

A IMPORTÂNCIA DA EVOLUÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO DOS SHOPPING CENTERS NO BRASIL DURANTE A PANDEMIA

Gabriel José Da Silva, Luno Carvalho De Souza, Nelmer Silva¹

Laura Maria Bassani Muri Paixão²

RESUMO

Dado o grande destaque do shopping Center para a economia da sociedade brasileira pós-moderna, enquanto espaço físico, e os enormes impactos sofridos por esse setor durante a pandemia do novo coronavírus, o presente estudo tem por objetivo refletir sobre os impactos causados por essa crise sanitária aos shopping centers no Brasil, no período de 2020 a 2021, assim como sobre as possíveis estratégias para amenizar tais efeitos, dando destaque para a importância da adaptação do shopping center aos meios digitais. Para atingir tal objetivo, o que se pretendeu aqui neste artigo foi realizar uma revisão bibliográfica baseada em artigos científicos de cunho acadêmico, com alguns traços de pesquisa documental, uma vez que foram também investigados alguns dados da Associação Brasileira de Shopping Center (ABRASCE), da Associação Brasileira de Lojistas de Shopping (ALSHOP), dentre outros. A conclusão deste estudo considera como uma possível estratégia para amenizar os efeitos da pandemia o comércio eletrônico, mais especificamente, o *marketplace*, pois este se mostra extremamente eficiente e compatível com o modelo de shopping Center atual, levantando também a possibilidade de um aprofundamento mais prático no campo dos benefícios e malefícios do *marketplace* para o shopping enquanto espaço físico.

Palavras-chave: Shopping center; pandemia; *marketplace*; transformação digital.

INTRODUÇÃO

No Brasil, os shopping centers são mais do que simples edifícios dedicados ao consumo, são, atualmente, um símbolo de modernidade e de progresso (LE MOS, 2021). Sendo um produto das novas necessidades de consumo decorrentes da modernidade, o shopping é um local completo, onde o consumidor encontra uma infinidade de serviços, sem que precise se dirigir a outro local (FERREIRA et al. 2006). Com isso, além de desempenharem um importante papel nas comunidades, as novas experiências buscadas nos

¹ Acadêmicos do curso de Administração na Faculdade Multivix Vila Velha, ES.

² Mestra em Educação na linha de pesquisa Cultura, Currículo e Formação de Educadores, pela Universidade Federal do Espírito Santo, participando de missão acadêmica junto à Justus-Liebig-Universität, Giessen – Alemanha. Membro do Grupo de Pesquisa Culturas, Parcerias e Educação do Campo (CNPq). Pós-Graduada em Planejamento Educacional pela Universidade Salgado de Oliveira (RJ). Professora da Faculdade Multivix Vila Velha – ES.

shopping centers vão muito além de compras tradicionais (PITOMBO e CARVALHO, 2021). Além disso, são responsáveis por produzir vantagens locacionais através da valorização imobiliária no seu entorno, desencadeando uma série de mudanças urbanas (MARASCHIN e AVOZANI, 2020).

A partir de março de 2020, devido à crise sanitária de dimensões pandêmicas causada pelo vírus covid-19, “o comércio varejista, principal atividade desenvolvida pelas lojas de shopping centers, foi bastante afetado pela atual crise mundial, [...]” (TOMÉ, 2021, p. 01). Tal pandemia acarretou uma queda de 33,2% de 2020 em relação a 2019, chegando a perdas de 90% em abril de 2020, de acordo com os dados de 2021 da Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE).

A multiplicação dos casos de coronavírus no território brasileiro resultou em decretos nas principais cidades, recomendando o fechamento do comércio de bens e serviços não essenciais, e, com isso, todos os shopping centers tiveram suas atividades paralisadas (TOMÉ, 2021). Assim sendo, se viu necessária a utilização do e-commerce nas empresas, como ferramenta de vendas para assegurar que seus clientes continuassem sendo atendidos (PRADO e JAUHAR, 2021). Vale aqui ressaltar que, segundo PITOMBO e CARVALHO (2021), mesmo antes do advento da pandemia do novo coronavírus, para sustentar o cenário de vendas, os shopping centers já se encontravam na iminência da transformação digital.

