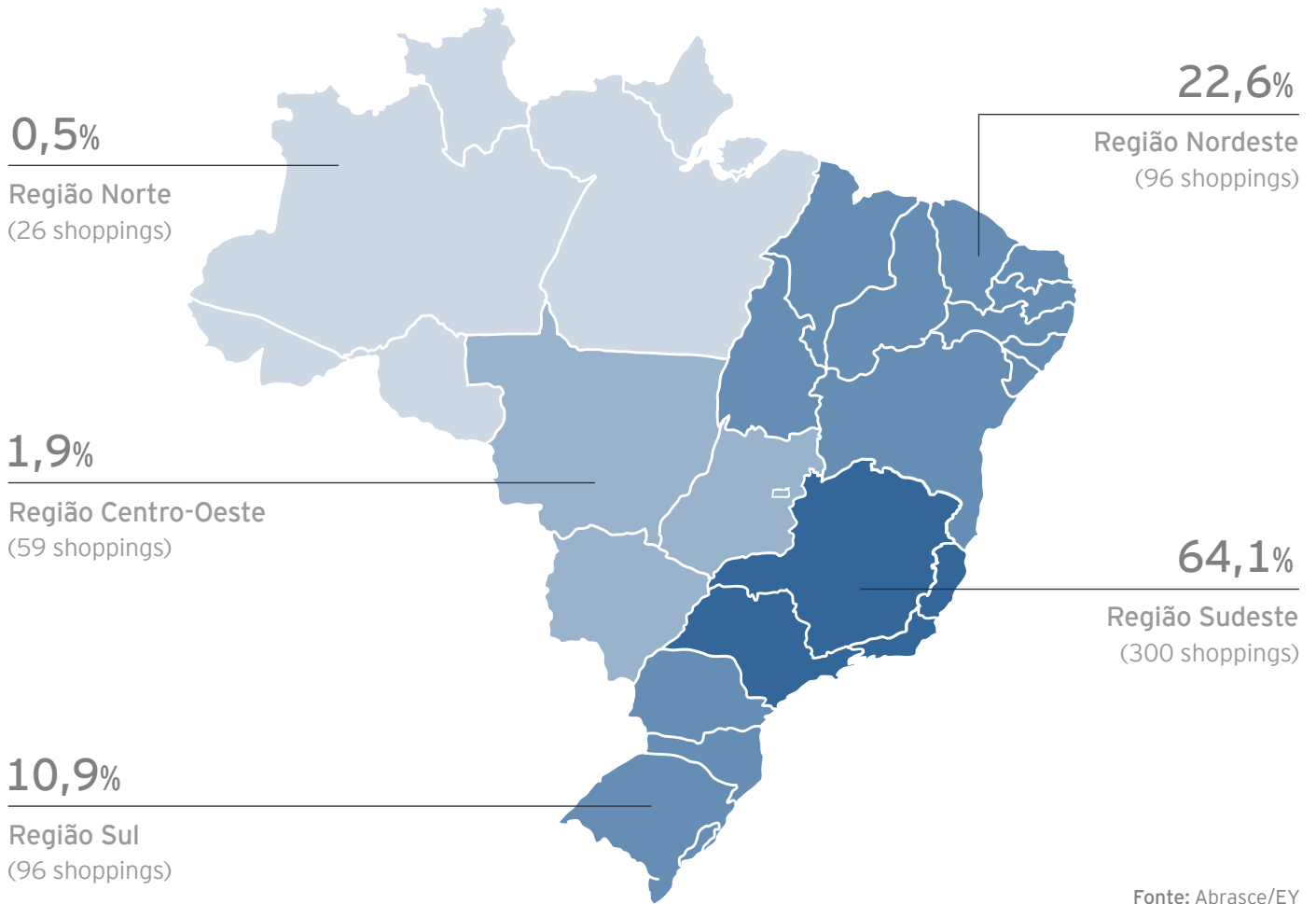
**Etapa quantitativa:** realização de uma pesquisa on-line com consumidores das cinco regiões do país e de diferentes faixas de renda.

| Faixa etária        | Amostra |
|---------------------|---------|
| Menos de 20 anos    | 1%      |
| Entre 20 e 29 anos  | 27%     |
| Entre 30 e 39 anos  | 27%     |
| Entre 40 e 49 anos  | 25%     |
| Entre 50 e 59 anos  | 12%     |
| A partir de 60 anos | 8%      |

| Faixa de renda   | Amostra |
|--|---------|
| Sem renda própria (desempregado ou dependente)             | 5%      |
| Até 2 salários mínimos (R\$2.090,00)                       | 7%      |
| Entre 2 e 5 salários mínimos (R\$2.090,00 a R\$5.225,00)   | 29%     |
| Entre 5 e 10 salários mínimos (R\$5.225,00 a R\$10.450,00) | 22%     |
| Acima de 10 salários mínimos (R\$10.450,00)                | 29%     |
| Não me sinto confortável em responder                      | 8%      |

Fonte: EY

Abrangência da pesquisa dos consumidores x o número de shoppings por região do Brasil (em %)



