

# Shopping centers não vão acabar, mas terão que mudar.

## Antes e Após o Covid-19

### • Antes

Os shopping centers são vistos como uma importante opção de lazer com segurança nas grandes cidades brasileiras, onde em um único local é possível fazer compras e se divertir com a família e amigos graças à quantidade de lojas, opções alimentares e de entretenimento disponíveis em seus inúmeros corredores. Porém, o avanço da tecnologia e a consequente transformação do varejo e dos próprios consumidores alteram constantemente essa visão, não faltando pessoas que divaguem sobre a morte dos centros de compra por conta do avanço do comércio eletrônico. Entretanto, não se trata do fim, mas sim do início de um **novο tempo** e de uma **nova forma** de conduzir esse tipo de empreendimento. Ainda que o Índice de Visitas a Shopping Centers realizado pela Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasca) e a FX Retail Analytics indique uma queda de 3,8% no número de visitantes em 2019, a quantidade de vendas realizadas foi 10,7% superior em relação ao mesmo período. E para 2020, a própria Abrasca projetava um crescimento de 7% nas vendas, o que demonstra que o encolhimento do mercado está mais ligado a mudanças nas operações e a um processo de transformação do que propriamente a uma teoria de fim dos tempos. O consumo nunca vai acabar! É a jornada que está se modificando e agora ela une tanto o e-commerce quanto os estabelecimentos físicos, porém com rotas muito mais diversas e não lineares. Isso impacta a própria atividade dos shopping centers, que hoje sobrevivem pela ABL (área Bruta Locável), onde cobra-se do lojista para estar num corredor movimentado, cujo fluxo de pessoas está em busca de consumo e, portanto, a estratégia de conversão cabe unicamente ao varejista. A possibilidade de uma pessoa comprar um produto em um canal e retirar em outro faz com que os empresários avaliem melhor a permanência nos centros de compra. A questão é saber qual diferencial o shopping oferece, ainda mais quando há outras oportunidades paralelas e muitas vezes menos custosas para realizar suas vendas. Projetos como o Delivery Center, que transformam os centros em grandes marketplaces, são divisores nessa transformação fluida. A iniciativa abre oportunidades, mas também riscos. Transformar a loja em um centro de distribuição traz mais capilaridade e gera mais conveniência de preço e prazo de entrega ao consumidor. Contudo, se a demanda crescer, surge o questionamento se vale a pena ou não reduzir a operação física em empreendimentos deste tipo. É um dilema que todos estão buscando responder: oferecer experiência no varejo tradicional, garantir conversão em vendas e reduzir custos operacionais. Portanto, vale o questionamento: **por que as pessoas precisam ir aos shoppings atualmente?**

A mudança passa por essa resposta e envolve, inclusive, a relação com os lojistas. A transformação precisa ser bilateral: o varejista que não tiver uma estratégia bem sustentada em plataformas OMS (Order Management System) ficará refém do antigo modelo. Centros que não aderirem a estratégias de marketplace também não acompanharão as mudanças. É preciso provocar alterações, trazer visões disruptivas e arriscar com novos modelos de negócio. Ter uma base tecnológica é importante, assim como conhecer projetos não tradicionais que operam em ambientes físicos e não ter medo de aplicá-los, além de entender que dados superam opiniões. Por isso, mais do que testar, é fundamental medir os resultados. É inegável que muita coisa mudou no varejo nas últimas duas décadas.

Ideias consolidadas no passado serão contestadas e novas visões surgirão.

Entretanto, é importante ressaltar que a mudança na forma de fazer negócio não significa o fim, mas apenas uma readequação necessária para continuar crescendo em novos tempos.

### • Após

**Reconfiguração das alternativas de locais e formatos para compras e serviços** – O crescimento da participação das alternativas digitais já era uma realidade no mundo e precipitava uma forte revisão da participação dos canais e locais de compras. O setor de shopping centers já vinha enfrentando essa realidade, repensando sua oferta em termos de produtos, marcas e serviços. Tudo isso agora toma outro rumo no curtíssimo prazo e por período limitado pelo acesso proibido em virtude da crise do Covid-19. A médio prazo, crescerá o processo de reconfiguração dos shoppings e centros comerciais pela aceleração de uso da conveniência, facilidade e intimidade do e-commerce e delivery, além da sua reconfiguração como destinos de entretenimento e lazer e, de forma mais abrangente, como serviços pessoais, com menos gente e mais conveniência.