Tendo em mente a importância do centro comercial para a sociedade enquanto espaço físico, esse estudo pretende buscar respostas para o seguinte problema: Quais impactos foram causados pela pandemia do novo coronavírus aos shopping centers no Brasil durante o período de 2020 a 2021, e quais possíveis estratégias para amenizar tais efeitos?

A escolha do objeto da presente pesquisa se justifica por uma série de fatores, tais como o tamanho do impacto da pandemia no mercado, principalmente no comércio e no ramo de shopping centers; a grande importância da aplicação das tecnologias digitais para o futuro deste setor; e a enorme lacuna existente no meio científico-acadêmico sobre tal temática com as lupas ajustadas para o país em questão, por considerar a deficiência de

artigos que retratam essa evolução tecnológica dentro do ramo de shopping centers. Dessa forma, esta pesquisa reflete sobre a importância da adequação à tecnologia e aos meios digitais por parte dos shopping centers do Brasil, dentro do mercado comercial.

Para responder ao problema desta investigação, a presente pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de refletir sobre a importância da adaptação do Shopping Center aos meios digitais para se manter em um cenário competitivo, mesmo diante de um baixo fluxo de consumidores em lojas físicas causado pela crise pandêmica.

Para atingirmos o objetivo apresentado acima, a modalidade de pesquisa adotada foi a revisão bibliográfica, tendo como fonte de pesquisa publicações e artigos científicos presentes em bases acadêmicas de sites como o Google Acadêmico; o portal de revistas brasileiras, que organiza e publica textos completos na internet, conhecido mundialmente como *Scientific Eletronic Library* (SCIELO); além de artigos de sites como a *e-commercebrasil* (em português comércio eletrônico), e a revista estadunidense de negócios e economia Forbes; todos elaborados no período de pandemia de 2020 a 2021. Além disso, a presente pesquisa também apresenta alguns traços da pesquisa documental, uma vez que foram utilizados também dados documentais da Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE), Associação Brasileira de Lojistas de shopping (ALSHOP) e a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), disponíveis em seus sites oficiais.

Para esta pesquisa, contamos com os seguintes teóricos: Lemos (2021); Pitombo e Carvalho (2020); Tomé (2021); Prado e Jauhar(2021); Guissoni, Ferraro e Schunck (2020); Chaves e Buzoli (2020); Naressi (2021); Ferreira et al. (2006); Maraschin e Avozani (2020); Botelho e Guissoni (2020); Guimarães, F. (2020) e Guimarães, S. (2021).

DESENVOLVIMENTO

Os impactos causados pela pandemia do novo coronavírus no segmentos

shopping Center no Brasil

O setor de shopping center brasileiro é uma área que apresentava um crescimento constante no período que precede a pandemia, com crescimento em todas as regiões do Brasil, do ano de 2006 a 2019, a quantidade de shoppings aumentou em 64%, e a quantidade de lojas 87%, com um faturamento de R\$198,8 bilhões ainda em 2019, alta de 8,4% em relação ao ano anterior (TOMÉ, 2021). Segundo a ALSHOP, o Brasil possuía em 2020, 113,5 mil pontos de vendas localizados em shoppings, com 1.381.530 profissionais empregados e 577 shoppings em operação (TOMÉ, 2021).

Com a pandemia, vieram as restrições ao comércio em prol da prevenção da multiplicação dos casos. Tais restrições ocorreram em forma de decretos oficiais nas principais cidades, recomendando o fechamento dos comércios de bens e serviços não essenciais, a partir do qual paralisaram as atividades de todos os shopping centers no Brasil (TOMÉ, 2021). No primeiro trimestre de 2020, esse segmento e vários outros do ramo varejista tiveram um grande impacto negativo devido à pandemia da COVID-19.