Fonte: Abrasce/EY

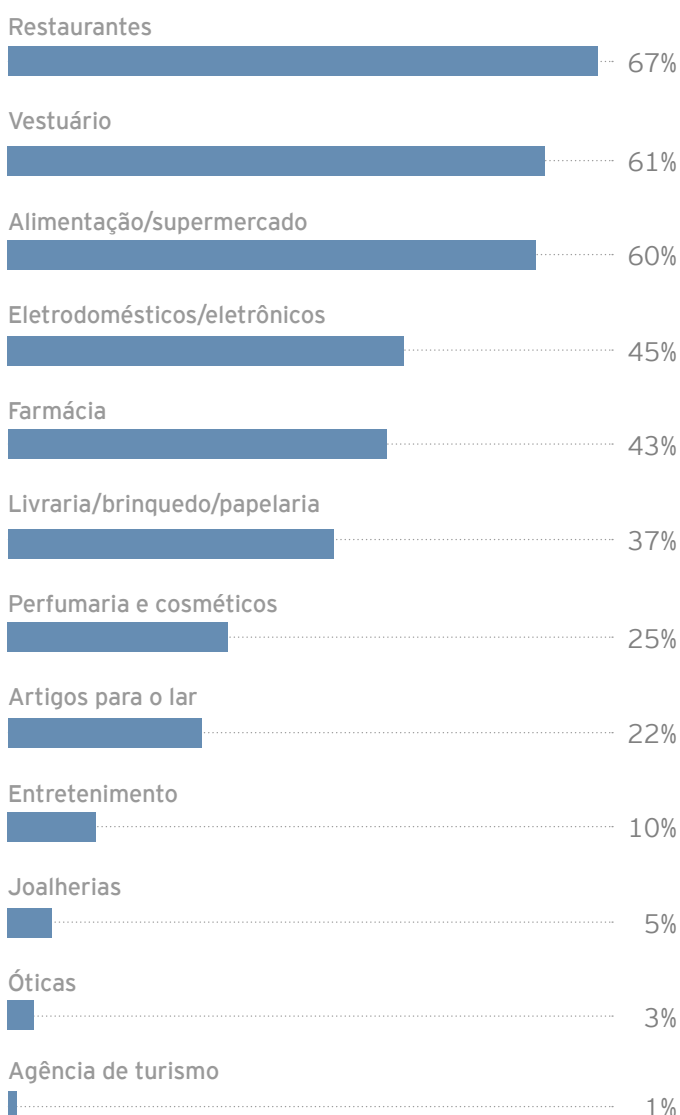


# Os principais resultados

## Aumento do e-commerce

Diante do fechamento obrigatório ocorrido em março na maioria dos comércios, os consumidores se direcionaram ao mercado digital, tanto para a compra de artigos essenciais quanto para a de itens diversos. De acordo com a nossa pesquisa, direcionada para consumidores de shopping centers, os segmentos mais procurados foram os de alimentação e vestuário, por meio de aplicativos de celular ou utilizando o próprio *website* da marca.

### Segmentos mais procurados por meio do e-commerce durante a pandemia (em %)



Fonte: EY-Parthenon

De um modo geral, a satisfação do consumidor tem sido positiva, porém 58% dos consumidores se ressentem da falta do espaço físico, sem contar a insatisfação com os atrasos nas entregas, a dificuldade no manuseio das plataformas digitais, as falhas nos produtos e a deficiência nos canais para reclamações.

No momento anterior à Covid-19, a criação de plataformas on-line não era prioridade das administradoras, embora já existissem algumas pequenas iniciativas isoladas. O surgimento da pandemia acelerou esse processo de digitalização, em muitos casos até de maneira improvisada, ligando-os aos serviços de *delivery center*, *drive thru* e *marketplace*.

Franqueados e pequenos lojistas foram os mais afetados por não terem uma plataforma própria. Uma plataforma do shopping é um facilitador para a sobrevivência deles.

A ampliação do uso dos canais digitais é um item que deve ser reavaliado pelos lojistas e administradores de shoppings, pois esse novo modelo de comércio parece ter fincado raízes permanentes no relacionamento entre vendedor e consumidor.

## Ensinaamentos da pandemia

A higiene é um fator essencial para a redução da disseminação de enfermidades infectocontagiosas. Consumidores, estabelecimentos comerciais e industriais devem estar preparados para adotar medidas alternativas e preventivas diante de possíveis crises sanitárias, e, assim, minimizar as consequências socioeconômicas advindas de uma pandemia dessa dimensão.

As praças de alimentação de shopping centers devem ser organizadas com o espaçamento adequado, a fim de evitar grandes aglomerações de pessoas. As administradoras não só estudam um maior distanciamento entre as mesas das praças de alimentação, como planejam limitar a capacidade de pessoas em restaurantes dentro das dependências dos shoppings.

Espaços abertos e arejados se tornaram a opção mais atrativa para os consumidores. Shoppings com disponibilidade de áreas para esse fim podem apresentar uma vantagem competitiva.

# 78%

dos consumidores irão dar preferência para shoppings mais abertos e arejados.

# 50%

das administradoras entrevistadas acreditam que shopping centers mais abertos serão uma tendência no médio a longo prazo.

## Os principais resultados

A Covid-19 lançou também um grande dilema, que recai especificamente sobre as salas de cinema, teatros, academias e *playlands* que operam dentro de shopping centers. Nestes locais, a proximidade entre as pessoas é ainda maior e a limitação destes espaços pode representar uma perda econômica significativa para estes segmentos. Os envolvidos nessas atividades acreditam que a recuperação dificilmente ocorrerá até o fim de 2020.

As administradoras de shopping center perceberam que, com o isolamento provocado pelo novo coronavírus, o hábito de vendas on-line se intensificou. Atualmente, a alimentação é um dos segmentos mais preparados para esse tipo de negócio, enquanto os demais ainda têm dificuldades de penetração no mercado. Deste cenário surgiu a oportunidade de cooperação entre lojistas e administradoras, para o desenvolvimento de plataformas digitais mais eficientes e com benefício mútuo.

