

# A evolução do Shopping e Varejo

*Como os ativos estão se transformando em polos de experiências a partir de novas tendências de consumo*

Credit: pauloalberto82 / Shutterstock

Redação: Júlia Ribeiro Diagramação: Iago Emerick

**BRAIN**

CLUB PARTNER  
AMERICAS

**BNDES**

CLUB PARTNERS  
BRAZIL

**CBRE**  
BRAZIL

**ATLAS**

PROGRAM SPONSOR

**FLAMBOYANT**

**Global Talent**

**INDIGO**

SPONSORS

# CONTEÚDO

Bem-vindo ao GRI Club Real Estate Brazil

Introdução

A evolução dos shoppings

Investimentos

- *Estratégias*
- *Novos desenvolvimentos*

Como atrair o público?

Tecnologia e sustentabilidade

## **BEM-VINDO AO GRI CLUB REAL ESTATE BRAZIL**

A pandemia de Covid-19 trouxe uma mudança no comportamento humano que impactou significativamente o setor de shopping e varejo no Brasil e no mundo, com uma crescente demanda por experiências exclusivas. Felizmente para quem investe no país, a retomada foi bem mais acelerada do que em outras partes do globo, como veremos a seguir.

Nota-se um esforço dos líderes do setor em expandir e revitalizar seus empreendimentos para manter o público engajado e continuar o bom desempenho alcançado nos últimos anos, mesmo com o desenvolvimento de novos projetos permanecendo desafiador.

Apesar das incertezas da conjuntura econômica e fiscal, os investidores mantêm uma visão positiva a longo prazo, com os fundos imobiliários assumindo um papel protagonista nas movimentações.

Boa leitura!

### **Gustavo Favaron**

CEO & Managing Partner, GRI Club



# INTRODUÇÃO

Por mais de 25 anos, as experiências de networking do GRI Club têm proporcionado oportunidades únicas para que os tomadores de decisão do mercado imobiliário troquem informações e estabeleçam conexões valiosas, fomentando o fluxo de negócios e potencializando a indústria no Brasil e no mundo.

Os relatórios do GRI Club reúnem os insights desses encontros, além das principais estratégias praticadas pelos maiores players do mercado.

Este conteúdo foi produzido após uma série de discussões a portas fechadas no GRI Shopping & Retail 2024, em São Paulo, onde investidores, desenvolvedores, proprietários, administradores de shopping centers e varejistas se encontraram para abordar os desafios, as oportunidades e inovações do setor.

Crédito: GRI Club



# A EVOLUÇÃO DOS SHOPPINGS

Os shopping centers evoluíram para além de meros locais de compras, especialmente no cenário pós-pandemia. Agora, eles se destacam como hubs de experiências e convivência, oferecendo uma variedade de atividades e serviços que promovem a interação social e o entretenimento.

Neste novo cenário, os líderes do segmento apontam que é essencial que as empresas se adaptem às demandas para manter a boa rentabilidade percebida nos ativos.

“O setor de shopping centers e varejo no país está sendo impulsionado pela jornada de compra, que agora começa de forma digital para 66% dos consumidores através de aplicativos, sites ou redes sociais. É crucial entender e aprimorar a experiência ‘figital’ para estimular o consumo na era atual”, afirma Fábio Tadeu Araújo, CEO da Brain Inteligência Estratégica, que apresentou dados exclusivos do setor no encontro.

Independentemente do porte da companhia, investir em reformas estruturais e adotar tecnologias são ações necessárias para modernizar e tornar os ambientes mais sustentáveis - agenda que também tem a atenção do setor.

No entanto, entende-se que este novo mix de serviços complementa as tradicionais lojas de varejo, que continuam a desempenhar um papel importante nas carteiras devido à representatividade de seus aluguéis.

**“O que torna o shopping único é o tempo. O segredo do nosso sucesso está em se reinventar, investir e cuidar dos ativos mais do que nunca para atrair novos consumidores, inclusive aqueles que vão apenas para passear. Nossa troca de mix é intensa, cerca de 60 mil metros quadrados por ano. Acreditamos que a força de um portfólio bem administrado reside nesse dinamismo”** afirma o CEO de uma tradicional empresa do setor.