Nesse contexto, os shopping centers foram bastante impactados e contavam com as datas da *Black Friday* e Natal para melhorar seus números. No entanto, o faturamento nas duas datas foi menor que no ano passado, com exceção de alguns poucos setores, como o comércio eletrônico. (TOMÉ, 2021, p. 1)

Algumas cidades grandes como São Paulo adotaram o lockdown por algumas semanas, em contrapartida, isso acabou levando os lojistas ao desespero, causando um aumento nas lojas desocupadas nos shoppings. Segundo dados da ABRASCE, a taxa de vacância no setor chegou a quase 10% em 2020, enquanto em 2019 esse percentual era de 4,7% (GUIMARÃES, 2021). Segundo TOMÉ (2021, p. 2), por volta do mês de junho foi liberado o retorno gradual em alguns shoppings centers e lojas, durante esse primeiro período de liberação as praças de alimentação ainda se mantiveram fechadas. Esse retorno aconteceu a partir de inúmeros protocolos sanitários para a proteção dos clientes e funcionários. Esses protocolos contaram com vários procedimentos:

Aos poucos, a situação foi regularizando-se, porém com acesso limitado de frequentadores, além de diversas medidas de proteção

aos clientes e funcionários, como a aferição de temperatura nas entradas de acesso, disponibilização de álcool para desinfecção das mãos, higienização e limpeza reforçados. (TOMÉ, 2021, p. 2)

Em agosto, a maioria dos shoppings realizaram sua abertura de vez, mantendo os protocolos de proteção. De acordo com TOMÉ (2021, p. 2), os shoppings centers estavam vindo em uma crescente entre os anos de 2016 a 2019, para retornar a esse crescimento que estava acontecendo nos anos anteriores, uma das abordagens usadas pelos shopping centers para atrair clientes foi:

Os shoppings adotaram, recentemente, foco no mix de lojas e serviços, como principal estratégia para atrair clientes. Os espaços proporcionam lazer, com modernas salas de cinema, teatros, shows para todas as faixas etárias, e também oferta de serviços que estão disponíveis em seu horário de funcionamento, como cabeleireiros, clínicas, *pet shops*, entre outros. (TOMÉ, 2021, p. 2)

Além disso outro formato que está sendo bastante utilizado pelos shoppings centers são as plataformas virtuais, digitais e delivery, no intuito de expandir suas vendas e consequentemente seu faturamento, de acordo com a seguinte afirmação:

Assim, grandes players do setor estão implantando plataformas virtuais no formato marketplace, onde os consumidores podem adquirir os produtos das lojas do empreendimento em qualquer horário e de onde estiverem. Essa alternativa já vinha sendo inserida em alguns shoppings e ganhou força com as medidas de isolamento social impostas pela pandemia de Coronavírus. (TOMÉ, 2021, p. 3).

Com isso, o setor apresenta diversas dificuldades e perdas imensas. Os impactos para os administradores de shopping center são assustadores, com saldo negativo de R\$5 bilhões, com adiamento e suspensão de despesas aos lojistas considerando aluguéis, condomínios e fundos de promoção e propaganda, além do aumento na taxa de vacância em todos os shoppings brasileiros (TOMÉ, 2021).

Mesmo com todos os impactos negativos que a pandemia trouxe ao segmento de shopping centers, de acordo com um estudo elaborado pela FX Data *Intelligence*, foi demonstrado que, comparando setembro de 2020 com agosto do mesmo ano, ocorreu um aumento de 17,8% na movimentação do comércio, nos shopping centers de todo o país (TOMÉ, p. 3). Dessa forma com a flexibilização do comércio, os índices de crescimento tendem a aumentar,

conforme;

