

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

IGOR ROSSI

MARCELO AUGUSTO VIEIRA DA SILVA VILLAS BOAS

VAREJO PÓS PANDEMIA COM ENFÂSE EM SHOPPING CENTERS

Taubaté

2023

IGOR ROSSI  
MARCELO AUGUSTO VIEIRA DA SILVA VILLAS BOAS

VAREJO PÓS PANDEMIA COM ENFÂSE EM SHOPPING CENTERS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração, da UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel em Nosso curso.

Orientadora: Profa: Juliana Marcondes Bussollotti

Taubaté  
2023

**Sistema Integrado de Bibliotecas -SIBi  
Universidade de Taubaté - UNITAU**

R831v Rossi, Igor  
Varejo pós pandemia. / Igor Rossi, Marcelo Augusto Vieira da Silva -  
- Taubaté : 2023.  
25 f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté, Departamento de  
Gestão e Negócios, 2023.

Orientação: Prof(a) Dr(a). Juliana Marcondes Bussollotti -  
Departamento de Gestão e Negócios.

1. Marketing na Internet. 2. Lojas de varejo. 3. Comércio. I. Título.

CDD – 658.8

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Maria Ap. Lemos de Souza - CRB-8/9087

IGOR ROSSI  
MARCELO AUGUSTO VIEIRA DA SILVA VILLAS BOAS

VAREJO PÓS PANDEMIA COM ENFÂSE EM SHOPPING CENTERS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração, da UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel em Meu curso.

Taubaté, 16 de novembro de 2023

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, a Deus, que nos permitiu com que nossos objetivos fossem alcançados, durante todos os anos de estudos. Aos nossos pais e irmãos, que nos incentivaram a seguir com a elaboração deste trabalho

Aos amigos, que sempre estiveram ao nosso lado, pela amizade construída e pelo apoio demonstrado ao longo de todo o período de tempo em que nos dedicamos a este trabalho. Aos professores, pelas correções e ensinamentos que nos permitiram apresentar um melhor desempenho no nosso processo de formação profissional ao longo do curso.

“Quanto mais aumenta nosso conhecimento, mais evidente fica nossa ignorância”. (John F. Kennedy)

## RESUMO

O ano de 2020 ficou marcado na história mundial pela pandemia da Covid-19, que trouxe grande impacto global no cenário econômico. Diante disso, em virtude do isolamento social, as micro e pequenas empresas acabaram sendo as mais afetadas, visto que grande parte delas atuam nos setores de comércio e serviço, é possível incluir também os trabalhadores formais ou informais que estavam incapacitados de exercer suas atividades. O presente trabalho busca compreender as estratégias introduzidas ou aperfeiçoadas no mercado varejista que tiveram de ser modificadas onde grande parte do retorno financeiro foi o mercado digital. A metodologia empregada no trabalho visa uma revisão bibliográfica com as técnicas utilizadas por grandes mentores do mercado digital e por meio de dados de pesquisas. É notório que a pandemia acelerou o futuro de implementação maciça do comércio digital, gerando um crescimento acima da média de novos usuários do e-commerce no Brasil sendo assim acabou gerando um grande déficit de consumidores em shoppings centers, levando então uma imposição aos empresários a necessidade de canalizarem uma outra via de saída além do movimento sendo assim tiveram de elaborar estratégias de marketing digital e adaptarem seus negócios ao novo cenário de consumo. Há pesquisas dizendo-se que houve uma redução de 20% no público de shopping centers que agora compram nos meios digitais. Visto todo o cenário apresentado é possível se compreender a importância do marketing digital no varejo visto que o público no período pós pandemia se tornou mais digital do que propriamente físico no ambiente de compra.