1. **O retorno à normalidade com movimentos estruturais** - As indústrias que devem se recuperar mais rapidamente são as de lazer, alimentação e entretenimento fora de casa. Os itens de cuidados com a saúde e alimentos e bebidas seguirão aquecidos e a indústria de moda também voltará a se aquecer ao longo do tempo. Bens duráveis devem permanecer inalterados por mais um tempo e o novo perfil do consumidor irá priorizar novas modalidades de delivery para atender a uma nova comunidade direcionada para entregas em domicílio e ofertas baseadas na disponibilidade de produtos e ofertas especiais o que obrigará a criatividade das empresas na busca por excelência.
2. **Novo eixo geopolítico e econômico do mundo** – A crise atual implicará muito fortemente em termos de abastecimento, marcas, logística, produtos e canais de vendas e relacionamento. Enquanto China, Coreia do Sul, Cingapura e outros países da Ásia se integram e encaminham soluções pragmáticas e rápidas para contornar o epicentro do furacão gerado pelo Coronavírus, Estados Unidos e Europa demoraram em agir, fragilizando ainda mais as relações diplomáticas e comerciais.
3. **Aumento dos gastos globais com serviços no médio e longo prazo** – No curto prazo haverá concentração de gastos com alimentos e medicamentos, mas no médio e longo prazo, tenderá a haver um aumento dos gastos com serviços, especialmente envolvendo saúde, educação, comunicação e outros, já que podem gerar uma demanda reprimida pelo período de isolamento social.
4. **Mudança da participação dos canais de vendas pela Necessidade e Conveniência** - Os consumidores aprenderam novos hábitos que marcarão seus consumos futuros, especialmente no Brasil, com parcelas importantes da população aderindo ao e-commerce e ao delivery. Esses sistemas crescerão ainda mais de importância como canais de vendas e relacionamento. Já era um movimento em rápida evolução, mas sua importância será acelerada de forma marcante por conta da percepção, quase que compulsória, de suas virtudes, limitações e oportunidades;
5. **Mudança de participações e perspectivas para os players tradicionais do varejo** – A capacidade, prontidão e condição de inovação e implementação de alguns players tradicionais do varejo ensinará mudanças relevantes nas participações de mercado, favorecendo em especial as empresas mais **“digitais”** em sua proposta e que consigam equacionar mais rapidamente os gargalos que se criaram em questões de logística, abastecimento, comunicação, crédito, pagamentos e outros fatores;

6. **Mudança do “share of wallet” das diversas categorias no curto e médio prazo** – Por absoluta necessidade e contingência, a distribuição de dispêndios no curto e médio prazo para as diferentes categorias será profundamente alterada em benefício de alimentos, bebidas, medicamentos, produtos de limpeza, saúde e bem-estar e, talvez, algo em educação e eletrônicos. Tudo isso com prejuízos em moda, vestuário, calçados, material de construção e, fora do lar, lazer, diversão e turismo.
7. **Aumento da infidelidade para produtos, marcas, serviços e lojas** – A necessidade se sobrepõe aos desejos gerando redução da fidelidade de forma geral. O lado positivo é que, como compensação, aumenta a propensão à experimentação, o que favorece a descoberta de produtos, marcas, serviços e lojas que pode converter em preferência, se o valor percebido for relevante e suficiente para precipitar mudanças.
8. **Uma nova dimensão da percepção de risco** – Tudo parecia *simples, fácil e positivo* num cenário onde o novo, especialmente em termos de tecnologia, era premiado com capital abundante e os benefícios do ávido mercado financeiro. **O mundo mudou e o lado negativo** é que tudo isto custará muito caro para todos, já que o mercado financeiro tenderá a reduzir a exposição ao risco no curto prazo, reduzindo as fontes de financiamento. Fundamentos da gestão de negócios e empresas voltarão a serem valorizado, margens detalhadas deixarão de ser coisa do passado, valorizando os parâmetros de decisões de médio e longo prazo, tudo isso sem desvalorizar a força da inovação tecnológica e transformadora do mercado porque, no **consumo e no varejo de qualquer canal**, é fundamental cuidar do presente.

## Gestão Financeira em tempos de crise

Em tempos de crise, é fundamental que as empresas saibam definir as prioridades e desenhe um plano de ação rápido e com assertividade. Mensurar as eventuais contingências, a necessidade real de liquidez, as alternativas existentes e os riscos que estão dispostos a correr faz parte de uma estratégia que deve conter diversas frentes de atuação. A seguir, vamos analisar uma série de iniciativas para compor um plano estratégico e financeiro voltado especificamente para momentos de crise, onde a realidade da tomada de decisão requer conhecimento específico que vai além do dia a dia da operação.