## INVESTIMENTOS

Os players do mercado entendem que estão passando por um momento único nos investimentos, impulsionados pela movimentação de capital através dos fundos de investimento imobiliário (FIIs) e por um relacionamento mais próximo com os gestores.

Durante os últimos 18 meses, eles apontam um aumento significativo em captações, follow-ons e transações de compra e venda. No entanto, o otimismo inicial sofreu um revés com a expectativa de uma taxa Selic terminal mais alta do que a projetada no início do ano, que poderia chegar a 9%. Como resultado, as cotas dos fundos caíram consideravelmente, esfriando um pouco a indústria.

Apesar disso, a visão de longo prazo para o setor permanece positiva, com os gestores percebendo uma clara consolidação e sofisticação da indústria de fundos imobiliários.

“O mercado está ativo em todos os sentidos. Estamos vendo casas menores se juntando a bancos ou em processos de M&As e isso acaba refletindo no desempenho dos fundos, com as administradoras topando fazer desinvestimentos que outrora não fariam”, afirma um executivo.

Há uma visão de que a janela para a captação dos fundos imobiliários vai permanecer mais desafiadora no segundo semestre de 2024, enquanto questões como a oscilação econômica do país, a reforma tributária, as eleições municipais e a expectativa para o início de cortes de juros nos Estados Unidos permanecerem em pauta.

No entanto, a esperança das administradoras de shoppings se mantém em razão da boa performance dos ativos, o que se justifica pelas movimentações observadas recentemente na indústria de FIIs.



## ESTRATÉGIAS

Existe uma tendência emergente em que gestoras de fundos possam operar seus próprios ativos, semelhante ao que os REITs fazem no mercado americano. Essa estratégia envolve reduzir a participação nos empreendimentos, mas manter a administração e a tomada de decisões dentro da governança da gestora.

O movimento também faz sentido para as administradoras, conforme o testemunho do CEO de uma grande empresa do segmento: “Em vez de investir 500 milhões de reais em um único ativo, a ideia é dividir esse valor em 5 ou 10 ativos com participações menores. Dessa forma, ajudamos o fundo imobiliário com a gestão e executamos uma decisão estratégica para a companhia, considerando a quase certa tributação de dividendos no setor no próximo ano”.

Dado que os shoppings requerem significativos aportes de capital, investidores apontam a necessidade vital de avaliar diferentes fontes de financiamento e o pipeline de projetos, além de ter a capacidade de operar em diferentes cenários.



## NOVOS DESENVOLVIMENTOS

Os executivos apontam que há espaço no Brasil para novos desenvolvimentos, com especial atenção às oportunidades no Centro-Oeste e no Nordeste, mas que o modelo de contrato com locatários tem mudado ao longo dos anos, afetando a viabilidade.

“Inicialmente, as contribuições para despesas únicas (CDU) e as luvas representavam até 15% do investimento em projetos greenfield. Hoje, não consideramos mais esses elementos e o foco mudou para o crescimento dos aluguéis mínimos. Além disso, a consolidação do varejo transformou o poder de barganha e o perfil de consumo, necessitando uma abordagem mais dinâmica e adaptada às novas realidades do mercado.”

Diante desse cenário, o movimento de aquisições se torna mais atraente, pois o risco é mais controlado para o investidor, que consegue analisar o entorno de um ativo já instalado e identificar melhorias potenciais.

Um gestor afirma que o desenvolvimento de um shopping center pode levar pelo menos cinco anos, e sua maturação entre sete a dez anos. Durante esse período, muitas mudanças podem ocorrer na conjuntura econômica e nas tendências de consumo, exigindo adaptações que o projeto inicial pode não prever. Além disso, há preocupação com as longas aprovações de projetos e questões como uma possível nova pandemia - além das mudanças climáticas, que passaram a ser considerações importantes.

Também vale ressaltar os desafios relacionados aos custos de construção e às novas tendências de consumo, que focam em produtos que não costumam trazer retornos expressivos para as carteiras dos shoppings.