**Palavras-chave:** Varejo. Marketing. Comércio.

## **ABSTRACT**

The year 2020 was marked in world history by the Covid-19 pandemic, which had a major global impact on the economic scenario. In view of this, due to social isolation, micro and small companies ended up being the most affected, since most of them operate in the commerce and service sectors, it is possible to also include formal or informal workers who were unable to carry out their activities. The present work seeks to understand the strategies introduced or improved in the retail market that had to be modified where a large part of the financial return was the digital market. The methodology used in the work aims at a bibliographical review with the techniques used by great mentors of the digital market and through research data. It is clear that the pandemic has accelerated the future of massive implementation of digital commerce, generating an above-average growth of new e-commerce users in Brazil, thus generating a large deficit of consumers in shopping malls, thus leading to an imposition on entrepreneurs to need to channel another way out beyond the movement, so they had to develop digital marketing strategies and adapt their businesses to the new consumption scenario. There are surveys saying that there has been a 20% reduction in the number of people in shopping malls who now buy digitally. Seen the whole scenario presented, it is possible to understand the importance of digital marketing in retail, since the public in the post-pandemic period has become more digital than exactly physical in the buying environment.

**Keywords:** Retail. Marketing. Business.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1	TEMA DO TRABALHO .....	9
1.2	OBJETIVO DO TRABALHO .....	10
1.3	PROBLEMA .....	10
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	10
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	10
1.6	METODOLOGIA.....	11
1.7	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	11
2	<b>DESENVOLVIMENTO</b> .....	12
2.1	DEFINIÇÕES DE SHOPPING CENTER E VAREJO .....	12
2.2	A PANDEMIA E A PÓS PANDEMIA .....	14
2.3	IMPACTO DA PANDEMIA NOS SHOPPINGS CENTERS .....	14
2.4	A SITUAÇÃO ATUAL DOS MERCADO VAREJISTA NOS SHOPPINGS	15
2.5	OPORTUNIDADES PARA OS SHOPPINGS .....	17
3	<b>CONCLUSÃO</b> .....	20

## 1 INTRODUÇÃO

O impacto da Covid-19, fez com que o mundo reavaliasse a forma como as pessoas vivem e fazem negócios. As medidas sanitárias tomadas para travar a deterioração da situação, especialmente o colapso do sistema médico, conduziram a grandes mudanças no comportamento das pessoas e no mundo empresarial.

No cenário atual, diversas organizações tiveram que se adaptar.

Reinventar e adaptar-se para sobreviver no mercado. Acontece que essas mudanças impactam diretamente no cenário da estratégia de marketing que antes era realizada nas operações presenciais. O impacto da pandemia exigiu investimento em atividades online, resultando num crescimento exponencial do marketing digital.

Tanto as empresas como os consumidores estão a reavaliar as suas prioridades. A FGV, fez uma pesquisa onde apresentou que 42% das pessoas pretendem comprar mais casas no futuro.

Devido à pandemia, 30% querem passar menos tempo nas lojas. Além disso, 31% gostariam de usar a entrega de comida com mais frequência e a mesma porcentagem gostaria de pagar mais pelo celular. Um dos dados mais notáveis é que 36% pretendem passar mais tempo pesquisando online antes de fazer uma compra na loja. Além das compras, 34% também pensam no estilo de vida

As pessoas disseram que planejavam fazer mais exercícios em casa, 33% disseram que planejavam comer fora com menos frequência e 30% disseram que planejavam gastar mais em streaming.

### 1.1 TEMA DO TRABALHO

De todas as informações citadas na introdução, verificamos que o comercio de varejo necessita de possibilidades para aumentar as vendas e voltar a ter lucro. Quais as saídas possíveis que os shoppings têm para esse intento, é o centro de nosso estudo.

## 1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

O Objetivo desse trabalho, é compreender as estratégias introduzidas ou aperfeiçoamentos no mercado varejista que tiveram que ser modificadas e analisadas, já que grande parte do retorno financeiro foi para o comércio digital, durante o advento da pandemia da COVID-19.

## 1.3 PROBLEMA

A estratégia é importante para tomar decisões, executar operações, atrair clientes, competir com sucesso e atingir as metas organizacionais. Criar um plano estratégico é importante, não importa o tamanho da sua organização

A estratégia ajuda uma organização a compreender seu ambiente imediato e o que ela precisa para ter sucesso. Isso ajuda as empresas a resolver seus pontos fracos e identificar lacunas dentro da organização.