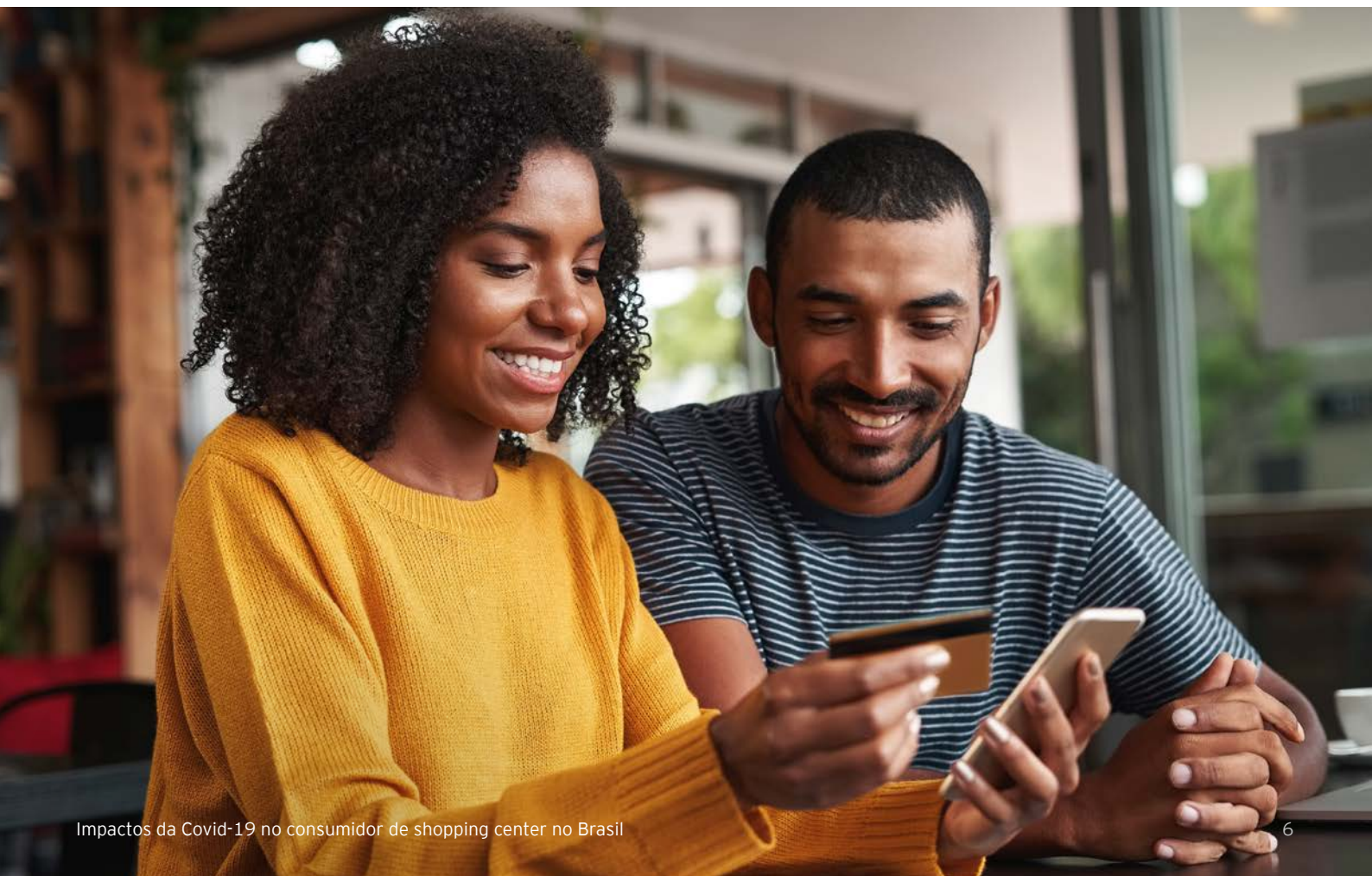
## Os serviços on-line não substituirão os espaços físicos

Sob a ótica do consumidor, dos varejistas e das administradoras de shopping center, o mundo virtual não substituirá o físico, mas acredita-se em uma união entre ambos. Diferentemente de outras culturas, como nos Estados Unidos, consumidores brasileiros valorizam a experiência oferecida pelos shoppings. Espaços de locações temporárias e eventos demonstrativos de marcas são chamarizes para atrair o público ao espaço físico.

Na China, primeiro país a adotar o fim do *lockdown*, o fluxo de pessoas em shopping centers apresentou redução significativa se comparado ao período pré-pandemia. A insegurança do consumidor em frequentar ambientes fechados, somada ao aumento do desemprego no país, foram os principais fatores. Para mitigar estes efeitos negativos, estratégias como promoções com transmissão ao vivo e colaboração de edições limitadas disponíveis apenas em lojas físicas atraíram consumidores nas reaberturas. No Brasil, assim como na Ásia, os consumidores têm o hábito de frequentar shopping centers, porém, a situação socioeconômica de cada país tem um peso bastante relevante na recuperação adequada do setor.