**“As pesquisas de mercado mostram que muitos consumidores frequentam os shoppings pelo entretenimento ou gastronomia. No entanto, sabemos que essas operações geralmente não geram receitas significativas de aluguel. Temos casos em que, para atrair bons restaurantes, precisamos investir uma parte considerável do capital necessário para a instalação, chegando a custear até 100% desse investimento”,** complementa outro administrador.

Como alternativa a novos projetos, os investimentos têm sido direcionados para a expansão dos ativos existentes, especialmente para aumentar as áreas de entretenimento, serviços e alimentação. Porém, o aluguel pago por esses estabelecimentos não é comparável ao das tradicionais lojas de vestuário, por exemplo.

Para acomodar as novas demandas sem perder a rentabilidade, várias mudanças estão sendo implementadas tanto no mix de lojas quanto nas estruturas dos shoppings, além da exploração de novas fontes de receita, como mídia e eventos, que anteriormente eram subutilizadas.

Ainda, os ativos multiuso surgem como uma estratégia viável para o desenvolvimento greenfield: um ativo isolado pode não ser suficiente para justificar o investimento, mas outras operações no entorno podem contribuir para viabilizar o projeto.

## COMO ATRAIR O PÚBLICO?

Os players do mercado têm observado que, sob uma perspectiva macroeconômica, a população enfrenta um aumento no endividamento e uma queda geral no poder de compra. Essa situação exige que as empresas do setor sejam criativas para alcançar bons resultados.

As estratégias adotadas incluem a personalização da experiência de compra, a realização de ações promocionais fora de datas comemorativas e o desenvolvimento de novas abordagens de marketing para aproximar as marcas dos consumidores.

“Estamos promovendo semanas de ingressos com desconto, inclusive nas salas VIP’s. Vemos que todos os concorrentes estão fazendo o mesmo, e observamos que, durante as promoções, as salas ficam cheias, mas esvaziam assim que as ofertas terminam”, destaca o diretor de expansão de uma rede de cinemas de abrangência nacional.

Além das mudanças externas, ajustes internos também foram mencionados, como no caso de uma grande loja de vestuário. O executivo da empresa afirma que, desde a realização de um IPO em 2019, a atenção tem sido voltada para como a qualidade dos processos internos reflete no desempenho geral.

Como resultado dessas ações, a empresa obteve ótimos resultados no primeiro trimestre do ano, incluindo a redução da alavancagem e a expansão da abordagem para novos públicos.

**“Nosso objetivo é oferecer para o cliente uma loja mais personalizada. Eu tenho ainda dois terços de lojas que ainda não estão vendendo o máximo de potencial do mercado onde estão inseridas e vamos trabalhar nelas”,** pontua.



No aspecto imobiliário, uma tendência apontada é a expansão das lojas e a adoção de novos formatos, com mais mercadorias em espaços com áreas brutas locáveis (ABL) cada vez mais reduzidas.

Diante dos avanços do e-commerce, o sentimento dos players é de que a loja física funciona como um centro de distribuição, gerenciando a entrega de todas as vendas dentro da sua zona de influência.

Não há um padrão definido para o tamanho ideal. **A palavra-chave é personalização.** Cada ponto de venda está sendo projetado de acordo com o perfil do público local, uma abordagem que está se fortalecendo. Anteriormente, os estoques e layouts eram padronizados.

“Dentro dessa customização, dispomos nossos produtos de uma forma dentro da loja a depender da classe social da região em que a loja está inserida. Mas é importante ressaltar que o cliente vai encontrar todos os produtos em todas as lojas. Essa foi uma demanda deles para nós”, acrescenta um executivo.

Dentro de uma grande rede de varejo alimentar, observa-se a tendência de ampliar a presença da marca por meio de operações menores que oferecem conveniências adicionais, como drogarias, postos de gasolina e caixas eletrônicos.

Entretanto, os líderes não acreditam que os grandes formatos deixarão de existir. Pelo contrário, os novos formatos e os tradicionais devem coexistir, juntamente com as plataformas digitais.