## 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Compreender as principais metas ou objetivos de uma organização ajuda os funcionários a trabalhar de forma produtiva para garantir o sucesso. Papéis e responsabilidades claramente definidos fornecem à equipe de uma organização uma maneira de funcionar em seu melhor nível. Sem um foco, muitos funcionários não conseguirão entender o que priorizar.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

No decorrer desse trabalho, haverá apresentação de casos, mostrando toda a problemática do mercado varejista e as saídas encontradas por grandes empresas para superarem os déficits tão significativos, originados na pandemia.

Três grandes tendências de mercado foram identificadas como oportunidades e desafios. 1) omnicanal, 2) infraestrutura e experiência e 3) relacionamento com o cliente. Essas tendências serão exploradas durante o desenvolvimento do trabalho que se segue.

## 1.6 METODOLOGIA

O método utilizado para a realização dessa pesquisa é o qualitativo, com a finalidade de analisar dados subjetivos que abordam motivações, comportamentos ou emoções dos colaboradores. Para obter os dados necessários para o estudo foram feitas pesquisas bibliográficas para ver a participação do colaborador para quanto a organização. De acordo com Hegenberg (LAKATOS; MARCONI, 2007) este método é o caminho pelo qual se chega a determinado resultado, ainda que esse caminho não tenha sido fixado de antemão, de modo refletido e deliberado. O autor coloca Método como caminho, mas o que chama atenção nessa definição é o fato de que o caminho escolhido pelo pesquisador não necessariamente deva ser rigidamente planejado. É o caso da pesquisa qualitativa que irá ser usada na presente dissertação.

## 1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho será dividido em 2 partes, à saber:

1º parte: será dedicada a descrever os conceitos e a história de Shopping Center e os tipos de consumidores no Brasil.

2º parte: será dedicado para descrever as modificações e implementações feitas, para aumentar as vendas do varejo nos shoppings.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 DEFINIÇÕES DE SHOPPING CENTER E VAREJO

Por definição, Shopping Center são centros comerciais ou centro de compra. Uma edificação que contém vários estabelecimentos de varejo diferentes, como prestação de serviços, lazer e bens de consumo.

Historicamente os centros comerciais iniciaram por volta do século X a.C, com o Grande Bazaar, localizado no atual Irã. Esse centro comercial contava com uma estrutura coberta de aproximadamente 10 km de distância.

Em 1828, em Rhode Island, surgiu os primeiros shoppings, próximo ao que conhecemos hoje. Mas a designação "Shopping", só surgiu após a segunda grande guerra.

"Segundo estudos a Sears Roebuck, na década de 20, prevendo o apogeu do automóvel e o elevado custo do solo urbano, criou suas primeiras lojas de departamentos nos subúrbios americanos. Só no início dos anos 50, surgiram os primeiros shoppings centers ancorados por lojas de departamento, os de Seattle e Farmingham, ambos nos EUA. O modelo dessas edificações comerciais teve origem em outras, tais como, lojas, galerias e mercados. Nicolaus Pevsner aponta o surgimento do primeiro shopping center em Rotterdam na Holanda, o Lijnbaan, inaugurado em 1953, o que seria o modelo mundial. Seu projeto é de Van der Broek e Bakema. A partir da popularização desses centros nos Estados Unidos, na década de 50 e 60, passam a proliferar pelo mundo" (Pronim, 2015)

Com o passar dos anos, a idéia de shopping center se aprimorou, não só como centro de compras, mas para produtos especializado, também passou a ofertar, serviços de entretenimento, alimentação e lazer (Branco, C. - 2007, pag '143).