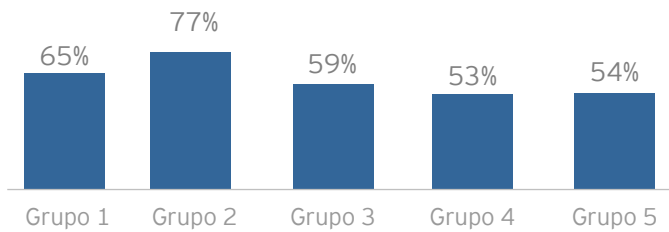
**“Diversas iniciativas com plataformas digitais já haviam iniciado antes da Covid-19, mas, com a pandemia, o *marketplace* dos shoppings tornou-se uma prioridade absoluta. A iniciativa está a todo vapor.”**

CFO de um grupo administrador de shopping centers

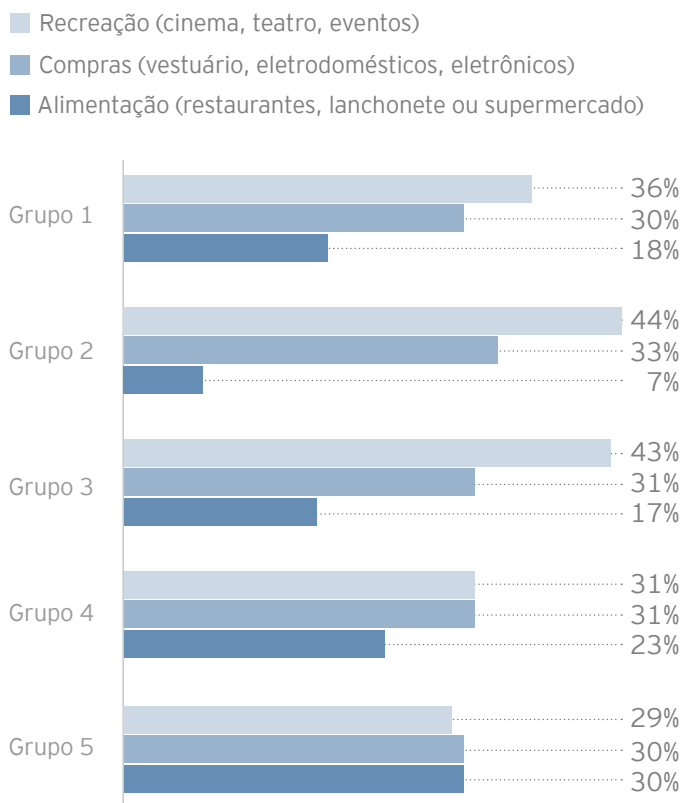


### Perspectiva do consumidor durante a Covid-19<sup>(1)</sup>

Consumidores que sentem falta da visita aos shoppings (em %)



Por qual razão sentiram falta (em %)



(1) A classificação dos grupos é gradual e refere-se à faixa de renda familiar de cada um deles, sendo o grupo 1 o de menor renda e o grupo 5 o de maior renda. Fonte: EY-Parthenon

A pesquisa apontou que, de forma geral, os consumidores brasileiros sentem falta da rotina de frequentar os shopping centers. O estudo mostra o público de menor renda, formado pelos grupos 1 e 2, como aquele que mais se sensibiliza com a restrição de visitas ao espaço. Para esta parcela, os shoppings são o ponto de encontro para entretenimento e lazer, além de oferecer comodidade e segurança. Com a recente liberação de parte do comércio, fica a dúvida se este público-alvo voltará com a mesma frequência, ao menos enquanto houver restrições.

Alguns varejistas e administradoras de shopping corroboram a opinião dos consumidores que veem nos serviços on-line uma complementação e nunca uma substituição da loja física e que o modelo de shopping nunca terminará no Brasil.



# A situação sob a ótica dos varejistas e administradoras de shoppings

## As dificuldades

O principal desafio dos varejistas e das administradoras está em prever o tempo de recuperação do setor. O que existem são suposições e incertezas de como lidar com tal situação. Buscam-se exemplos em outros países que estão em uma etapa mais avançada da crise provocada pelo novo coronavírus, no entanto, é necessária a adaptação às condições de cada país e de cada cultura.

No Brasil, algumas cidades permitiram a reabertura dos shoppings, porém com capacidade reduzida e algumas restrições: restaurantes, salas de cinema e academias permanecem fechados. Alguns lojistas optaram por permanecer fechados, mesmo com a reabertura dos shoppings, tendo em vista que os custos operacionais para manter as lojas abertas são superiores às receitas geradas. Outros acreditam ser importante manter a visibilidade da loja, da marca, independentemente de as vendas serem inexpressivas.

O convívio social foi o principal aspecto afetado pelo isolamento, o que gerou um estresse com consequências generalizadas no comportamento dos indivíduos. De acordo com dados da pesquisa, a percepção que as pessoas têm desse isolamento como meio de mitigação da transmissão da pandemia varia em função da escolaridade, idade, classe social e tipo de emprego que possua.

As atividades econômicas foram paralisadas por decretos e portarias. Tudo foi fechado ao mesmo tempo, mas vai ser reaberto em fases. Com o início da flexibilização, na retomada das atividades, as pessoas estão superando os medos e incertezas e estão dispostas a adquirir bens e serviços, a realizar sonhos antigos, e também novos, que surgiram durante essa experiência inimaginável.

Em vários lugares do mundo a demanda permanece baixa após a reabertura de shoppings em função das incertezas sanitárias e econômicas. No Brasil, com o início da flexibilização, os varejistas acreditam em uma demanda reprimida; um comportamento compensatório e não duradouro do isolamento social forçado. Mas a Covid-19 vem deixando marcas nos hábitos de consumo por questões financeiras e epidemiológicas.

O shopping não tem apenas a finalidade de compras, mas também é local de lazer e serviço. Muitas de suas atividades ainda estão comprometidas e dependem de um controle maior da pandemia. Embora muitos setores não tenham uma demanda reprimida, como medicamentos, supermercados, restaurantes, aqueles que o têm devem aproveitar o momento para tentar fidelizar o cliente para o momento da demanda natural.

Outro item preocupante é a possibilidade de que ocorram novas medidas restritivas de funcionamento em função de uma outra onda contagiosa. Shoppings que estão atualmente abertos correm o risco de, novamente, serem obrigados a fechar, uma vez que a curva de transmissão continua apresentando crescimento exponencial.