Entre os shopping centers, o Sul puxou o crescimento do setor em setembro, com crescimento de 26,3%. Já o Sudeste cresceu 25,1%, e a Região Nordeste teve aumento de 5,2%. O fluxo de visitantes está subindo em todo o País, mas ainda não atingiu o mesmo patamar de 2019. No comparativo com setembro do ano anterior, houve queda de 56,3% nos shopping centers e de 27,1% nas lojas físicas (TOMÉ, p. 3)

Com relação aos anos anteriores, os shoppings estão vindo em um aumento gradual, tendo em vista que ainda não alcançaram o nível de pré-pandemia, nem dos anos anteriores, tendo em mente que vários frequentadores ainda não sentem que sua saúde está preservada saindo de casa (TOMÉ, p. 3).

A adaptação dos shopping centers aos meios digitais

A ideia do shopping center enquanto espaço físico, trata-se mais como um local completo, no qual “ir ao shopping”, é cada vez mais determinado pela necessidade de atender múltiplas necessidades no menor tempo possível, resultado de um cotidiano refém do relógio (LEMOS, 2021). Com isso se vê o atrativo e a importância do shopping center enquanto espaço físico para as necessidades de consumo modernas, que trouxe novos estilos de vida para as populações (FERREIRA et al.2006).

Tendo isso em mente, a ideia do tema de shopping virtual ainda é pouco conhecida, porém, com isso, percebe-se uma oportunidade para a inovação do segmento, em prol de sanar essas facilidades buscadas pelo mercado consumidor (PITOMBO e CARVALHO, 2021). Ainda de acordo com a pesquisa efetuada por Pitombo e Carvalho (2021), observa-se uma percepção positiva a respeito do ambiente de shopping virtual, tratando-se das diversas oportunidades da metodologia *omnichannel* aplicadas ao shopping center com relação a métodos mercadológicos que podem ser utilizados como um atrativo aos clientes, conforme afirmação a seguir:

Sob essa ótica, obteve-se uma percepção positiva dos respondentes do questionário aplicado - até mesmo motivada por curiosidade – do modelo de shopping virtual, em que o transbordamento da experiência entre o espaço físico e o ambiente “online”, na configuração “omnichannel” da operação, se dá pela exploração de diferenciais mercadológicos inerentes ao funcionamento de um

shopping center, como por exemplo, oferta de estacionamento grátis, antecipação de pedidos em praça de alimentação, curadoria de lojas e produtos singulares, vantagens em reservar peças ou participar de um programa de fidelidade e terá a possibilidade de retirar o produto pessoalmente no shopping para aproveitar alguma atividade cultura e de lazer (PITOMBO e CARVALHO, 2021, p. 5).

Procurando a resposta para a pergunta deste trabalho, se faz necessário mostrar o cenário anterior à pandemia. “Pesquisas no início de 2020 apontavam quadro positivo de crescimento no fluxo dos mais de 570 shoppings do Brasil, em que o registro médio era de 502 milhões de visitantes por mês” (PITOMBO e CARVALHO, 2021, p. 5), assim, é possível observar o crescimento do setor no período anterior à pandemia. Além disso, de acordo com o Índice Cielo de Varejo em Shopping Centers, o setor possuía uma expectativa de crescimento em suas vendas, uma vez que, em 2019 o segmento performou 3,6% mais fluxo, com relação a 2018. Consecutivamente, de acordo com a Abrasce (2020), o mês janeiro de 2020 registrou crescimento de dois pontos percentuais em relação ao mesmo período do ano anterior (PITOMBO e CARVALHO, 2021). Tendo isto em mente, sabemos que o comércio no segmento vinha em gradativa expansão.

Porém, de acordo com os dados do índice de Performance do Varejo (2020), com o início da propagação do coronavírus em fevereiro de 2020, o fluxo de visitas em shopping centers teve uma queda de 91% e 76% em maio e junho, respectivamente, comparados ao mesmo período do ano anterior (PITOMBO e CARVALHO, 2021). Com isso, o setor deve procurar se transformar para continuar relevante diante dos novos tempos e do novo perfil do consumidor pós-pandemia (GUIMARÃES, 2021).