Os centros comerciais passaram então a ganhar grande espaço no mercado varejista, com um sucesso avassalador de vendas, o que trouxe para o ramo uma variedade de empresários dispostos a investir consideravelmente nesse novo modelo

de negócio, supervalorizando o ABL[1], conforme dados expostos abaixo por Castello Branco (2007, p. 143):

"Em 1962, havia nos EUA 5.000 SCs, com vendas brutas anuais na faixa de US\$ 55 bilhões. Já no ano de 2000, eram 45.115, com vendas brutas de US\$ 1,2 trilhão, a maioria (97%) de strip centers (shoppings de vizinhança), com 1.200 SCs regionais e super-regionais. Em 2005, eram 48.695, com vendas brutas de US\$ 1,5 trilhão. Observa-se que as taxas de crescimento médias do número de SCs naquele país caíram do patamar de 6% ao ano (período 1962-2000) para 1,5% ao ano, entre 2000 e 2005."

O objetivo do shopping é concentrar diversos empreendimentos em um só lugar para facilitar o processo de compra do cliente. Isso significa que o espaço é responsável por atrair um grande fluxo de pessoas.

A forma de compra utilizada nos shoppings, são a venda a varejo. Esse tipo de venda, em forma bem básica é vender um produto de uma empresa diretamente ao cliente, essas vendas, geralmente são em pequena quantidade de mercadoria envolvida a cada transação.

Como a maioria dos varejistas não fabricam seus próprios produtos, geralmente os itens vendidos são comprados dos atacadistas, em grande quantidade e para serem vendidas em porções menores.

O comércio varejista sabe que é comum ter contato com um público diversificado, com perfis e características distintas. Trata-se de uma situação muito natural em todos os segmentos e tem influência direta no processo de compra.

Infelizmente com a Pandemia em 2019, houve uma diferenciação na rotina dos consumidores, e muitas lojas, principalmente em shoppings fecharam as portas. Entender as mudanças de um mercado e no hábito do consumidor, faz com que as lojas possam sobreviver a qualquer tipo de crise, com ações rápidas e acertivas.

As empresas de varejo apresentam algumas vantagens que serão explicadas no próximo capítulo, mas podemos citar entre elas a possibilidade de desenvolver maior proximidade com o público; Também é possível oferecer uma experiência do cliente diferenciada e alcançar mais facilmente o reconhecimento no mercado.

## 2.2 A PANDEMIA E A PÓS PANDEMIA

A Pandemia por COVID-19 se mostrou uma tragédia que contaminou mais 82 milhões de pessoas, e levou ao óbito quase 2 milhões de pessoas no mundo inteiro.

Além de termos o prejuízo de vidas humanas, houve também o prejuízo monetário nos segmentos logísticos, por causa do lock down obrigatório. Um dos grandes prejudicados com o lock down foram as vendas no varejo dos Shopping Centers.

Os Shoppings são aglomerados de lojas, que ao seu redor oferecem serviços variados; porém o consumidor de modo geral, começou a valorizar o espaço pessoal, passando a ser um consumidor muito mais online.

Durante o período de 2006 até 2019, os shoppings cresceram cerca de 56.487 lojas para 105.592, e um faturamento que aumentou de 50 bilhões ao ano para 192.8 bilhões. (fonte ABRASCE, 2020)

Esse aumento de faturamento, foi graças a diversificação das lojas nos shoppings que aumentou também o tráfego de consumidores, buscando não só as salas de cinemas e teatros e lojas de departamentos, como também lojas com serviços como Pet-shop, barbearias e cabeleiros, e clínicas estéticas

## 2.3 IMPACTO DA PANDEMIA NOS SHOPPING CENTERS

Vários foram os problemas que a Pandemia trouxe, aos grandes Shopping Centers, entre esses problemas pode-se citar os altos custos em relação a uma receita que voltou aos níveis que haviam em 2019, no início da pandemia.

Segundo Nelson Kheerallah, especialista em varejo de shoppings, as administradoras não usam o mesmo peso e a mesma medida para negociar com pequenos e grandes varejistas, pois criaram um ponto de seletividade, fazendo com que algumas lojas fechassem mesmo com esperança de aumentas as vendas.

Outro fator que causou a queda nas vendas, foi o desemprego que assolou não só o país como o mundo inteiro. Sem dinheiro para comprar, o público iniciou a atitude de compra responsável, literalmente contendo os gastos e a maneira de adquirir se tornou mais cautelosa.