## Os desafios para honrar os compromissos financeiros

Com o fechamento dos shoppings, os lojistas enfrentam dificuldades em arcar com os custos de aluguel, condomínio, fundo de propaganda e promoção, além dos salários de seus funcionários. Por outro lado, as administradoras também precisam honrar seus compromissos e equilibrar esta equação se tornou um grande desafio.

### Efeitos da Covid-19 nos shopping centers (em %)

#### Aumento da vacância

17%

#### Oferecimento de descontos ou suspensão de aluguel mínimo nos meses de abril, maio e junho

83%

#### Suspensão da arrecadação de fundo de propaganda e promoção (FPP)

100%

#### Oferecimento de descontos no condomínio nos meses de abril, maio e junho

33%

Fonte: EY-Parthenon





### A situação sob a ótica dos varejistas e administradoras de shoppings

Os shoppings se viram obrigados a oferecer auxílios aos lojistas como descontos, suspensões ou adiamentos do pagamento de aluguel mínimo, além da interrupção do fundo de propaganda e promoção (FPP), assim como descontos no condomínio. O aluguel complementar, proveniente de um percentual que é estabelecido por meio de contrato com cada um dos lojistas, sobre o faturamento das vendas, incluindo as on-line, é a única fonte de receita para os shopping centers, uma vez que as receitas geradas com os serviços de estacionamento estão próximas a zero.

Apesar dos esforços de redução de custo e busca por linhas de crédito, a lucratividade e liquidez dos lojistas, em especial os de menor porte, para os quais o crédito bancário é escasso, têm levado ao aumento de inadimplência junto às administradoras. A situação é ainda mais grave para aqueles que já estavam com dificuldades financeiras antes da crise.

### O mercado de capitais

Os fundos de investimento imobiliário no Brasil tiveram um crescimento expressivo em 2019, porém a pandemia freou a expectativa esperada para esse ano. Os 27 fundos de investimentos imobiliários (FIIs) de shopping centers no Brasil geram e sustentam as suas receitas por meio do pagamento de aluguéis. O número de investidores interessados nestes veículos é hoje menor que no passado recente, em função do impacto negativo

nos aluguéis, que são a sua principal fonte de receita. O fechamento dos ativos, a potencial inadimplência e a expectativa de aumento da vacância têm preocupado gestores e cotistas.

Nesse sentido, a expectativa de melhora no preço das ações do setor está diretamente relacionada à particularidade das unidades de negócios individuais, bem como à saúde das empresas que os operam. O futuro desse mercado depende de como será a gestão das administradoras de shopping junto aos lojistas.

A distribuição de dividendos deverá continuar afetada no curto prazo. Por outro lado, investidores com foco em médio e longo prazo acreditam ser o momento ideal para a aquisição de FIIs a um preço mais baixo. A renda não é certa e imediata, mas creem que os rendimentos voltarão aos patamares anteriores à pandemia.

**“Até o momento, 3% das lojas do meu portfólio já indicaram o fechamento e estes números aumentam a cada semana.”**

Vice-presidente de um grupo administrador de shopping centers

# Nossa visão de futuro

## Enfrentar uma depressão econômica

A pandemia afetou o mundo em geral, mas o Brasil está com o agravante da instabilidade política. Se, no período anterior à Covid-19, o consumo vinha pautando o crescimento econômico, a crise sanitária colocou um freio. O isolamento social causou o primeiro impacto na economia, mas a incerteza política trará sequelas a médio e longo prazo. A combinação da instabilidade política com os efeitos da pandemia traduz-se em um cenário de recessão e imprevisibilidade de investimentos que poderiam ajudar o país a sair mais rapidamente desta crise.

O isolamento social levou ao fechamento de muitas lojas, entre elas as de grandes varejistas. Grande parte deles opera oferecendo crédito próprio e já têm adversidades para receber de seus clientes, não só pela dificuldade de quitação de seus boletos nas lojas físicas, como também pelo desemprego que muitos consumidores já estão enfrentando.

O momento atual apresenta um retrato preocupante: o consumidor com medo de sair de casa e de comprar (desemprego); o lojista aflito para cortar custos e continuar com seu negócio; as administradoras responsáveis pelo emprego de milhares de pessoas buscando soluções para manter a sua empresa.

Acredita-se que desatar os nós dos financiamentos é uma das necessidades imediatas do país. Bancos privados vislumbram mais riscos e tendem a ser mais exigentes nos empréstimos. Enquanto isso, empresas correm contra o tempo em busca de recursos a fim de custear suas despesas, inclusive a folha de pagamento salarial.

## Maior uso de tecnologia

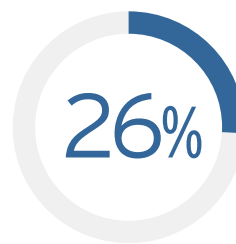
A transformação digital traz diversas oportunidades de negócios e o uso de ferramentas e soluções tecnológicas modernas são primordiais para quem almeja inovar e se adaptar mais rapidamente ao futuro. O ambiente digital amplia o contato para além da interação física e é uma excelente plataforma para manter-se próximo do consumidor/cliente. É, de fato, uma reestruturação dos modelos de negócios e que pode ser uma boa alternativa para garantir a demanda de consumo e a complementação do volume de vendas necessária para garantir a sobrevivência do varejista.

A pandemia enfatizou os canais de venda digital, entretanto o varejo on-line não substituirá a loja física. É uma questão cultural do consumidor brasileiro a

preferência por shoppings e por espaços permanentes de vendas, nos quais ele pode ter uma experiência de compra que o ambiente digital ainda não proporciona: a de ver, tocar, provar e sentir a mercadoria.