**“A tecnologia é complementar ao negócio mãe. Acredito que não existe um negócio sem um ponto de venda físico, pois ele integra a experiência de consumo. E nós só conseguimos ser grandes porque existimos fisicamente”**, afirma a CEO de uma varejista.

Quanto ao uso de dados no setor, há um entendimento crescente de que existem muitas ferramentas para coleta de informações que têm ajudado na customização do processo de oferta de produtos e no entendimento do público por parte do mercado.

No entanto, ainda há um longo caminho a ser percorrido para usar esses dados de maneira eficaz e convertê-los em melhorias concretas nas experiências de compra. A plena utilização dessas informações para impulsionar o desempenho e a satisfação do cliente continua sendo um desafio significativo para o setor.

Entende-se que existe uma dificuldade maior para os shopping centers quanto a essa proximidade tecnológica com os clientes, pois costumam interagir mais com as marcas das lojas do que com o shopping em si.

**“Pensando como cliente, não sei porque a gente fornece nosso CPF. Nunca chegou para mim nenhum desconto ou ação promocional que fizesse sentido”**, exemplifica um dos presentes.

**“Em alguns casos, nós temos 100% de informação de consumo do que o cliente está comprando. São dados de cerca de 15 milhões de pessoas por semana. Muito bonito, mas o que eu faço com isso?”**, provoca uma executiva.



## TECNOLOGIA E SUSTENTABILIDADE

Para além dos dados, os executivos presentes apontam casos em que a tecnologia está desempenhando um papel crucial na melhoria da eficiência operacional e na promoção da sustentabilidade no varejo.

O diretor de uma rede global de home improvement conta que a empresa investiu mais de 70 milhões de reais em tecnologias avançadas para garantir que as entregas sejam feitas de forma eficiente e rápida no Brasil, reduzindo custos elevados de frete e transporte, especialmente para produtos pesados e difíceis de manusear.

Além de contribuir para uma experiência satisfatória de compras, ele reforça que as medidas estão ajudando na redução de perdas. “Entregar certo e rápido é um dos problemas do nosso negócio para reter o cliente. O frete é muito caro”.

Em uma rede varejista, foram implementados sistemas (IoT) para monitorar e gerenciar a segurança alimentar e o consumo de energia elétrica. Estes sistemas permitem que a empresa monitore oscilações de temperatura e evite rupturas de estoque, especialmente em dias de alta demanda, diante de promoções específicas.

Este monitoramento detalhado é acessível e está gerando economias significativas, com uma redução de aproximadamente 15% no consumo de energia em algumas lojas. Esses esforços são fundamentais não apenas para a eficiência operacional, mas também para a sustentabilidade ambiental, refletindo diretamente no preço final dos produtos oferecidos aos consumidores.

A empresa está em processo de transição para energias renováveis, adotando as estratégias da matriz na França para utilizar energia limpa, enquanto acompanha a evolução do mercado de energia livre no Brasil.



CONFIRA O **ÁLBUM DE FOTOS** DO EVENTO

Fique por dentro do

# FÓRUM GRI DE FUNDOS IMOBILIÁRIOS 2024



SAIBA MAIS

**29 DE OUTUBRO** | GRAND HYATT HOTEL, SÃO PAULO

# O GRI Club

Fundado em 1998, em Londres, o GRI Club reúne atualmente mais de 16 mil executivos seniores espalhados em 100 países, com atuação nos mercados imobiliário e de infraestrutura.

O modelo inovador de discussões do GRI Club permite a livre participação de todos os executivos, fomentando a troca de experiências e conhecimento, o networking e a geração de negócios.

Membros do clube também têm à disposição uma plataforma exclusiva para ver mais informações sobre os executivos e as respectivas empresas, marcar reuniões e acessar de modo irrestrito todos os nossos conteúdos.

Saiba mais sobre o **GRI Club Brazil**



## **Robinson Silva**

COO & PARTNER

[robinson.silva@griclub.org](mailto:robinson.silva@griclub.org)



## **Marina Dias**

MANAGING DIRECTOR,  
HEAD OF REAL ESTATE BRAZIL

[marina.dias@griclub.org](mailto:marina.dias@griclub.org)