Essa transformação não é homogênea porque depende de diversos fatores como a capacidade de inovação, o tamanho do shopping, além do seu grau de maturidade, e, agora mais do que nunca, a experiência do consumidor além das compras, sendo esse último o fator que ditará o ritmo de recuperação dos shoppings (GUIMARÃES, 2021). Com isso, torna-se extremamente importante que o shopping seja capaz de atingir esse cliente pós-pandemia, o que torna as ferramentas de transformação digital e a visão *omnichannel*, que integra o físico e o virtual, muito mais atraentes, conforme o seguinte

pensamento:

Para preencher os vazios, o setor está se adaptando aos novos hábitos de consumo que ganharam força ao longo da pandemia e acelerando o debate sobre inovação e transformação digital dos shoppings. É certo, por exemplo, que o e-commerce ganhou espaço e, para muitos produtos, a compra presencial deixou de fazer sentido. Nesse caso, a estratégia é oferecer soluções omnichannel, em que o shopping atua como mall as a hub, integrando o varejo físico e o digital, conectando lojistas e disponibilizando espaços para estoques, centros de distribuição, crossdocking e outras ferramentas de logística; dark stores (lojas fechadas que só vendem pela internet) e marketplace (GUIMARÃES, 2021, p. 1).

Marketplace: uma possível solução para o shopping Center diante da crise sanitária

Com a chegada da pandemia, uma das estratégias que se tornaram extremamente importantes diante de toda essa calamidade a fim de manter ou expandir o negócio, divulgar sua marca ou produto, é o comércio eletrônico, ou, *e-commerce* (PRADO e JAUHAR, 2021). Enquanto isso, o Brasil vem apresentando um crescimento na adesão do uso da internet pela população, pressionando o varejo a se dinamizar, buscando informações para acompanhar as tendências do consumidor e mudar sua maneira de vender (2013, apud PITOMBO e CARVALHO, 2020).

Trazendo esse contexto ao shopping center como uma das soluções para amenizar os efeitos da pandemia, Guissoni et. Al (2020) compara o modelo de *marketplace* com o shopping center, enquanto ambiente físico, a partir do qual a administradora não é dona do estoque, nem responsável pela cadeia de suprimentos, mas atua como hospedeira dos lojistas para que os consumidores possam comprar os produtos. Além disso, da mesma forma que o shopping center cobra taxas de serviço dos lojistas, os proprietários do *marketplace* cobram uma porcentagem de comissão sobre cada transação, sendo assim, um modelo de comércio eletrônico altamente compatível e similar com o shopping center (GUISSONI et. Al. 2020).

Com esse cenário de pandemia, foi necessário testar novos formatos e possibilidades, sendo a mais latente delas a transformação na integração da experiência do cliente, com os corredores dos shoppings migrando para o digital

como medida de emergência (GUIMARÃES, 2021), ao mesmo tempo em que as administradoras de shopping centers e as associações de lojistas de todo o país compreenderam as vantagens na adição do *marketplace* como canal de venda atrelado ao shopping, pois é possível explorar um potencial logístico e comercial no digital (GUIMARÃES, 2021).

De acordo com Prado e Jauhar (2021), através do comércio eletrônico, o consumidor dispõe de facilidades e benefícios quando comparados ao atendimento em uma loja física, sendo o maior diferencial a capacidade de escolher produtos e comparar preços concorrentes no conforto de seu lar. Tal ocorrência combinou também com o surgimento do *marketing* digital, que tem como finalidade utilizar o poder de comunicação da internet em prol de benefícios às organizações, promovendo um canal de relacionamento e comunicação direto com o cliente (PRADO e JAUHAR, 2021).