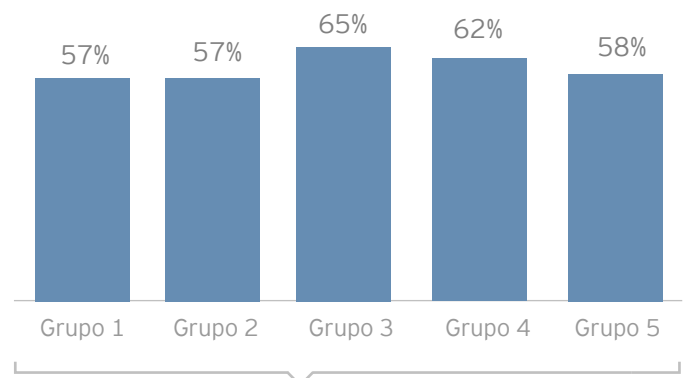
## Uso da tecnologia (em %)

Antes da Covid-19 (em %)



dos consumidores utilizavam semanalmente as plataformas digitais

Durante a Covid-19: busca nos canais digitais com o fechamento obrigatório dos shopping centers<sup>(1)</sup> (em %)



50%

dos consumidores dos grupos 1 e 2 acreditam que a comodidade foi o benefício principal.

39%

dos consumidores dos grupos 3, 4 e 5 acreditam que não só a comodidade foi um dos benefícios, mas também que preços nas lojas on-line são mais atraentes que os oferecidos nas lojas físicas.

(1) A classificação dos grupos é gradual e refere-se à faixa de renda familiar de cada um deles, sendo o grupo 1 o de menor renda e o grupo 5 o de maior renda. Fonte: EY-Parthenon



## Nossa visão de futuro

### Novo tipo de consumidor

A Covid-19 provocou mudanças nos hábitos, induzindo à adoção de novas estratégias por parte dos lojistas e administradores de shoppings. O consumidor é o protagonista do cenário varejista e, para a sua atuação, passou a dar mais valor a questões como sustentabilidade, inclusão, valor, qualidade, tecnologia, respeito e empatia.

Os varejistas necessitam atrair os clientes e é imprescindível conhecer e compreender o perfil de cada um dos consumidores, que esperam mais transparência, personalização e conectividade, e querem expressar esses valores em todas as suas escolhas de compra e consumo.

Portanto, para aproximar este novo consumidor mais criterioso, é importante estabelecer uma ligação emocional com ele, assim como consolidar um vínculo mais forte de fidelidade com a marca e o local. A lealdade é alcançada por meio da confiança estabelecida entre os envolvidos até conseguir antecipar as necessidades dos compradores. Para atingir essa meta, não só os recursos tecnológicos devem ser usados, mas principalmente os humanos.

# Nossas recomendações

A complexidade da situação socioeconômica criada pela Covid-19 requer transformações nos modelos de negócios para que se busque uma recuperação do setor varejista. Os desafios englobam desde a sobrevivência do comércio até seu fortalecimento advindo de uma reestruturação.

A visão primordial para alavancar qualquer tipo de comércio varejista, principalmente nos shopping

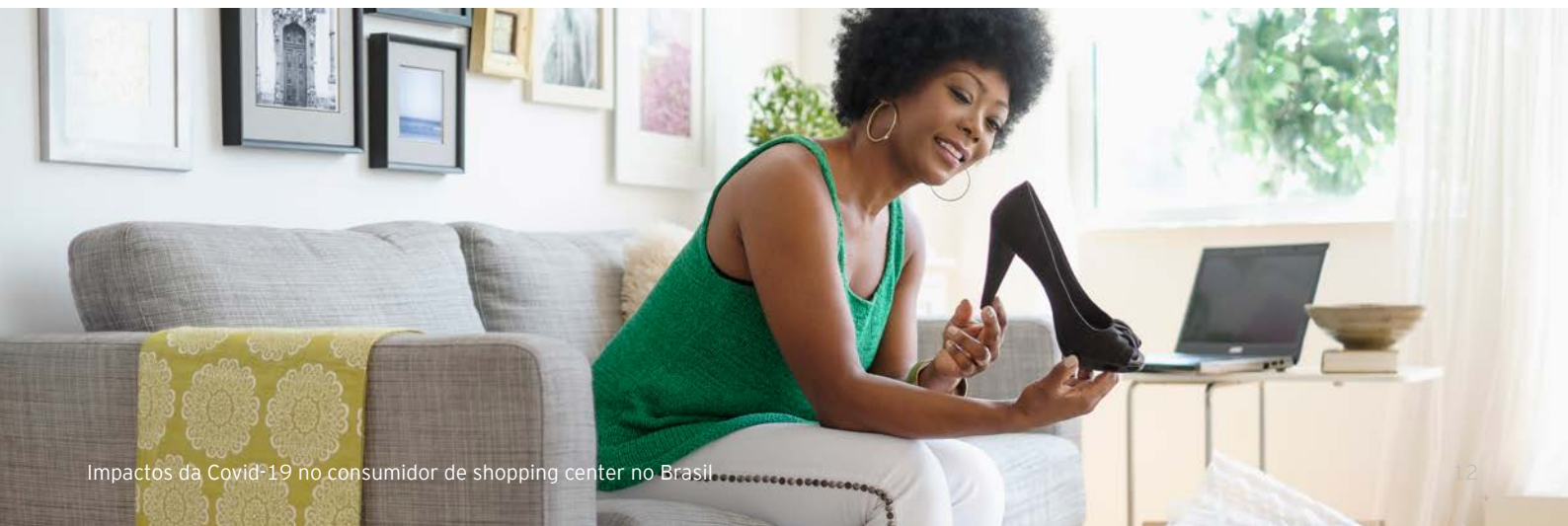
centers, é ter ciência de que o novo consumidor pós-Covid-19 será mais conectado, mais informado, mais engajado e consciente.

