Em Destaque

REINVENÇÃO DO MODELO. Com a migração do consumo para o *e-commerce*, a revisão do mix tem sido a saída para não perder fluxo; a mudança, contudo, pode impactar na rentabilidade

FOTOS: DIVULGAÇÃO

No Morumbi Town as lojas de serviços e lazer já respondem por 40% do mix total

O Airsoft é uma das opções de entretenimento oferecidas pelo empreendimento

No estacionamento do shopping uma pista de Kart divide espaço com os carros

Shoppings ampliam a oferta de serviços para seguir relevantes

CENTRO DE COMPRA

Pedro Arbex
São Paulo
pedro.arbex@dci.com.br

● **Com a migração do consumo para o varejo on-line, o caminho que os shopping centers têm encontrado para não perder relevância frente ao consumidor é aumentar a oferta de serviços e lazer. A tendência é que o movimento acelere, e que esse tipo de operação ocupe cada vez mais os espaços destinados hoje ao comércio.**

A visão é comprovada por dois especialistas em consumo e três administradoras de shoppings, que já sentem na pele a mudança no modelo de negócio. A nova realidade do mercado, no entanto, impõe um desafio adicional, ligado a rentabilidade dos empreendimentos – já que o aluguel pago pelas lojas de serviços costuma ser menor do que o valor pago pelo varejo.

"A maneira [das administradoras] lidarem com o crescimento do *e-commerce* tem sido essa, ofertar mais lojas de serviços e entretenimento. Aquela ida ao shopping apenas para comprar algum produto tende a diminuir bastante daqui para a frente", diz o presidente da Sociedade Brasileiro de Varejo e Consumo (SBVC), Eduardo Terra.

Para o superintendente do Morumbi Town Shopping, Luiz Siqueira, o movimento é uma forma dos empreendimentos se anteciparem as mudanças no consumo, já que a migração para o *e-commerce* ainda não se deu de forma tão consistente no Brasil. Nos Estados Unidos, conta, o comércio eletrônico detém uma fatia considerável do varejo (10%). Já no Brasil o canal representa apenas 3,5% do faturamento, mas vem crescendo a um ritmo acelerado, mesmo na crise.

Inaugurado há quase um ano na capital paulista, o shopping já surgiu com a proposta de focar em serviços e lazer, explica o executivo. Atualmente, esse perfil de operação responde por 40% do total de lojas do empreendimento, valor muito acima do visto no mercado nacional de shoppings.

De acordo com dados da Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce), as lojas de serviços e lazer representam apenas 8% do total de 100.814 lojas presentes nos empreendimentos brasileiros. As operações de alimentação representam outros 13%, deixando os 79% restantes praticamente para o comércio.

Com a evolução do *e-commerce*, e a busca dos consumidores por esse perfil de shopping center, a tendência, no entanto, é que o quadro mude drasticamente já nos próximos anos. O especialista em shopping center e varejo e diretor da consultoria Make it Work, Michel Cutait, afirma que ainda no curto prazo "os shoppings vão seguir atualizando as ofertas e o mix de lojas, para agregar mais atividades de serviços, entretenimento e alimentação."

Localizado em São Paulo (SP), o Shopping Taboão é um exemplo claro de empreendimento tradicional que nos últimos anos começou a revisar o mix, reinventando o modelo de negócio. Há três anos, conta o superintendente do shopping, Carlos Alcântara, as operações de serviços e lazer representavam 10% do portfólio. Atualmente, a fatia subiu para 18%, e a perspectiva é que a participação aumente ainda mais, atingindo 25% do total.

Impacto na rentabilidade

A alteração no modelo do empreendimento, contudo, gera preocupação ao executivo, na medida em que atinge a rentabilidade da operação. "Impacta porque os aluguéis de serviços são menores", explica. De acordo com ele, o valor pago pelas lojas de serviços costuma ser 15% inferior ao pago pelo comércio. A diferença ocorre porque a cobrança se dá em cima do faturamento (no Taboão em torno de 5% a 7% do valor mensal). Como a receita de uma varejista costuma ser maior do que a de uma loja de serviços, o aluguel também é superior.

A questão da rentabilidade do modelo foi levada em conta pelo Morumbi Town no planejamento do shopping. "Quando iniciamos o projeto de focar mais em serviços e lazer tínhamos esse medo, se seria mais difícil de rentabilizar do que um shopping clássico. Mas na prática as operações estão indo tão bem ou melhor do que as de varejo. Temos visto uma resiliência superior no nosso mix do que no portfólio tradicional."

No Shopping Continental a opção por revisar o mix, ampliando a opção de serviços e lazer, também foi adotada. Nos últimos três anos, conta o gerente de marketing, Rodrigo Rufino, ao menos cinco lojas de serviços entraram no centro, levando a participação do segmento para próximo de 20%. Segundo ele, além da migração do consumo para o *e-commerce*, a visão do brasileiro sobre os shoppings mudou radicalmente e agora eles buscam não apenas um local para a compra, mas de conveniência e lazer.

Quem mais deve sentir com a mudança são os centros tradicionais, que na visão de Terra, da SBVC, 'estão com os dias contados'. "O shopping clássico, que só tem loja de produto e não entrega serviços, lazer e experiência, está morrendo."

As próprias varejistas que operam nos shoppings já tem percebido a tendência de modificação no modelo. Durante a Feira Brasileira do Varejo (FBV), realizada na semana passada, o presidente da C&A, Paulo Correa, afirmou que no futuro 'a natureza dos shoppings será muito mais experiencial do que transacional'. "Vai ter que ter um valor de interesse, de muita relevância, para justificar que o consumidor vá ao shopping comprar. Eles serão mais focados na experiência e teremos menos shoppings do que hoje."

A varejista de moda possui praticamente a totalidade de suas lojas dentro de centros de compra (90%). Questionado pelo **DCI** sobre o impacto das mudanças no modelo de negócio da própria rede, Correa se limitou a dizer que está atento aos movimentos de mercado e que vai ajustar a estratégia baseado em como ele for andando.