Sendo assim, o comércio eletrônico apresenta visíveis vantagens diante do comércio físico, e, com isso, as empresas, na busca por oportunidades de manter o negócio funcionando, transformaram o conceito de *e-commerce* como um diferencial competitivo (PRADO e JAUHAR, 2021). Logo, segundo Prado e Jauhar (2021), mesmo diante das normas de segurança impostas durante o período de pandemia, que reduziram a possibilidade de atendimento presencial nas lojas físicas, as empresas teriam a possibilidade de assegurar que os seus clientes continuariam a ser atendidos.

Tendo em mente os impactos sofridos pelo setor de shopping centers apresentado nos capítulos anteriores, com as medidas de isolamento para conter a Covid-19, os varejistas passaram a depender do comércio eletrônico para continuar fazendo negócio, tornando evidente a importância das plataformas *online* conhecidas como *marketplace* (GUSSONI et al. 2020). Alguns desses *marketplaces* mais popularizados atualmente são a *Amazon*, a Magazine Luiza, o Mercado Livre, o *Ifood*, dentre muitos outros. Essas são algumas das plataformas que efetuam vendas de produtos de terceiros, acelerando o processo de digitalização do varejo, principalmente, os varejistas menores (GUSSONI et al. 2020).

De todo modo, segundo dados da Ebit/Nielsen, no comércio brasileiro,

as vendas realizadas via *marketplace* corresponderam a cerca de 40% do faturamento total do *e-commerce* no primeiro trimestre de 2019, com crescimento de 13%, quando comparado ao mesmo período do ano anterior (GUISSONI et al. 2020), tornando-se evidente o tamanho do ecossistema do *marketplace* e sua importância enquanto ferramenta para vendas.

Sendo assim, torna-se extremamente relevante para os varejistas a inclusão dos meios digitais ao ambiente físico, conforme o que dizem Botelho e Guissoni (2020, p. 4):

Há potencial interesse na teoria e prática para entender o uso dos dados provenientes do relacionamento entre cliente e empresa durante os diversos canais físicos e digitais com o objetivo de otimizar a experiência, engajamento e centralidade do cliente como parte da transformação digital dos negócios.

O varejo evolui, assim, de forma natural, ao modelo *omnichannel* ou multicanal, tendo em mente os diversos benefícios que essa metodologia traz aos comércios, “há evidências de que implementar e gerenciar bons programas *omnichannel* maximizam a satisfação do cliente, e, conseqüentemente, a retenção” (NARESSI, 2021, p. 9).

O *omnichannel* apresenta características similares ao espaço físico dos centros comerciais que é um local único capaz de solucionar diversas necessidades pós-modernas. Com isso, atrelado aos consumidores cada vez mais conectados, o tempo passa a ser mais escasso, tornando o *omnichannel*, assim como o shopping center, uma opção mais viável de oferta que ofereça mais conveniência e soluções instantâneas (CHAVES e BUZOLI, 2020).

Um benefício para a adaptação dos shopping centers ao *omnichannel* é a oferta de mais possibilidades de compra. Segundo Chaves e Buzoli (2020):

A existência de diferentes canais reduz significativamente as limitações encontradas em um ou outro canal, entregando uma experiência completa, em que os produtos podem ser tocados nas lojas físicas e as informações detalhadas podem ser visualizadas nos canais online juntamente com a possibilidade da aplicação de descontos nos preços (CHAVES e BUZOLI, 2020).

O fato de que os comércios varejistas, especialmente os shopping centers, precisam se adaptar às novas tendências a fim de se tornarem mais competitivos, “hoje já é perceptível que o futuro do mercado será cada vez mais *omnichannel*, uma vez que nele todos os canais são integrados e os

processos ocorrem de maneira simples e sincronizada” (CHAVES e BUZOLI, 2020).