Por último, o aumento do fenômeno do e-commerce; o comércio virtual entrou com força total quando começou o lock down. Uma de suas vantagens estão no fato, de estarem abertos 24 horas por dia, 7 dias na semana facilitando a compra e tornando os preços mais competitivos. Além de que, os custos de gerenciamento, fixos e variáveis são mais reduzidos.

Em contrapartida como desvantagem observamos o aumento na concorrência, a falta do contato físico com o produto, o que impede que o consumidor faça a escolha; o tempo de entrega e os custos de envio, também foram modificados e acabam demorando mais. Porém a falta de confiança para fazerem os pagamentos nos sites tem sido um dos maiores empecilhos.

#### 2.4 A SITUAÇÃO ATUAL DOS MERCADO VAREJISTA NOS SHOPPINGS

A fim de desenvolver reflexão a respeito do tema, uma investigação sob a ótica de gestores e lojistas de Shopping Centers foi realizada através de entrevistas em profundidade pela FGV, essas ocorreram no período entre setembro e outubro de 2020 - no qual medidas de isolamento social começaram a ser flexibilizadas. Essa pesquisa foi conduzida com entrevistas envolvendo especialistas no ramo de shoppings, como CEOs e diretores de redes varejistas, CEOs de fundos imobiliários, Sócios de consultorias para shoppings, CFOs/Gerentes/Diretores de redes de shoppings, CEOs de administradoras de shoppings. Foram entrevistadas 20 pessoas, sendo: 6 executivos de lojas presentes em Shopping Centers, 4 executivos de consultorias especializadas no setor de centros de compra, 6 líderes de administradores de Shopping Centers e 4 Investidores do setor.

O cenário de mudanças no comportamento do consumidor no mercado de Shopping Centers já estava presente antes mesmo da COVID-19, o que já exigia uma transformação desse setor. Porém, com a pandemia, esse processo foi acelerado, permitindo, de acordo com um dos executivos entrevistados, uma evolução de 6 anos em 6 meses e resultando na criação de oportunidades dentro da indústria. Neste contexto, a análise das entrevistas identificou três categorias de mudanças no comportamento do consumidor (pré-pandemia e pós-pandemia). Busca pela comodidade e diversificação dos atores envolvidos no processo de compra, ganho de

força do canal de vendas online; aumento da busca por conveniência e diversificação dos players envolvidos na jornada de compra.

Foram identificadas três ações principais em relação às mudanças observadas no comportamento do consumidor:

A força do canal de vendas online é resultado da maior adaptação da população brasileira ao ambiente online, seja pela democratização da Internet ou pelas necessidades criadas pela pandemia. A crise acelerou a digitalização e mudou os hábitos de consumo. As compras online por meio de aplicativos aumentaram mais de 30% somente durante o primeiro mês de quarentena. Pessoas com mais de 50 anos também estão se acostumando com esse novo normal. Com isso, o crescimento do comércio eletrônico acelerou e atingiu a marca de 10% das vendas no varejo no Brasil, o que pela curva de previsão levará cerca de cinco anos. (MARINHO, 2020)

Para esta categoria foram definidas três propriedades: 1) Origem, que explica qual foi o ponto de partida do ganho de força dos canais de venda online, podendo variar entre uma tendência antiga e algo que começou com a pandemia; 2) Vida útil, que aponta o quão duradouro será esse ganho de força, variando entre algo pontual e algo que será enraizado mesmo após o fim das medidas de isolamento geradas pela COVID-19; 3) Impacto em outros canais, que pode ser traduzido como o quanto a compra física será substituída pela online, podendo variar entre a substituição do canal de compra físico pelo online e a complementação do físico pelo online.