### 1 – Gestão do Caixa

A gestão do caixa das companhia deve se tornar prioridade para as tomadas de decisão. Se preparar para o que vem pela frente e traçar diferentes cenários de caixa para os acontecimentos seguintes darão suporte para identificação de possíveis furos de liquidez e necessidades de capital. A criticidade do assunto em momento de crise se justifica pela própria sobrevivência do negócio. Os demais pontos da gestão financeira que constam no material têm como objetivo impactar a gestão do caixa e, conseqüentemente, irão compor o cerne da estratégia.

### 2 – Reestruturação da Dívida e New Money

É necessário enxergar os cenários para entender de forma mais clara qual é a estrutura de capital ideal para o momento e para os próximos meses. É fundamental que as empresas não somente analisem profundamente as melhores opções de fonte de financiamento, novas alternativas e possíveis garantias, como também projetem os seus impactos futuros em diversos cenários possíveis. A FTI, através de seus parceiros e investidores nacionais e internacionais, tem capacidade de ajudar tanto na análise de reestruturação e negociações com atuais credores, como na análise de estruturas híbridas ou alternativas de securitização e captação de novos recursos para as empresas, em um possível cenário de restrição de crédito.

### 3 – Alternativas de Liquidez Operacionais

Dada uma possível crise de liquidez de curto prazo, será essencial para as empresas averiguarem alternativas de liquidez, tais como operações de Sale & Lease back e vendas de ativos não operacionais. As empresas precisam entender

os cenários, retornos e riscos, sempre com o olhar de impacto para o curto, médio e longo prazo.

### 4 – Redução de Custos Operacionais

É fundamental que as empresas gerenciem seus custos com o objetivo de melhoria de margem e fluxo de caixa operacional. Em ambientes de crises, é importante diferenciar custos essenciais e não essenciais e, a partir disto, cortar e/ou reduzir despesas não fundamentais para a companhia. Qual é o custo mínimo de cada departamento para que a empresa consiga realizar suas atividades? O que realmente é necessário? Tudo que é dispensável deverá ser repensado e renegociado. A companhia deve utilizar benchmarks para chegar em níveis ótimos de oportunidades e trabalhará com metas e prazos claros para obtenção deles.

### 5 – Relação bilateral

Em situação de crise, gerenciar o relacionamento com o conjunto de profissionais e parceiros é crítico para a solidez e sobrevivência das partes. Aperfeiçoar os processos de gestão de fluxo de caixa, com melhorias de controle e de informações para uma melhor tomada de decisão, é essencial. Além disto, uma possível renegociação de alguns termos comerciais e prazos deve ser realizada para que os contratos possam ser honrados. A relação com cada profissional e parceiro precisa ser analisada criteriosamente. Tal estudo será fundamental para dar suporte nas negociações.

### 6 – Planejamento Financeiro

Na tomada de decisões com relevante impacto de longo prazo, tais como a análise de investimentos em Capex, emissões de dívidas e projetos de fusões e aquisições, as empresas devem projetar a sua geração de caixa futura, considerando diversos cenários cujas conjunturas financeiras futuras não sejam tão positivas quanto estimadas inicialmente. As empresas precisam fazer exercícios de planejamento e testes de liquidez em diversos cenários, a fim de não serem surpreendidas futuramente e de se encontrarem em uma situação de falta de liquidez, como muitas empresas vivem nesse momento. Como a abrangência e a severidade da pandemia no Brasil são incertas, é fundamental criar diversos cenários para antever eventuais problemas de liquidez e definir planos de ação.

### 7 – Comunicação para blindagem e pressão

É possível desenvolver uma estratégia de comunicação que fortaleça as posições das empresas em situações de litígio ou negociação e neutralize posições contrárias. Parte desta estratégia passa por monitorar a imprensa e as mídias digitais em tempo real, identificando possíveis oportunidades e ameaças, mapear riscos reputacionais, desenvolver um plano de contenção, antecipando os desdobramentos da crise, preparar os executivos para falar sob pressão e introduzir fatos e argumentos na história contada pelos outros stakeholders, de forma a gerenciar imprecisões. Por outro lado, uma agenda de advocacia, trazendo associações setoriais, funcionários, comunidades de entorno e parceiros de negócio para atuarem como porta-vozes de demandas regulatórias necessárias para a continuidade do negócio, pode ser o elemento de pressão decisivo para negociação com os diferentes níveis de governo e reguladores.

### Nossa ajuda em tempos de crise

Todos nós sabemos como pode ser difícil esse momento de crise, por isso estamos aqui para te ajudar. Nós da Moreno associados temos experiência e uma solução perfeita para você na ajuda de gestão financeira em momentos de crise.