Antes mesmo da chegada da pandemia, o entendimento da digitalização do negócio para atuar no *marketplace online* se tornou essencial, e os varejistas lentos nessa adaptação não conseguiriam continuar competitivos no mercado no futuro breve, independente da pandemia, sendo a Covid-19 apenas um acelerador desse processo (GUISSONI, 2020). E de acordo com as perspectivas de Tomé, 2021:

Assim, grandes players do setor estão implantando plataformas virtuais no formato marketplace, onde os consumidores podem adquirir os produtos das lojas do empreendimento em qualquer horário e de onde estiverem. Essa alternativa já vinha sendo inserida em alguns shoppings e ganhou força com as medidas de isolamento social impostas pela pandemia de Coronavírus. Aliar o comércio eletrônico, que tanto cresce, com as estruturas físicas e localização dos shoppings são uma excelente estratégia (TOMÉ, 2020, p. 3).

Além disso, o shopping, sendo um empreendimento imobiliário no qual se oferta a sua área locável para os lojistas, poderia praticar o mesmo dentro do *marketplace*, oferecendo “locações digitais”, aumentando o seu relacionamento com os lojistas enquanto amplia seu leque de serviços (GUIMARÃES, 2021).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como proposta refletir sobre impactos causados pela pandemia do novo coronavírus aos shopping centers no Brasil, assim como sobre possíveis estratégias capazes de amenizar tais efeitos. O objetivo aqui almejado foi investigar a importância da adaptação digital dos shoppings centers mediante os desafios trazidos por essa crise sanitária. Dada a importância do shopping center enquanto espaço físico para suprir as necessidades pós-modernas do consumidor, o crescimento econômico do segmento nos últimos anos, e os impactos sofridos durante o período da pandemia. Para atingir tal objetivo, foi aplicado o modelo de revisão bibliográfica, com alguns traços da pesquisa documental.

Conforme evidenciado nesta pesquisa, o setor apresentou quedas

agressivas de receita, principalmente quando comparado ao período anterior à pandemia, quando se percebia nitidamente um crescimento econômico. Tais quedas forçaram um movimento de aceleração da transformação digital nos shoppings, a fim de recuperar perdas, na tentativa de se adaptar ao perfil do consumidor pós-pandemia através das ferramentas de comércio eletrônico e da visão *omnichannel* em geral, que busca atingir o cliente de forma física e virtual, com foco na experiência do cliente e seu engajamento, trazendo uma acessibilidade muito maior.

Dentro disso, o *marketplace* se mostra como uma estratégia extremamente compatível com o modelo de shopping center enquanto espaço físico, compartilhando semelhanças como sua atuação como uma centralizadora de lojistas, sendo uma hospedeira de varejistas terceiros em sua plataforma que busca atrair uma grande quantidade de consumidores e tráfego, com o atrativo de oferecer produtos diversos em um único local. Além disso, ambas possuem um modelo de rentabilidade similar através da cobrança de taxas de comissão dos lojistas.

Apesar de ser um processo que já estava em andamento, tal adaptação foi acelerada pela pandemia. Essa transformação digital ainda apresenta certas incertezas, principalmente quando se leva em conta a maturidade do shopping, sendo assim necessário um estudo mais aprofundado em campo, de como o sistema funcionaria na prática, suas vantagens e desvantagens na realidade, mas essa seria a proposta para uma nova pesquisa.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE). Disponível em: <<https://abrasce.com.br/>>. Acesso em: 5 out. 2021.

Associação Brasileira de Lojistas de Shopping (ALSHOP). Disponível em: <<https://www.alshop.com.br/portal/>>. Acesso em: 8 out. 2021.

BOTELHO, D.; GUISSONI, L.A. 2020. **Experiência e engajamento do cliente**. Rev. adm. empres. 60(1): p. 3-6. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/81189/77529/>>. Acesso em: 21 out. 2021.

CARVALHO, Brenda Barros; PITOMBO, Teresa Dias de Toledo. A

transposição do físico para o virtual: um estudo de caso de shopping centers no Brasil. **Academia**, 2020. Disponível em: <https://www.academia.edu/45086051/A_transposi%C3%A7%C3%A3o_do_f%C3%ADsico_para_o_virtual_um_estudo_de_caso_de_shopping_centers_no_Brasil?auto=citations&from=cover_page/>. Acesso em: 10 out. 2021.