A segunda categoria, aumento das possibilidades de jornadas de compra, é traduzida na mudança da jornada de compra dos consumidores, que agora buscam experiências mais simples, rápidas e que não os façam interromper sua rotina. O resultado disso é visível pelo crescimento de empresas como Rappi, Loggi e Ifood no Brasil, que têm como objetivo oferecer comodidade aos seus clientes. As três propriedades desta categoria são: 1) Origem, que explica qual foi o ponto de partida do ganho de força dos canais de venda online, podendo variar entre uma tendência antiga e algo que começou com a pandemia; 2) Formatos, que abrange as diversas formas de oferecer conveniência ao cliente final, contendo desde modelos nos quais o cliente realiza a compra online e busca o produto fisicamente até modelos 100% digitais; 3) Experiência de compra, que analisa o quanto os clientes estão dispostos a abrir mão da experiência da compra física pela busca por conveniência, variando entre

estarem completamente dispostos a abrir mão disso e acreditarem que a experiência de compra física é algo único e insubstituível.

Nas palavras de um dos CEOs entrevistados “O consumidor já queria um shopping que fosse um ponto de conveniência, com lazer, entretenimento e todas as lojas em um só lugar. Mas o processo foi lento porque os shoppings hesitaram em entregar porque o modelo antigo era lucrativo e a pressão não era tão grande. ”

A terceira categoria definida, a diversificação dos atores envolvidos no processo de compra, é o resultado da maior disposição dos clientes dos shoppings em comprar através de canais “alternativos”, como lojas de rua e lojas de mídia social. Duas características desta categoria são: 1) Origem. Qual é o ponto de partida para fortalecer seu canal de vendas online? Isso vai desde tendências antigas até aquelas que começaram com a pandemia. 2) “Formas de Diferenciação” analisa a infinidade de métodos que novos players utilizam para se destacar e se diferenciar, desde estratégias de fidelização até construção de marca. O maior desafio para os shopping centers surge antes da pandemia do coronavírus. O campo já enfrentava desafios, principalmente porque havia muitos concorrentes. Como resultado, existem vários centros comerciais num raio de 1 km.

## 2.5 OPORTUNIDADES PARA OS SHOPPINGS

Três principais tendências de mercado foram identificadas como oportunidades e desafios:

- 1) Omnicanal
- 2) Infraestrutura e Experiência
- 3) Relacionamento com o Cliente

A primeira tendência, omnicanal, foi discutida em entrevistas com diversos especialistas. Os entrevistados discordam sobre a causa do aumento das compras online. No entanto, confirmando o consenso dos especialistas, a utilização de canais online aumentou durante o pico da COVID-19, tanto devido ao aumento do número de utilizadores como da frequência. No entanto, é provável que parte deste crescimento seja temporário, com os especialistas entrevistados a salientar que nunca

poderá substituir totalmente a experiência de compra presencial. Portanto, é importante que shopping centers e varejistas integrem os benefícios dos canais virtuais e físicos para proporcionar uma experiência de compra completa (GUISSONI, 2017).

Para atingir este objetivo, este trabalho abordou e analisou diversas opções, incluindo o novo papel das lojas físicas, a digitalização dos centros comerciais e a oferta de diferentes formatos de compras. Duas mudanças importantes estão ocorrendo no processo de repensar o papel das lojas físicas. Primeiro, as lojas funcionam como centros de distribuição de produtos de marca, aumentando a capilaridade da rede varejista e proporcionando um portfólio mais completo em cada loja. Segundo os especialistas entrevistados, a segunda mudança é investir na entrega experiencial, à medida que os consumidores buscam cada vez mais novas formas de experiência durante o processo de compra.

A segunda é a digitalização dos canais de vendas dos centros comerciais, com os centros comerciais a concentrarem-se principalmente na construção dos seus próprios mercados e na venda através das redes sociais (venda social). Ambos foram apresentados como parte do estudo, com os especialistas a salientar que os centros comerciais terão de se adaptar para oferecer estes novos canais de vendas. Esta comodidade permite aceder aos produtos a qualquer hora do dia sem deslocações e perdas de tempo associadas (PEDRO, 2011).