Com base nos principais pontos levantados em nossa pesquisa, nos desafios que estão sendo enfrentados neste momento e nas perspectivas futuras, estruturamos um roteiro com sugestões de ações, englobando as principais fases de reabertura dos shoppings.

## Now

### A abertura parcial dos shopping centers

- ▶ O pilar estratégico atual é a segurança sanitária e os shoppings devem estar adequados às normas legais. Os consumidores apontaram que o aumento da higiene é um fator fundamental no processo de reabertura dos centros comerciais, além do aumento no distanciamento entre as mesas na praça de alimentação (quando forem liberadas). Compete às administradoras implementarem o uso de máscaras obrigatórias, disponibilidade de álcool em gel, higienização constante do ambiente, checagem de temperatura dos consumidores, turnos reduzidos e limitação de visitantes, entre outros. Por serem ambientes altamente controlados e mais fiscalizados que os estabelecimentos de rua, se tornam mais atrativos aos consumidores preocupados com as novas normas sanitárias.
- ▶ O *e-commerce* foi o pilar de sustentação durante o período de isolamento para a sobrevivência dos lojistas e dos shoppings. Os consumidores se viram obrigados a fazer uso dos canais on-line, principalmente para a compra de itens essenciais, mas alguns segmentos, como o de vestuário, ainda apresentam dificuldades de penetração no mercado, principalmente quando comparado aos segmentos de alimentação, artigos de beleza e eletrônicos. Plataformas dos shoppings (*marketplace*) podem auxiliar na venda dos lojistas que não possuem plataforma digital própria.
- ▶ Os shoppings continuam sendo o local mais próximo para os consumidores retirarem mercadorias, principalmente aqueles que moram em áreas de difícil acesso, em locais considerados de risco pelos entregadores, ou clientes que se ausentam por muito tempo de sua residência. Ainda ressaltamos que uma parte da população mais idosa prefere ir aos estabelecimentos em vez de efetuar suas compras on-line.
- ▶ É um período de incerteza em virtude de eventuais segundas e até terceiras ondas da Covid-19, que podem levar a novos *lockdowns*. Com isso, é importante conservar e aprimorar o *e-commerce*, o *delivery center*, o *drive thru*, os *lockers*, o *marketplace*, as parcerias com iFood, Rappi, Amazon entre outros. Os canais digitais devem ser revistos visando à qualidade e à segurança do consumidor.
- ▶ A comunicação entre lojistas e administradoras deve ser transparente, trazendo benefício mútuo. Devem ser evitados danos de recaptação por meio da negociação dos valores condominiais, dos fundos de propaganda e promoção (FPPs) e dos aluguéis, a fim de auxiliar a saúde financeira dos varejistas.



## Next

### A reabertura total dos shopping centers

- ▶ O fechamento do comércio causou danos severos na economia do Brasil e impactou diretamente o mercado de trabalho. Está sendo prevista uma recessão que afetará fortemente o poder de compra dos consumidores e itens considerados secundários poderão sofrer queda nas vendas. Os varejistas e os shoppings precisam se reinventar e oferecer, além de estímulos tradicionais como aumento de descontos, a busca por produtos e experiências inovadoras.
- ▶ Uma nova ideia de varejo está emergindo como resultado da Covid-19 e aqueles que priorizarem seus consumidores encontrarão maiores chances de sobrevivência. O foco primordial deve ser nas necessidades maiores dos clientes: segurança (inclusive a sanitária), conveniência, confiança, valor, acessibilidade e *mix* de lojas. Sua resposta à mudança gradual dos últimos anos será a chave para sua resiliência em sobreviver.
- ▶ A crise resultou no fechamento de lojas e os shoppings devem considerá-las uma oportunidade de reformulação de seu *tenant mix*. Este deve visar às necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, melhorar a sua adequação ao entorno. Pode-se pensar em utilizar os espaços vagos para armazenamento de estoque para lojistas, ampliação de área de lazer, diferentes tipos de serviços e atividades essenciais como pequenos centros médicos, entre outros.
- ▶ É difícil fazer um mapeamento das vendas on-line dos artigos das lojas localizadas em shoppings quando não se sabe a estratégia dos lojistas. Conseqüentemente, a cobrança de aluguel apenas por percentual de venda pode ser desvantajosa para os shoppings. Por outro lado, algumas administradoras consideram deixar essa plataforma aberta, sem exclusividade ao serviço de *delivery*, trabalho que aumentou muito com a Covid-19, mas com a incógnita sobre empresas que vencerão essa concorrência.
- ▶ A preocupação econômica, de curto e médio prazo, para a indústria do varejo vem do impacto que uma crise profunda provoca nas camadas mais vulneráveis.

Como resultado, a incógnita sobre a abertura das áreas de lazer dos shoppings pode afastar os frequentadores de renda inferior, já que sua frequência aos shoppings é muito vinculada à recreação.