CHAVES, Laura Cristina Silva; BUZOLI, Adriano Cesar. **A ESTRATÉGIA OMNICHANNEL NO VAREJO BRASILEIRO**, 2020. Disponível em: <http://www.fatecrp.edu.br/WorkTec/edicoes/2020-2/trabalhos/II-Worktec-Laura_Chaves.pdf/>. Acesso em: 19 out. 2021.

FERREIRA, Carolina Pinheiro et al. O santuário da mercadoria: shopping center. **INTERCOM SUDESTE**, 2006. Disponível em: <http://portcom.intercom.org.br/pesquisaDetalhe.php?id=44516&query_final=KChzdGF0dXMgPSAnMSclIEFORCBNQVRDSCAodGI0dWxvLGF1dG9yLHBhbGF2cmFDaGF2ZSkgQUdBSU5TVCAoJ08gc2FudHXDoXJpbyBkYSBtZXJjYW RvcmlhOiBzaG9wcGluZyBjZW50ZXInIEIOIEJPT0xFQU4gTU9ERSklE9SREV SIEJZIGRh dGFFZGJjYW8gREVtQw==/>. Acesso em: 15 out. 2021.

GUISSONI, L. A.; FERRARO, G. M.; SCHUNCK, J. G. A disrupção no varejo além da crise. **GV-executivo**, v. 19, n. 3, maio-junho, 2020. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/leandro_guissoni.pdf/>. Acesso em: 19 out. 2021.

GUIMARÃES, Fellipe. *Marketplace* pode ser uma boa escolha para shopping centers em tempos de pandemia. **Ecommercebrasil**, 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/marketplace-pode-ser-uma-boa-escolha-para-shopping-centers-em-tempos-de-pandemia/>>. Acesso em: 30 out. 2021.

GUIMARÃES, Solange. Como a pandemia impactou a relevância do shopping e acelerou a transformação digital. **Forbes**, 2021. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-money/2021/07/como-a-pandemia-impactou-a-relevancia-do-shopping-e-acelerou-a-transformacao-digital/>>. Acesso em: 30 out. 2021.

LE MOS, Luís Miguel de Oliveira. **Shopping: patrimônio da humanidade**. 2021. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/74214/>>. Acesso em: 15 out. 2021.

MARASCHIN, Clarice; AVOZANI, Waleska Andrzejewski. Dinâmica do perfil populacional no entorno de shopping centers. Blucher Design Proceedings. **Blucher**, 2020. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/216682/001119770.pdf?sequence=1/>>. Acesso em: 10 out. 2021.

NARESSI, Leonardo. **Migração de canal do cliente no contexto omnichannel**. 2021. Tese de Doutorado. Disponível em:

<<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30848/>>. Acesso em: 19 out. 2021.

PRADO, Tania Silva de Oliveira; JAUHAR, Jorge. E-COMMERCE E SUA EVOLUÇÃO NO PERÍODO DE PANDEMIA. In: **Congresso de Tecnologia-Fatec Mococa**, 2021. Disponível em: <<https://congresso.fatecmococa.edu.br/article/view/171/>>. Acesso em: 10 out. 2021.

Sociedade Brasileira de Varejo e consumo (SBVC). Disponível em: <<https://sbvc.com.br/>>. Acesso em: 08 out. 2021.

TOMÉ, Luciana Mota. Setor de shopping centers: Impactos da pandemia. Fortaleza: **Banco do Nordeste do Brasil**, ano V, n.152, jan.2021. (Caderno Setorial ETENE,n.152). Disponível em: <<https://www.banconordeste.gov.br/s482-dspace/handle/123456789/637/>>. Acesso em: 8 out. 2021.