Para tanto, a integração entre canais é essencial, permitindo que os consumidores pesquisem produtos em um canal, comprem em outro e retirem ou devolvam produtos em outro lugar (BERMAN; THELEN, 2004). Portanto, é importante que existam diferentes formatos de compras que permitam aos shoppings agregar valor aos demais níveis do funil de vendas. A segunda tendência, infraestrutura e experiência, torna-se essencial quando a ida a uma loja deixa de ser obrigatória e passa a ser opcional. Para permanecerem relevantes, os shoppings devem investir em diferenciais.

Os centros comerciais precisam, portanto, de se concentrar em diferentes tipos de experiências e oferecer aos clientes diferentes características de infraestrutura para combinar segurança com um ambiente mais aberto e elementos naturais. As opções que os shopping centers podem oferecer incluem serviços como salões de beleza, restaurantes, cinemas, academias e até clínicas médicas. Além de se

aproximarem do conceito de one-stop-shop expresso no estudo, os shopping centers também podem utilizar serviços para manter os clientes fiéis à sua estrutura ao longo do tempo. Isso permite que você aumente o valor da compra e, por sua vez, aumente o preço médio dos seus ingressos.

Por fim, foi identificada uma terceira tendência: o relacionamento com os clientes. Para reter clientes na proposta de valor de um shopping center, é preciso criar uma forma de fidelização. Especialistas do setor afirmaram em entrevistas que, apesar das falhas na fidelização dos clientes, os clientes tendem a permanecer fiéis a um determinado centro comercial. Portanto, mesmo que os shoppings não ofereçam atualmente programas fortes, dado o fato de seus clientes já serem fidelizados e sua disposição em participar desse tipo de programa, existe uma oportunidade de desenvolver diferenciais no mercado. Alguns players já estão aproveitando esse cenário e oferecendo sistemas de pontos vinculando os dados dos clientes às compras.

Outra oportunidade que os programas de fidelidade oferecem, destacada em pesquisas como uma nova forma de diferenciar shoppings, é a capacidade de capturar mais dados sobre os clientes. Os shoppings podem monitorar as compras e atividades dos participantes do programa, permitindo-lhes oferecer passeios de compras personalizados.

Essa personalização começa com a publicidade direcionada nas redes sociais e termina com a compra física no shopping. Além disso, esse programa não só atrai clientes ao shopping, mas também ajuda a manter o relacionamento com os consumidores sem exigir que eles estejam fisicamente presentes nas instalações.

### 3 CONCLUSÃO

O cenário de pandemia da COVID-19 trouxe novos desafios ao já complexo setor de shopping centers. Os avanços tecnológicos e as mudanças no comportamento do consumidor aceleraram-se neste setor, criando um ambiente de maior incerteza no mercado, apesar de este registrar um crescimento contínuo antes da pandemia.

A pesquisa realizada identificou 1) omnicanal, 2) infraestrutura e experiência e 3) relacionamento com o cliente como as principais tendências nas quais os shopping centers devem investir.

Desta forma, os centros comerciais podem aproveitar as oportunidades que a digitalização do retalho e a pandemia da COVID-19 trazem ao mercado. Dessa forma, a indústria continua relevante para seus clientes (consumidores e varejistas).

## REFERÊNCIAS

BERMAN, Barry; THELEN, Shawn; A guide to developing and managing a well-integrated multi-channel retail strategy, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.32, n.3, 2004, p.147-156.

GUISSONI, Leandro. *Omnichannel: Uma gestão integrada*. GV Executivo, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 24-27, jan/2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 226 p.

MARINHO, Luiz Alberto. *A crise existencial do varejo e Shopping Centers*. MERCADO E CONSUMO, 2020. Disponível em: <https://www.mercadoeconsumo.com.br/2020/02/05/a-crise-existencial-do-var....>  
Acesso em: 27 abr. 2020.

PEDRO, Inês Delgado. *Influência do ambiente de compra: estudo comparativo entre lojas físicas e online*. Projecto-empresa: Continente Online. Diss. 2011.

PRONIM, Maria. Shopping Center e a Cidade. In: *I COLÓQUIO [INTER] NACIONAL* -. 2015, Londrina.