- ▶ Maior consolidação do binômio loja física-comércio on-line, considerando um consumo primário físico e um secundário on-line. As características culturais do consumidor brasileiro colocam a venda on-line como complementar e não substitutiva. O lojista precisa do espaço físico para vender e o custo da compra pelo site pode não ser vantajoso.
- ▶ As administradoras devem olhar para o empreendedorismo inovador, com o intuito de sempre buscar novas ideias para o futuro. O interesse por *delivery centers*, quer dentro dos shoppings ou nos estacionamentos, é um modelo de *startup* cuja implementação é muito relacionada à logística do *e-commerce*. Já o lojista deve adequar seu negócio a uma plataforma que melhor lhe atenda.
- ▶ Para o lojista, o custo de manutenção de uma loja em shopping é bastante oneroso. A queda nas vendas o atinge e, conseqüentemente, as administradoras. Existe uma dependência mútua, razão pela qual o canal de comunicação deverá estar sempre aberto e flexível.
- ▶ Ainda em fases embrionárias no Brasil, existe o interesse das administradoras na criação de veículos para investir em lojistas, como fundo de recapitalização. Pequenos empresários com pouca estrutura possuem dificuldades na captação de recursos e estes veículos vão permitir a sobrevivência em tempos de crise.
- ▶ A rentabilidade dos fundos imobiliários de shoppings vai demorar para retornar ao patamar de antes da pandemia, mas investidores, com visão de longo prazo, podem ser até mais atraídos, principalmente por aqueles que estejam cotados abaixo do preço dos ativos presentes.

# Beyond

## O novo modelo de negócios

- ▶ A essência dos shoppings é a locação. Mas, diferentemente de outras, eles têm o varejo dentro deles. A busca por melhores negócios (contratos/ descontos) entre administradoras e lojistas devem ser resolvidas individualmente. É fazer uma dosimetria de cada lojista.
- ▶ Conscientização de uma dinâmica constante de mudanças e manter-se aberto às inovações. Adaptação, atualização constante, acompanhando as tendências globais, e inovação se tornaram pontos-chave nos novos modelos de negócio.
- ▶ Apesar de todas as inovações tecnológicas, no Brasil, o comércio em shoppings tem um papel importante e não se vislumbra nenhuma ruptura total desse padrão de negócio. O comércio on-line não irá substituir os espaços físicos, mas utilizado como uma complementação. O investimento em tecnologia não deve ser pontual, mas deve ser visto como uma ferramenta de atualização constante.
- ▶ O novo modelo de shopping deve atrair bons lojistas, ajudar suas atividades e também criar um ambiente atrativo para o consumidor. A diversidade compete ao shopping.
- ▶ A Covid-19 reforçou a ideia de uma nova arquitetura para shoppings, com espaços mais abertos, mais arejados e a possibilidade de jardins. O brasileiro enxerga o shopping como um centro de prazer e, nesse sentido, é como a substituição da antiga praça da cidade, onde as pessoas se socializavam.

## Nosso time

Para mais informações sobre este material e sobre como podemos ajudar nos desafios que se apresentam, contate um dos nossos especialistas.

### **Roberta Tedesco**

Associate Partner de Real Estate da EY  
roberta.tedesco@br.ey.com

### **Alessandra Agostini**

Gerente de Real Estate da EY  
alessandra.agostini@br.ey.com

### **Mariane Patussi**

Gerente de Estratégia da EY-Parthenon  
mariane.patussi@parthenon.ey.com

## Sobre a EY-Parthenon

Os profissionais da EY-Parthenon são líderes globais em consultoria estratégica e estão comprometidos em unir, ao mesmo tempo, ideias não convencionais e pragmáticas, à inteligência dos clientes, a fim de criar estratégias realizáveis, com impacto real para os negócios. A inovação se tornou um ingrediente fundamental para a sustentabilidade dos negócios.

A EY-Parthenon tem como diferencial sua experiência especializada com ampla capacidade de execução, e é por meio desse equilíbrio, que consegue gerar cada vez mais oportunidades aos clientes - não somente para ajudá-lo a otimizar seu portfólio de negócios e a descobrir insights do setor para a tomada de decisões de investimento, mas também para encontrar caminhos eficazes que o levem a descobrir oportunidades estratégicas de crescimento e a tornar as aquisições mais gratificantes.

As metodologias da EY-Parthenon, somadas ao seu espírito inovador, resultam em serviços inteligentes para os clientes, ampliam o impacto das estratégias e fazem de seus profissionais, os consultores globais ideais para líderes de negócios.

## Sobre a EY

EY

Auditoria | Consultoria | Impostos | Estratégia e Transações

A EY é líder global em serviços de Auditoria, Consultoria, Impostos e Estratégia e Transações. Nossos *insights* e os serviços de qualidade que prestamos ajudam a criar confiança nos mercados de capitais e nas economias ao redor do mundo. Desenvolvemos líderes excepcionais que trabalham em equipe para cumprir nossos compromissos perante todas as partes interessadas. Com isso, desempenhamos papel fundamental na construção de um mundo de negócios melhor para nossas pessoas, nossos clientes e nossas comunidades.

No Brasil, a EY é a mais completa empresa de Auditoria, Consultoria, Impostos e Estratégia e Transações, com 5.000 profissionais que dão suporte e atendimento a mais de 3.400 clientes de pequeno, médio e grande portes.

EY refere-se à organização global e pode referir-se também a uma ou mais firmas-membro da Ernst & Young Global Limited (EYG), cada uma das quais é uma entidade legal independente. A Ernst & Young Global Limited, companhia privada constituída no Reino Unido e limitada por garantia, não presta serviços a clientes.

© 2020 EYGM Limited. Todos os direitos reservados.

Esta é uma publicação do Departamento de Marca, Marketing e Comunicação. A reprodução deste conteúdo, na totalidade ou em parte, é permitida desde que citada a fonte.

[ey.com.br](http://ey.com.br)

[Facebook](#) | [EYBrasil](#)

[Instagram](#) | [eybrasil](#)

[Twitter](#) | [EY\\_Brasil](#)

[LinkedIn](#) | [EY](#)

[YouTube](#) | [EYBrasil](#)